

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP

RENAN PEREIRA DA SILVA

Diagnóstico e proposições para o processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral

VOLTA REDONDA, RJ

2025

RENAN PEREIRA DA SILVA

Diagnóstico e proposições para o processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral

Trabalho de Conclusão de Curso do
Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública da
Universidade Federal Fluminense

Orientadora: Prof^ª. Dra. Mariana Pereira Bonfim.

Volta Redonda, RJ
2025

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S586d Silva, Renan Pereira da
Diagnóstico e proposições para o processo de desfazimento
de bens na Justiça Eleitoral / Renan Pereira da Silva. - 2025.
106 f.

Orientador: Mariana Pereira Bonfim.
Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal
Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta
Redonda, 2025.

1. Administração Pública. 2. Produção intelectual. I.
Bonfim, Mariana Pereira, orientadora. II. Universidade Federal
Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III.
Título.

CDD - XXX

RENAN PEREIRA DA SILVA

Diagnóstico e proposições para o processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral

Trabalho de Conclusão de Curso
do Programa de Mestrado
Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal
Fluminense

Aprovado em 29 de outubro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Mariana Pereira Bonfim (Orientadora) – UFF

Prof. Dr. Rafael Martins Noriller (membro interno) – UFGD

Prof. Dr. Olavo Venturim Caldas (membro externo) – FUCAPE

Volta Redonda, RJ
2025

Aos que não tiveram o direito fundamental de um ensino
público de qualidade devidamente garantido

AGRADECIMENTOS

À minha família que sempre esteve ao meu lado, meus pais Maria Luzanira e Claudio Matos, minha irmã Ravena, minha vó Terezinha e minha tia Antônia;

À Universidade Federal Fluminense, que me apoiou desde a bolsa de apoio emergencial no início da graduação até o presente momento, oferecendo suporte fundamental para minha formação acadêmica;

Ao pré-vestibular comunitário Locus e ao pré-vestibular comunitário Aliança, cuja contribuição foi indispensável para meu ingresso na UFF, abrindo portas para um novo futuro para a minha vida;

Ao contexto sociocultural no qual nasci e fui criado, fator determinante para a compreensão de que, independentemente do título que eu tenha ou venha a obter, não serei nada mais nada menos do que mais um amontoado de células;

Aos professores do PROFIAP/UFF, em especial Mariana Bonfim, que me orientou com muita delicadeza e bom humor e sempre teve palavras de incentivo nos momentos mais difíceis desse percurso;

Aos que contribuíram decisivamente para a minha motivação, persistência e para a construção deste trabalho: Danielle, Josieli, José Junior, Paulo Saldanha, Maristela, Mayara e aos colegas da Justiça Eleitoral que participaram das entrevistas;

À turma de mestrado, em especial Márcio, Louise, Letícia e Mário;

E, por fim, à minha própria persistência, por não desistir diante de tantas dificuldades.

Estamos sempre entre a ignorância e algum conhecimento.

--- Profa. Dra. Ana Paula Poll (Em aula de Métodos e Técnicas de Pesquisa Qualitativa, parafraseando A Arte de Pesquisar, de Mirian Goldenberg)

RESUMO

A gestão patrimonial é fundamental para organizações públicas e privadas, as quais necessitam gerir seus bens para a execução de suas atividades. Na esfera pública, essa gestão requer maior rigor, por envolver o patrimônio público, regido por princípios constitucionais. Um cenário de uma maior digitalização de serviços públicos e com a possibilidade de adoção de trabalho remoto em larga escala pode intensificar a necessidade de processos de desfazimento de bens, com o intuito de evitar a ociosidade dos materiais permanentes e o desperdício de recursos públicos. Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral avaliar a capacidade dos responsáveis pela gestão patrimonial dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) em realizar processos de desfazimento de bens de maneira eficaz e de acordo com a legislação vigente. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou o método de análise de conteúdo de Bardin (2016) para tratar os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores da Justiça Eleitoral diretamente envolvidos com o desfazimento. O roteiro de entrevista foi organizado em cinco eixos de análise: motivação dos agentes; capacidade técnica; gestão do tempo; suporte hierárquico; e desafios e soluções. Os resultados revelam significativa heterogeneidade entre os tribunais quanto aos procedimentos internos, destacando, principalmente, a carência de padronização, previsibilidade e agilidade no trâmite processual. Entrevistados apontaram a valorização dos setores responsáveis pelo patrimônio, aprimoramento tecnológico e apoio da gestão como elementos-chave para superar limitações existentes. Por fim, o trabalho propõe recomendações práticas, incluindo uniformização de processos, alterações no formato dos desfazimentos realizados e maior apoio à atividade. Ao diagnosticar fatores limitantes e sugerir soluções, a pesquisa contribui para a melhoria da gestão patrimonial e dos processos de desfazimento na Justiça Eleitoral, promovendo uso racional dos bens e o aprimoramento na gestão dos recursos públicos.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial. Desfazimento de Bens. Justiça Eleitoral. Administração Pública.

ABSTRACT

Asset management is fundamental for public and private organizations, which need to manage their assets to carry out their activities. In the public sector, this management requires greater rigor due to the involvement of public assets governed by constitutional principles. The increasing digitalization of public services and the widespread adoption of remote work can intensify the need for asset disposal processes to avoid the idleness of fixed assets and the waste of public resources. Thus, this study aims to evaluate the capacity of those responsible for asset management in the Regional Electoral Courts (TREs) to carry out asset disposal processes effectively and in compliance with current legislation. This qualitative research employed Bardin's content analysis method (2016) to analyze data collected through semi-structured interviews with Electoral Justice staff directly involved in asset disposal. The interview guide was organized around five analytical themes: agents' motivation; technical capacity; time management; hierarchical support; and challenges and solutions. The results reveal significant heterogeneity among courts regarding internal procedures, highlighting a lack of standardization, predictability and agility in the procedural flow. Interviewees emphasized the importance of valuing asset management sectors, technological improvements, and management support as key factors to overcome existing limitations. Finally, this work proposes practical recommendations, including process standardization, modifications in asset disposal formats, and enhanced support for the activity. By diagnosing limiting factors and suggesting solutions, this research contributes to improving asset management and disposal processes in Electoral Justice, promoting rational use of assets and enhancing public resource management.

Keywords: Asset Management. Asset Disposal. Electoral Justice. Public Administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASI: Sistema de controle patrimonial ASI Web

CGU: Controladoria-Geral da União

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

COVID-19: Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

EJE: Escola Judiciária Eleitoral

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

FC-6: Função Comissionada de nível 6

JE: Justiça Eleitoral

LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

PGD: Programa de Gestão e Desempenho

RFID: Identificação por Rádio Frequência

SERPRO: Serviço Federal de Processamento de Dados

TCU: Tribunal de Contas da União

TICs: Tecnologias da Informação e Comunicação

TRE-AM: Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas

TRE-MT: Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso

TRE-PA: Tribunal Regional Eleitoral do Pará

TRE: Tribunal Regional Eleitoral

TSE: Tribunal Superior Eleitoral

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1** - Processo simplificado de gestão de bens móveis.22
- Figura 2** - Fluxograma do processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral.30
- Figura 3** - Área de formação dos entrevistados.51
- Figura 4** - Cargo ocupado pelos entrevistados.52
- Figura 5** - Duração das entrevistas e quantidade de palavras.53
- Figura 6** - Densidade dos códigos.56
- Figura 7** - Diagrama Sankey.57
- Figura 8** - Nuvem de palavras das entrevistas.60
- Figura 9** - Dificuldades enfrentadas no desfazimento.72
- Figura 10** - Soluções para o desfazimento de bens.73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.53

Quadro 2 - Códigos temáticos.55

Quadro 3 - Coocorrência de códigos.58

Quadro 4 - Códigos por aproximação semântica.59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa.....	17
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	18
1.4 Estrutura do Trabalho	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gestão Patrimonial na Administração Pública	20
2.1.1 Desfazimento de bens	24
2.1.2 Desfazimento de bens na Justiça Eleitoral.....	26
2.2 Mudança Organizacional Pós-Pandemia: Desafios e Oportunidades.....	30
2.2.1 O uso do teletrabalho como estratégia organizacional	31
2.2.2 Digitalização dos serviços públicos	35
2.2.3 O processo de mudança organizacional pós-pandemia	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Delineamento da Pesquisa	43
3.2 Entrevistas	44
3.3 Seleção dos Entrevistados	47
3.4 Análise de Conteúdo.....	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 Apresentação dos Resultados	51
4.1.1 Características Gerais dos Entrevistados	51
4.1.2 Análise de Conteúdo	54
4.2 Análise dos Resultados.....	60
4.2.1 Recursos e eficiência operacional	61
4.2.2 Capital humano e motivação.....	65
4.2.3 Diretrizes organizacionais e estratégicas	67
4.2.4 Outros achados relevantes.....	69
4.2.5 Desafios e Soluções Apontados.....	71
5 RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	75
5.1 Cronograma de desfazimento	75

5.2 Melhoria dos Sistemas e Ferramentas Tecnológicas	75
5.3 Adequação de Espaços e Protocolos de Armazenamento	76
5.4 Capacitação adequada.....	76
5.5 Valorização do setor de patrimônio e motivação	77
5.6 Uniformização de procedimentos	78
5.7 Convênios e Descentralização do Processo de Doação.....	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	92

1. INTRODUÇÃO

A gestão dos bens de uma entidade é importante para toda organização, seja ela pública ou privada. Ou seja, toda organização precisa gerir seus bens de modo a possibilitar a execução de sua atividade produtiva. Os bens podem ser imóveis, tais como terrenos, prédios ou edifícios, e móveis, estes que têm como exemplo computadores, cadeiras e veículos. Os bens podem ainda ser classificados como corpóreos ou incorpóreos e essa classificação depende da sua materialidade. Ou seja, um livro e uma caneta são considerados bens corpóreos; já um software ou uma patente, como não possuem uma existência material, são classificados como bens incorpóreos.

A gestão de bens móveis pode ser entendida, de forma simplificada, como o cadastramento/tombamento dos bens, sua destinação e movimentação interna durante o uso, o procedimento periódico de inventário e contabilização de tais bens e, por fim, o desfazimento dos bens e respectivas baixas do acervo patrimonial (CGU, 2022). Tais atividades compõem o denominado ciclo de bens, um dos objetos de estudo da gestão patrimonial.

Com relação às organizações públicas, essa gestão de bens móveis necessita ser ainda mais rigorosa, tendo em vista que as instituições públicas lidam com o patrimônio público (Barcellos *et al.*, 2017). Em consequência, todos os bens de um órgão ou entidade pública são, em regra, bens públicos. Ou seja, são bens adquiridos com dinheiro público e que devem ser geridos com base nos princípios que norteiam a administração pública.

Além disso, a Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, também denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, é uma das balizas que norteia a gestão dos bens públicos. Essa lei, criada para estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, possui em seu Capítulo VIII “Da Gestão Patrimonial”, diversas regras que obrigam o gestor governamental a gerir o patrimônio público de forma prudente.

A gestão patrimonial, enquanto uma atividade permanente das instituições integrantes da Administração Pública, é imprescindível para a consecução de seus objetivos. Isto porque influencia diretamente em fatores como otimização de custos e melhoria dos planejamentos de gestão (Bernardes; Santos; Prochnow, 2021), além de colaborar no cumprimento das exigências dos órgãos de controle, garantir a transparência, fazer bom uso dos recursos públicos e proporcionar suporte às atividades fins da organização (Pereira; Santos; Silva, 2024). Destaca-se também a notória preocupação ambiental com os resíduos sólidos inservíveis (Rosa *et al.*, 2018),

cujos armazenamento em local inapropriado e sem planejamento pode gerar impactos ao meio ambiente e à saúde humana.

No entanto, é natural que as condições nas quais esse processo de gestão ocorre se modifique conforme as transformações no ambiente no qual a organização pública está inserida. Nesse sentido, durante o enfrentamento da pandemia de Covid-19, causada pelo vírus conhecido como SARS-CoV-2, ou novo coronavírus, novos desafios foram observados.

Na área de gestão patrimonial, diversas instituições públicas, como única alternativa para a continuidade das suas atividades sem expor seus funcionários ao risco da doença, concederam trabalho remoto para todos os servidores públicos e colaboradores (Bezerra; Medeiros, 2022). Além disso, e em parte também por consequência da epidemia deflagrada, a digitalização dos serviços públicos avançou a passos largos buscando atender os usuários dos serviços públicos de forma remota, a fim de cumprir o princípio da continuidade.

Segundo Reck e Hübner (2021), a estratégia de governo digital para o período de 2020 a 2022 objetivou a transformação do governo por meio de tecnologias digitais e buscou oferecer mais eficiência nas políticas e serviços públicos. Nesse novo cenário, bens públicos, onde funcionavam as repartições, se tornaram, momentaneamente ou permanentemente, ociosos.

Com o anúncio do fim da pandemia, diversas instituições públicas retornaram ao seu funcionamento normal. Ainda assim, a digitalização dos serviços públicos e a institucionalização do trabalho remoto obtiveram significativos avanços, o que se caracteriza como uma mudança organizacional.

A instituição do regime de trabalho remoto trouxe para os cofres públicos, entre os meses de janeiro e novembro de 2020, uma economia de 1,488 bilhão, conforme apurado pelo Ministério da Economia (2022). Outro exemplo é o caso da redução das despesas com energia elétrica nas universidades federais (Reis; Rabelo Neto; Lima Filho, 2022). Além disso, ficou clara a possibilidade de redução de centrais de atendimento presenciais e toda a estrutura que esses locais necessitam para seu funcionamento. Com o auxílio das tecnologias da informação e comunicação, diversos servidores e colaboradores podem trabalhar de forma remota e o atendimento ao usuário do serviço público também pode ser feito, em larga escala, com o auxílio de plataformas digitais.

Com isso, diversos bens, antes utilizados pelos funcionários/servidores/colaboradores presencialmente, estão ociosos. Como todo bem público deve estar atrelado a uma finalidade pública, quando um bem fica ocioso e inservível para a instituição a qual está atrelado, ele deve

ser alienado, nos termos do Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018, alterado pelo Decreto nº 10.430, de 06 de maio de 2020. Esse decreto dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2018). Ou seja, nos termos deste decreto federal, se um bem público não tem mais utilidade para uma instituição, ele deve ser alienado, cedido ou transferido para outra instituição. Ainda é possível o descarte desse bem, desde que o procedimento seja considerado ambientalmente adequado.

Tendo em vista o aumento da demanda pelo desfazimento de bens devido à mudança organizacional ocasionada pela adoção do teletrabalho e a consequente digitalização dos serviços públicos, regime de trabalho e modelo de atendimento já utilizados por diversas instituições públicas, existe a necessidade de que os gestores patrimoniais otimizem seus processos de desfazimento de bens.

1.1 Problema de Pesquisa

Com a nova perspectiva de trabalho remoto na gestão pública os bens tangíveis das instituições já não são mais tão importantes quanto antes para que o trabalho seja realizado. Mesas, cadeiras, impressoras, aparelhos telefônicos e até os próprios imóveis onde são localizadas as repartições são utilizados apenas pelos que ainda trabalham presencialmente, os quais, em diversos órgãos e entidades da Administração Pública, já são minorias.

Além disso, mesmo em repartições que prestam serviços aos cidadãos de forma direta, as tecnologias da informação e comunicação já possibilitam que o usuário seja atendido de forma remota. A exemplo da justiça eleitoral, os cartórios eleitorais já realizam diversos atendimentos remotos por meio de uma ferramenta disponível no *site* do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) chamada Título Net (TSE, s.d.). Com isso, essa perspectiva de digitalização dos serviços públicos também contribui para a ociosidade dos bens públicos que constam no acervo patrimonial das instituições.

O trabalho remoto e a digitalização dos serviços públicos são fatores capazes de tornar ociosos diversos bens de posse das instituições públicas. É um cenário negativo, do ponto de vista da eficiência da gestão, pois bens inservíveis, em geral, oneram as organizações com custos de guarda e manutenção (CGU, 2022). Com o preceito legal de que todo bem público deve estar atrelado a uma finalidade pública (Brasil, 2018), além de princípios norteadores da gestão

pública como eficiência, gestão de custos e gestão ambiental, essa situação descrita demanda providências das instituições detentoras dos bens em desuso.

Diante desse cenário de mudança organizacional e da necessidade de adaptação das organizações a novos contextos, surge uma maior demanda pelo processo de desfazimento de bens, necessário para que o patrimônio da entidade não fique ocioso ao invés de aplicado em uma finalidade pública. Portanto, é proposto o seguinte problema de pesquisa: **Qual a capacidade dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) em realizar processos de desfazimento de bens de maneira eficaz e de acordo com a legislação vigente?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Esse trabalho tem como objetivo geral avaliar a capacidade dos responsáveis pela gestão patrimonial dos TREs em realizar processos de desfazimento de bens de maneira eficaz e de acordo com a legislação vigente.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar em que medida os TREs estão preparados para enfrentar um contexto de mudança organizacional;
- b) Identificar os possíveis obstáculos nos processos de desfazimento dos TREs;
- c) Inventariar as soluções propostas pelos servidores responsáveis pelo processo de desfazimento dos TREs para as dificuldades enfrentadas no processo;
- d) Propor, por meio de produto técnico tecnológico, soluções e/ou melhores práticas para o processo de desfazimento de bens nas instituições públicas em geral e nos TREs em especial.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A literatura acadêmica da área geralmente é focada na gestão patrimonial de um modo isolado e na descrição de problemas enfrentados pela área, dificilmente relacionando tais dificuldades com uma mudança organizacional mais ampla (Rosa *et al.*, 2018; Morais, 2021; Nascimento, 2023). Além disso, nas pesquisas que tratam especificamente de desfazimento de bens, observa-se uma tendência em realizar estudos de caso únicos, de modo a apenas descrever o processo de desfazimento ou demonstrar dificuldades com relação ao cumprimento da legislação em uma determinada instituição (Teixeira; Kessler; Lorenzi Junior, 2018; Lima; Borges, 2020; Medeiros; Quarema, 2021; Parron; Nogueira; Almeida, 2022).

Desse modo, cabe esclarecer que a presente pesquisa não trata da gestão patrimonial em uma única instituição e nem da atividade patrimonial como algo isolado do resto da organização e do ambiente no qual está inserida. Esta pesquisa também não tem o objetivo de realizar mera descrição das atividades de desfazimento e da legislação correspondente. Portanto, a sua relevância está em propor amplo diagnóstico da capacidade das instituições pesquisadas em efetivamente realizar seus processos de desfazimento de bens.

Ademais, destaca-se a abordagem do tema, relacionando esta função da gestão patrimonial com a mudança organizacional ocasionada pela pandemia, a qual possibilitou digitalização dos serviços públicos e adoção do trabalho remoto. Além do mais, há ineditismo por executar a pesquisa tendo em perspectiva os Tribunais Regionais Eleitorais, instituições cuja eficácia da gestão patrimonial é fundamental para o sucesso de todo o processo eleitoral.

A partir da investigação e diagnóstico propostos espera-se contribuir para os avanços na área de gestão patrimonial com propostas que contribuam para que as instituições realizem desfazimentos de bens de modo otimizado, eficaz e respeitando a legislação e os princípios que regem a gestão da coisa pública. Cabe mencionar também que esta pesquisa optou por enxergar as organizações a partir de uma visão sistêmica: isto significa dizer que a instituição é vista em seu contexto ecológico, onde os elementos do contexto organizacional são interdependentes e “ao ocorrer uma modificação em um fator externo ou em uma parte da empresa, ocorrem alterações em toda a empresa, com maior ou menor intensidade” (Oliveira, 2019, p. 94).

Logo, a partir dessa abordagem, entende-se que a área de gestão patrimonial (e nenhuma outra) deve ser avaliada de modo isolado, sem levar em conta as mudanças no ambiente no qual a organização está inserida. Busca-se demonstrar que a perspectiva sistêmica das organizações e suas capacidades dinâmicas devem sempre ser consideradas na prática da pesquisa em

administração, ainda que o objeto de análise seja apenas a função e atividades de uma unidade organizacional.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos: inicia-se com o Referencial Teórico, que serve como base para a discussão, explorando a literatura sobre gestão patrimonial, desfazimento de bens e detalhando o processo de desfazimento de bens realizado na Justiça Eleitoral. Este capítulo também aborda os conceitos de mudança organizacional, teletrabalho e governo digital, estabelecendo a conexão entre esses temas e o aumento da demanda por processos de desfazimento.

Em seguida, na metodologia da pesquisa é detalhada a abordagem qualitativa e a escolha de entrevistas semiestruturadas com servidores dos TREs são justificadas, bem como a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) utilizada para tratar os dados coletados. O ponto central do trabalho está contido no Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados, que expõe e interpreta os dados levantados nas entrevistas. A análise é dividida pelas categorias de análise Recursos e eficiência operacional, Capital humano e motivação e Diretrizes organizacionais e estratégicas.

Posteriormente, o trabalho avança para o Capítulo 5 – Recomendações e Contribuições Práticas. Esta seção propõe um conjunto de soluções e melhorias para os desafios identificados, oferecendo sugestões que visam aprimorar o processo de desfazimento na Justiça Eleitoral, como a periodicidade das ações, otimização de sistemas, adequação dos depósitos de armazenagem e valorização do setor de patrimônio, dentre outros.

Finalmente, o Capítulo 6 – Considerações Finais encerra a pesquisa, retomando os objetivos do estudo e relacionando com os resultados alcançados. A seção sintetiza os principais pontos discutidos, aponta as limitações do estudo e sugere novas oportunidades para pesquisas futuras sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Patrimonial na Administração Pública

Segundo Fenili (2015), gestão patrimonial é a função de gestão que cuida dos recursos patrimoniais tangíveis que uma organização utiliza em sua atividade, objetivando o efetivo controle deste patrimônio. Ou seja, o estudo sobre gestão patrimonial passa necessariamente pelo entendimento sobre os recursos que a organização utiliza e qual a melhor forma de alocá-los, buscando uma melhor racionalização dos insumos utilizados. Segundo Pozo (2015, p. 192):

Os recursos patrimoniais de uma organização compreendem instalações, máquinas, equipamentos e veículos que fazem possível sua existência, ou seja, sua operação. São todos os bens necessários para a empresa operar, criar valor e proporcionar satisfação ao cliente. Os bens patrimoniais não são adquiridos todos de uma só vez, mas durante sua existência.

Ainda que exista uma variedade de termos (como gestão patrimonial, administração de materiais, gestão do patrimônio ou gestão de recursos materiais), é importante compreender que todos eles remetem à função que toda instituição deve ter: de organizar seus recursos de valor econômico de modo a melhorar a eficiência da operação e, em consequência, seus resultados.

Inclusive, no caso da gestão pública, essa organização é particularmente importante, tendo em vista a pressão cada vez maior pela boa utilização dos recursos públicos, ou seja, por uma gestão pública eficiente. É neste sentido que o relatório da CGU (2022, p. 4) orienta que:

a implementação de medidas de racionalização e simplificação nas atividades logísticas permite ao Estado focar seus recursos em suas atividades fins. Assim, há uma necessidade já conhecida de otimizar recursos empregados na área meio, da qual a gestão do patrimônio mobiliário faz parte.

Além da eficiência, na gestão pública também existe o controle, que é traduzido a partir de princípios que regem a Administração Pública, como a transparência e a *accountability*. Na área de gestão patrimonial tais princípios podem ser expressos, por exemplo, na responsabilização dos bens sob guarda do agente público. O Decreto-Lei nº 200/1967, mandamento que estrutura a administração pública federal, determina em seu artigo 87 que os bens móveis, materiais e equipamentos em uso ficarão sob a responsabilidade dos chefes de serviço, procedendo-se a verificações periódicas. Diz ainda que tais agentes responderão pelos prejuízos que causarem aos cofres públicos (Brasil, 1967).

Cabe destacar a diferença existente entre materiais e bens patrimoniais: Franchischini e Gurgel (2013) definem três critérios para diferenciar os recursos patrimoniais dos meros materiais: ter natureza relativamente permanente, ser utilizado na operação do negócio e não ser destinado a venda. Observa-se que o critério que se destaca é o que estabelece uma natureza relativamente permanente. E tal diferenciação é necessária para esclarecer que esta pesquisa foca

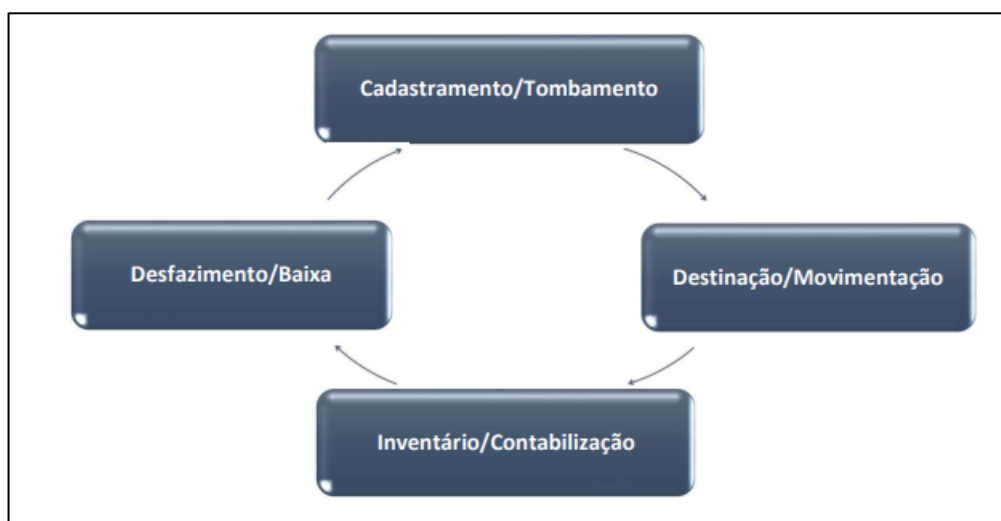
apenas nos bens patrimoniais. Isto porque justamente são estes os materiais que necessitam passar por um processo formal de desfazimento para que ocorra a retirada dos bens do acervo patrimonial e a respectiva baixa contábil.

Logo, em um cenário de recursos escassos, cabe aos gestores organizarem seus *inputs* para que se utilize o mínimo possível para atingir os objetivos organizacionais propostos. Tal gestão passa por todas as fases do ciclo de um material ou bem patrimonial, desde a aquisição até o seu descarte ou alienação. O final deste ciclo é justamente o objeto de análise deste trabalho.

Santos (2016) afirma que a administração patrimonial compreende uma sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e termina quando o bem for retirado do patrimônio da instituição. Além disso, o autor também evidencia que a gestão interfere no que é conhecido como o ciclo total de um bem patrimonial, desde a inclusão deste no acervo patrimonial da instituição até a sua retirada deste acervo. Frisa-se, novamente, que o objeto desta pesquisa é a etapa final deste ciclo, ou seja, o desfazimento.

O ciclo de um bem patrimonial, conforme já mencionado, envolve, de maneira simplificada, o cadastramento/tombamento dos bens, sua destinação e movimentação interna durante o uso, o procedimento periódico de inventário e contabilização de tais bens e, por fim, o desfazimento dos bens e respectivas baixas do acervo patrimonial (CGU, 2022), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Processo simplificado de gestão de bens móveis.



Fonte: CGU (2022).

Quanto à fase de cadastramento e tombamento, esta tem início no ato de incorporação do bem ao patrimônio da entidade, ou seja, do recebimento do bem, seja por compra ou por doação. Cabe ressaltar que antes deste cadastramento existe um complexo processo logístico de suprimento deste bem, o qual é, no caso das organizações públicas, em sua maioria realizado por um procedimento denominado licitação.

O cadastramento consiste no lançamento da entrada do bem nos registros, hoje em dia em sua maioria informatizados, e, concomitantemente, na identificação do bem por meio da afixação de plaqueta com o respectivo número de tombamento, número que identifica o bem dentro do acervo patrimonial da instituição (Santos, 2016).

Já a atividade de destinação ou movimentação consiste meramente no encaminhamento do bem, já devidamente identificado, para o seu respectivo detentor (Santos, 2016). Ou seja, é apenas a destinação do patrimônio à unidade organizacional que irá utilizá-lo em sua atividade.

A etapa de contabilização corresponde à função de controle do administrador, ou seja, da necessidade de controlar todos os bens de valor econômico que são de propriedade da organização e utilizados na consecução de seus objetivos. A imposição do controle a partir de inventário anual está positivada no Decreto-Lei nº 200/1967: “os estoques serão obrigatoriamente contabilizados, fazendo-se a tomada anual das contas dos responsáveis” (Brasil, 1967).

E o inventário consiste em procedimento de levantamento físico dos bens da instituição, comparando-se os saldos físicos com os registros do cadastro patrimonial. Eles ocorrem de forma periódica (anual, semestral, mensal) ou de forma esporádica, devido à necessidade de se atualizar esse tipo de informação (Santos, 2016).

Inventariar os bens é de extrema importância para a próxima etapa do ciclo, já que, por vezes, é apenas no momento do inventário que os responsáveis pelo procedimento constatarem que um determinado bem patrimonial não possui mais uso regular, seja por um defeito ou apenas por uma opção do detentor do bem. Neste caso, o setor responsável pelo patrimônio físico da organização deve ser comunicado e, não havendo dentro da instituição local que necessite de tal bem, ou ainda se o custo para colocar o bem em pleno funcionamento, novamente seja considerado inviável, é necessário incluí-lo na relação de bens a serem alienados. É a partir dessa lista que se inicia o processo de desfazimento.

Por fim, o desfazimento de bens é a etapa que determina o final da vida útil de um determinado bem para a organização. É feita a baixa patrimonial do bem, ou seja, a partir deste momento ele deixa de fazer parte do acervo patrimonial da instituição.

2.1.1 Desfazimento de bens

Quando um bem patrimonial não tem mais utilidade para uma organização, as opções consideradas são normalmente duas: a alienação ou o descarte como resíduo. O Decreto nº 99.658/1990, já revogado, define alienação como sendo uma “operação de transferência do direito de propriedade material, mediante venda, permuta ou doação” (Brasil, 1990). Ou seja, a alienação é utilizada quando o bem é transferido para outra organização onde possa cumprir a sua finalidade pública. Caso não exista nenhuma organização interessada ou o próprio bem patrimonial seja incapaz de ser utilizado, seu destino será o descarte.

Atualmente, o instrumento legal que rege o desfazimento na Administração Pública Federal é o Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018 alterado pelo Decreto nº 10.430, de 06 de maio de 2020. O Decreto dá o nome de inservível para o bem que deve ser alienado e regula as hipóteses em que um bem é considerado inservível. Segundo este instrumento, um bem é considerado inservível caso seja classificado como:

I - ocioso - bem móvel que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não é aproveitado; II - recuperável - bem móvel que não se encontra em condições de uso e cujo custo da recuperação seja de até cinquenta por cento do seu valor de mercado ou cuja análise de custo e benefício demonstre ser justificável a sua recuperação; III - antieconômico - bem móvel cuja manutenção seja onerosa ou cujo rendimento seja precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência; ou IV - irrecuperável - bem móvel que não pode ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão de ser o seu custo de recuperação mais de cinquenta por cento do seu valor de mercado ou de a análise do seu custo e benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação (Brasil, 2018a).

Cabe deixar claro que o desfazimento de bens não decreta o final da vida útil do bem e sim o de sua utilidade naquela organização, seja porque o bem não possui utilidade, por ter um problema cujo custo de recuperação não compensa ou ainda pela impossibilidade de ser utilizado para o fim ao qual se destinava. Mas nada impede que o bem seja alienado a uma organização que possui uma finalidade pública e possa aproveitar o bem patrimonial em seu acervo e em benefício da consecução de suas atividades.

Os primeiros passos para o processo de desfazimento é a formação de uma comissão de servidores responsáveis pelo processo e que irá avaliar os bens que não estão sendo utilizados, assim como ocorreu no estudo de Guimarães *et al.* (2022) sobre os bens da extinta Rede Ferroviária Federal S.A. Naturalmente, a comissão deve receber capacitação sobre a legislação que rege o tema, incluindo normas internas que regulam o procedimento no âmbito de cada instituição. Todo o procedimento deve ser concebido tendo em vista os princípios da transparência, legalidade, impessoalidade e publicidade, para citar os mais importantes neste caso.

Com a comissão formada e devidamente pronta para o trabalho, seus integrantes devem realizar a avaliação dos bens a serem alienados. A avaliação deve levar em conta a utilidade do bem para a organização e seu valor econômico de mercado. O produto da avaliação, caso os bens não sejam de fato considerados inservíveis, será a classificação de cada um deles em ocioso, recuperável, antieconômico e irrecuperável, conforme os parâmetros definidos pelo Decreto nº 9.373/2018.

De acordo com Santos (2016), é importante que o procedimento inclua a definição de lotes de produtos a serem alienados em seu escopo, distribuindo os bens por categorias de modo que a alienação seja feita por um conjunto de bens com características em comum e não de forma individual, item por item. A partir dessa definição pode-se achar, por exemplo, um lote de equipamentos de informática, um lote de mobiliário, lote de veículos, dentre outros.

Em seguida, deverá ser montado processo administrativo com a relação de bens, o critério de avaliação utilizado, a distribuição em lotes sugerida e os valores financeiros apurados (Santos, 2016). Tal processo deve tramitar para as instâncias que possuem a competência regimental de aprovar a alienação ou o descarte, além de outras unidades organizacionais que auxiliam de forma técnica neste processo, como a auditoria interna e a assessoria jurídica. O trajeto do processo dentro de cada organização é particular, dependendo de normas internas e a configuração do organograma.

É neste trâmite administrativo que normalmente ocorre a definição da modalidade da licitação, sendo o Decreto nº 9.373/2018 soberano em estabelecer as hipóteses: transferência, venda e doação. A transferência se dá entre os órgãos e entidades da Administração Pública Federal e permite um procedimento mais simplificado, tendo em vista que não haverá qualquer decréscimo patrimonial no acervo da União. Em contrapartida, a venda é um procedimento mais complexo, pois requer a contratação de um leiloeiro, a avaliação minuciosa dos itens a serem

leiloados e o cumprimento de prazos e formalidades próprios desta modalidade de licitação. Boa parte das organizações públicas adotam a modalidade de doação devido ao melhor custo-benefício para itens que já possuem baixo valor econômico e, por este motivo, sempre que não for mencionada a modalidade de alienação neste trabalho, presume-se que se trata de uma doação.

Após a definição da modalidade, no caso da alienação via doação de bens, é necessário dar ampla publicidade ao certame, já que, tendo em vista o princípio da impessoalidade, o administrador público não pode simplesmente escolher para qual órgão ou entidade ele irá realizar a doação. Por isso, a disponibilidade de bens deve ser divulgada e os critérios para a escolha do contemplado devem ser claros e definidos *a priori* (Santos, 2016).

2.1.2 Desfazimento de bens na Justiça Eleitoral

O processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral é estabelecido pelo Decreto nº 9.373/2018, que define as normas de gestão do patrimônio público para toda a administração pública federal, obrigando inclusive os órgãos e entidades pertencentes ao Poder Judiciário. No âmbito da Justiça eleitoral, a Resolução nº 23.702 de 09 de junho de 2022, do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), estabelece que é competência dos Tribunais Eleitorais realizarem os processos de desfazimento, assegurando a minimização de perdas. A Resolução, em sua Seção VIII “Da Política de Gestão de Estoques” estabelece:

Art. 13. Compete ao Tribunal Eleitoral, quanto à gestão de estoques:

I - assegurar a minimização de perdas, deterioração e obsolescência, realizando, sempre que possível, a alienação, a cessão, a transferência e a destinação final ambientalmente adequada dos bens móveis classificados como inservíveis. (BRASIL, 2022)

A partir dessa autonomia estabelecida na Resolução TSE nº 23.702, os TREs costumam adaptar as regras estabelecidas no Decreto nº 9.373/2018 às suas realidades, detalhando os procedimentos relacionados ao desfazimento de bens e criando, cada tribunal, sua própria regulamentação interna. Essa norma, que quase sempre é uma portaria da presidência do tribunal, disciplina o processo de desfazimento, especificando as competências de cada setor e o procedimento a ser seguido. É fundamental ressaltar, porém, que existem exceções, e nem todos os tribunais adotam essa regulamentação interna, gerenciando o processo diretamente com base nas diretrizes do decreto federal.

É importante frisar que o procedimento e a regulação para o desfazimento de bens não possuem uniformidade entre os tribunais eleitorais. Cada tribunal possui seus métodos de trabalho, sua divisão interna de competência entre as unidades administrativas e características próprias quanto à quantidade de bens, periodicidade do desfazimento e tamanho da área territorial de sua competência. Por essa razão, nesta seção do trabalho serão abordadas as práticas relativas ao desfazimento de bens na Justiça Eleitoral em linhas gerais, considerando o que foi observado como comum na maioria dos tribunais consultados nesta pesquisa.

Durante a pesquisa, constatou-se que os tribunais eleitorais utilizam, em sua quase totalidade, a doação como modalidade de alienação dos bens, uma das modalidades do decreto mencionado. Salvo raríssimas exceções, esta modalidade é a única adotada, razão pela qual esta seção do trabalho focará especificamente no desfazimento por meio da doação dos bens.

O primeiro passo para o desfazimento de bens é a identificação dos bens inservíveis ao tribunal, ou seja, aqueles bens que estão ociosos ou apresentam defeitos que impedem seu funcionamento regular. Esta etapa inicial é fundamental para o gerenciamento eficaz do patrimônio, pois define quais itens podem ser submetidos ao processo formal de desfazimento.

A identificação dos bens a serem alienados geralmente é realizada pela Comissão de Inventário, que realiza anualmente o levantamento detalhado de todos os bens patrimoniais do tribunal, e, por ocasião da oportunidade, se depara com bens defeituosos ou que não estão sendo utilizados. Tais bens geralmente constam no relatório final da Comissão, de modo a indicar o não aproveitamento atual desses bens e solicitar providência da Seção responsável por sua gestão. Desta forma, a seção responsável pela gestão do material permanente avalia a possibilidade do reaproveitamento dos bens sem uso por outras unidades antes da classificação definitiva como inservíveis. Essa fase contribui para otimizar o uso do patrimônio público, evitando desperdício e promovendo economia administrativa.

Em continuidade, os bens considerados inservíveis e que não são reaproveitados por outras unidades são geralmente concentrados em depósitos específicos, facilitando o controle físico e administrativo. Neste momento a Comissão de Desfazimento, órgão responsável pela condução do processo, deve ser acionada. Sua primeira atividade é realizar uma inspeção detalhada classificando os bens conforme estado, valor residual e localização, subsidiando decisões administrativas posteriores.

Importante ressaltar que a obrigatoriedade da comissão de desfazimento de bens é estabelecida pelo Decreto nº 9.373/18 (Art. 10) e sua composição deve conter, no mínimo, três

servidores. A comissão desempenha papel essencial no processo, uma vez que sua atuação assegura a avaliação técnica e imparcial dos bens a serem alienados, prevenindo decisões arbitrárias e promovendo a conformidade com as normativas vigentes. Então sua atuação é fundamental para garantir que os processos de alienação sejam conduzidos com transparência, eficiência e em conformidade com a legislação vigente, englobando desde a avaliação dos materiais até a formalização da alienação.

Em seguimento ao trâmite processual, após identificar os bens inservíveis à organização, a comissão sugere à Administração que tais bens sejam alienados, conforme estipulado na legislação vigente. O processo de autorização administrativa envolve a tramitação por diversas instâncias, como coordenação, secretaria de administração, diretoria geral e assessoria jurídica.

A autorização para início do desfazimento fundamenta-se em decisão da Presidência do tribunal ou, quando houver delegação, da Diretoria Geral do tribunal, conferindo respaldo institucional. Antes da autorização, é importante consultar as unidades organizacionais que possuem *know-how* com relação a tipos específicos de bens que podem ser alienados, como a Seção responsável pela Tecnologia da Informação (computadores e periféricos), Seção responsável pela unidade de assistência médica e odontológica (material médico hospitalar), Seção responsável pelos serviços de engenharia (Equipamentos de proteção individual, ferramentas e máquinas em geral), etc. Nesta etapa ocorre também a definição da modalidade de alienação. Como já dito anteriormente, nos tribunais eleitorais a praxe administrativa é utilizar a doação para instituições públicas e privadas sem fins lucrativos.

Após a formalização da autorização de doação, espera-se que seja realizada, via sistema patrimonial e por meio do Sistema integrado de Administração Financeira (SIAFI), a transferência dos bens para a conta contábil “Bens Móveis a Alienar”. Esta conta “registra os registros dos valores relativos aos bens móveis que, por algum motivo, foram destinados a alienação, mediante venda, permuta ou doação” (Brasil, 2026, item 1.2.3.1.1.99.01). Logo, com este lançamento o gestor irá separar contabilmente esses ativos do conjunto de bens da organização.

Já com a definição dos bens a serem doados, inicia-se a etapa de divulgação da disponibilidade desses bens. É comum em muitos tribunais apenas ocorrer apenas a divulgação via e-mail para as instituições públicas e entidades sem fins lucrativos da região que costumam pleitear bens em desuso. Porém, entende-se que a divulgação pública de edital de desfazimento no portal da transparência do tribunal é condição essencial para assegurar a publicidade e a

ampla participação no processo. Inclusive, o Acórdão 8.195/2019-TCU-Plenário indica a importância da publicidade nos processos de desfazimento. (BRASIL, 2019)

Algumas ferramentas de divulgação de bens surgiram recentemente no âmbito da Administração pública Federal, como o Reuse.Gov, que teve seu nome alterado para Doações.Gov. Trata-se de plataforma desenvolvida pelo Ministério da Economia que oferta bens móveis para a Administração Pública, bens estes disponíveis nos próprios órgãos do governo. A oferta é feita a partir de anúncios e o órgão ou entidade pode manifestar interesse nos bens anunciados, gerando transferências de bens não onerosas no âmbito governamental. Apesar do mérito da iniciativa e sua capacidade de colaborar na alocação eficiente dos bens públicos, no âmbito da Justiça Eleitoral não foi encontrado indícios de uso relevante da plataforma nos tribunais que participaram desta pesquisa.

Em seguida, a avaliação documental dos interessados e a seleção dos contemplados são realizadas segundo critérios definidos por portarias ou normativas internas, assegurando imparcialidade e transparência. Com a definição dos contemplados, são elaboradas minutas contratuais para formalização da doação, as quais passam por análise jurídica para validação legal. O ordenador de despesas delibera sobre a efetivação da doação, assegurando o controle fiscal e administrativo.

A entrega dos bens aos destinatários é acompanhada da desincorporação nos sistemas patrimoniais e financeiros. Em casos de veículos, procede-se com medidas complementares junto ao Departamento de Trânsito (DETRAN) para transferência de propriedade regular.

Por fim, a publicidade das doações deve ser assegurada mediante divulgação no portal da transparência do resultado do processo de desfazimento, reforçando o compromisso institucional com o controle social e a transparência. Abaixo pode ser visualizado fluxograma simplificado do passo a passo apresentado.

Figura 2 - Fluxograma do processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral.



Fonte: Elaborado pelo autor

Todo este trâmite processual — reproduzido neste trabalho de forma simplificada, sem detalhar as peculiaridades de cada TRE — deve ter o objetivo de realizar o desfazimento de bens de forma rigorosa, eficiente e transparente, respeitando as normativas aplicáveis e promovendo a boa gestão dos recursos públicos.

2.2 Mudança Organizacional Pós-Pandemia: Desafios e Oportunidades

A partir de mudanças organizacionais, cada vez mais recentes no contexto empresarial e governamental, pressupõe-se que a digitalização dos serviços públicos, a adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o teletrabalho impulsionem o processo de desfazimento de bens patrimoniais. Apesar de resultar em mais transparência, controle e eficiência, já que permite a otimização dos recursos, a redução da burocracia e a aproximação do Estado com o cidadão, também são impostos alguns desafios. Entre eles, a necessidade de aprimorar o processo de desfazimento dos bens e a gestão patrimonial como um todo e a necessidade de investimento

em infraestrutura tecnológica para que a prestação de serviços e a execução de políticas públicas não sejam prejudicados.

2.2.1 O uso do teletrabalho como estratégia organizacional

O teletrabalho tem ganhado crescente relevância como uma modalidade de organização do trabalho, impulsionada pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e pelas mudanças nas dinâmicas sociais e econômicas contemporâneas. Segundo Rocha e Amador (2018), o termo abrange diversas formas de trabalho remoto que possibilitam a flexibilidade espacial e, por vezes, temporal, diferenciando-se do trabalho convencional por sua independência em relação a um local fixo. Essa prática surgiu como resposta às transformações tecnológicas e econômicas, permitindo que organizações se adaptassem às demandas por maior eficiência e inovação no ambiente laboral.

Além disso, o teletrabalho pode se caracterizar como uma estratégia organizacional que promove benefícios, tais como redução de custos operacionais, aumento da produtividade e maior qualidade de vida para os trabalhadores. Rocha e Amador (2018) também destacam que essa modalidade apresenta desafios, como a necessidade de infraestrutura tecnológica, mudanças na gestão do trabalho, além de impactar na saúde física e mental dos empregados. Todos esses desafios tornam evidente a importância de estabelecer políticas claras e suporte adequado para a implementação do teletrabalho, de forma que a possível maximização dos ganhos pelas organizações não coincida com uma maior precarização do trabalho realizado.

Com a implementação de mudanças relevantes na organização do trabalho e na tecnologia utilizada em sua execução, o teletrabalho emerge como um tema relevante para debates acadêmicos e práticos, especialmente no contexto de transformação digital e de mudanças nas relações laborais. Como o tema é importante para a pesquisa, é interessante entender melhor como o conceito de teletrabalho evoluiu ao longo do tempo e por que essa modalidade tem ganhado cada vez mais destaque na organização do trabalho nos dias de hoje.

Conforme Castro, Araújo e Krein (2024), o trabalho fora das dependências do empregador – que pode ser dividido em diversas categorias, tais como teletrabalho, trabalho à distância, trabalho remoto, trabalho em domicílio, *home office*, dentre outros – está longe de ser uma novidade. Os autores afirmam que sua utilização foi fundamental desde o início do modo de

produção capitalista, na qual, já no início da Revolução Industrial, trabalhadores do setor têxtil cumpriam partes das etapas de produção em suas casas (Castro; Araújo; Krein, 2024).

Essa realidade histórica demonstra que não é atípico que a organização do trabalho utilize espaços alheios à delimitação física da empresa. Inclusive, mesmo antes da pandemia, já existiam categorias de trabalhadores que tradicionalmente exerciam suas funções de forma remota, como, por exemplo, os trabalhadores da área de Tecnologia da Informação (TI).

Nos últimos anos, o teletrabalho tem se consolidado como uma prática comum para diversos trabalhadores, especialmente após o pico da pandemia de Covid-19. Na legislação trabalhista, a regulação se deu ainda antes da catástrofe epidemiológica, em 2017, por meio da denominada Reforma Trabalhista. Tal mudança na legislação introduziu na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) os artigos 75-A a 75-E e definiu o teletrabalho como “a prestação de serviços fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação” (Brasil, 1943).

No setor público, o trabalho remoto se iniciou antes da pandemia e, segundo Villarinho e Paschoal (2016), teve como precursor a empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Segundo as autoras, a primeira experiência foi realizada em 1985 com a implantação de um projeto denominado Projeto-Lar, no qual o objetivo era manter o empregado trabalhando em sua casa e se comunicando com a empresa por teleprocessamento. Curiosamente, devido às barreiras tecnológicas da época, o empregado gravava as informações do seu trabalho em um disquete, o qual posteriormente era levado até a empresa. Ainda que o projeto tenha sido descontinuado, esta primeira experiência foi importante para que a empresa pública realizasse estudos de viabilidade e, em 2005, finalmente o projeto de teletrabalho fosse implementado, estando ativo até hoje.

Como dito, a pandemia acelerou a adoção dessa forma de trabalho, levando empresas a implementarem o *home office* como medida de contenção do vírus. Já após a flexibilização das medidas sanitárias, parece haver em algumas organizações uma tendência de manutenção do teletrabalho, seja em formato integral ou híbrido, evidenciando sua eficácia e aceitação, tanto por empregadores quanto por empregados (Smite *et al.*, 2023).

A legislação brasileira sobre teletrabalho tem evoluído para acompanhar as transformações tecnológicas e as demandas por maior eficiência no serviço público. A Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, alterou o artigo 6º da CLT, equiparando os efeitos jurídicos do trabalho realizado no estabelecimento do empregador, no domicílio do empregado ou à

distância, desde que caracterizada a relação de emprego (Brasil, 2011). Posteriormente, a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, conhecida como Reforma Trabalhista, regulamentou o teletrabalho, definindo-o como a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação (Brasil, 2017). No âmbito da administração pública federal, o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), estabelecendo diretrizes para a implementação do teletrabalho, visando aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022).

Considerando a existência da previsão legal, condição necessária para que o servidor público trabalhe de forma remota, estudos acadêmicos têm analisado a adoção do teletrabalho no setor público brasileiro, destacando seus benefícios e desafios. Vieira (2020) discute a evolução normativa do teletrabalho no setor público e aponta que, embora haja avanços significativos, ainda existem resistências e limitações na sua implementação, especialmente no que tange à vinculação do teletrabalho à natureza das atividades desempenhadas pelos servidores. Já Alves (2020) realizou um estudo de caso sobre o teletrabalho na administração pública, identificando que a falta de regulamentação específica e de infraestrutura adequada são obstáculos para a efetividade dessa modalidade de trabalho. Além disso, a pesquisa de Leite e Lemos (2021) ressalta a importância de políticas de gestão de pessoas para a definição das diretrizes do teletrabalho e de sua efetiva operacionalização.

Logo, a legislação em vigor torna amplamente possível a adesão dos órgãos a um regime de teletrabalho para os seus servidores, mas os desafios a serem implementados são, segundo a literatura consultada, principalmente, relacionados a infraestrutura dos órgãos, especialmente a de TI, a capacidade dos setores de gestão de pessoas e, por fim, a resistência cultural que pode existir a esta mudança de paradigma que engloba toda a organização.

Diante desse contexto, o teletrabalho, antes visto como uma alternativa marginal, consolidou-se como uma estratégia relevante na organização do trabalho contemporâneo, especialmente em decorrência das transformações sociais e tecnológicas recentes. Segundo a pesquisa realizada na Suíça e conduzida por Berberat, Rosat e Kouadio (2021), um dos principais motivadores para a implementação do teletrabalho é a economia de tempo, particularmente no deslocamento entre a residência e o local de trabalho. Esse benefício está diretamente relacionado ao aumento da satisfação e do bem-estar dos trabalhadores, além de proporcionar maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Segundo os mesmos autores, do ponto de vista do trabalhador, a atração pelo teletrabalho aumenta à medida em que os trabalhadores percebem a utilidade do seu trabalho nesse contexto pós-confinamento. Ou seja, além da motivação natural de um trabalhador, que está relacionada à importância que a tarefa realizada contribui para a existência e manutenção da organização, também existe no teletrabalho a motivação pelo fato de estar em um regime que poupa o tempo do trabalhador, eliminando o tempo gasto com o deslocamento até o local de trabalho. No Brasil, esta vantagem fica ainda mais evidente em grandes metrópoles com dificuldades para solucionar problemas de mobilidade urbana, como Rio de Janeiro e São Paulo.

Em uma revisão da literatura que aborda a realidade brasileira, Dias, Chambel e Ferreira (2021) identificam pontos positivos para a organização, que são traduzidos em vantagens competitivas em termos de otimização de desempenho e produtividade, economia de recursos e qualidade do serviço. Além disso, os autores também encontraram como vantagens para o trabalhador a maior interação com a vida familiar e melhor qualidade de vida. Isto a despeito do reconhecimento pelos trabalhadores de alguns pontos menos positivos, como o isolamento social e uma maior carga horária de trabalho.

Logo, tanto a partir de exemplos de pesquisas estrangeiras quanto da literatura científica nacional, o trabalho realizado de forma remota pode apresentar vantagens para a organização e para os trabalhadores. Contudo, é importante considerar que a adoção do teletrabalho não apenas reflete um movimento em direção à modernização das práticas laborais, mas também um esforço para atender às demandas por qualidade de vida e sustentabilidade. Estudos como os de Berberat, Rosat e Kouadio (2021) e Dias, Chambel e Ferreira (2021) evidenciam que o teletrabalho pode ser uma resposta eficaz às expectativas de trabalhadores e organizações, desde que suas motivações sejam compreendidas e gerenciadas adequadamente. A análise desses motivadores contribui para enriquecer o debate acadêmico e prático, auxiliando no desenvolvimento de estratégias mais sustentáveis e eficientes para sua implementação.

Ainda não se pode afirmar que o teletrabalho será a regra na maior parte das organizações públicas, porém, é certo que um novo cenário onde as organizações públicas adotem o trabalho remoto em larga escala causará alguns impactos em muitos aspectos das organizações. Neste sentido, tal cenário irá obrigar as instituições a revisar e otimizar seus procedimentos, alinhar o planejamento patrimonial às necessidades do serviço remoto e fortalecer mecanismos de gestão para que recursos públicos não fiquem parados ou gerem custos desnecessários de armazenamento e manutenção. Assim, o desfazimento de bens assume ainda mais relevância

como ferramenta de racionalização orçamentária, sustentabilidade e adequação dos ativos públicos a esta realidade de trabalho.

Com isso, é possível estabelecer uma relação direta entre um avanço do teletrabalho na administração pública e a necessidade crescente de desfazimento de bens. Caso o avanço se consolide, diversos órgãos públicos devem reduzir drasticamente sua ocupação física de modo a criar ambientes de trabalho mais enxutos. Como consequência, móveis, equipamentos e outros bens patrimoniais se tornarão ociosos ou inservíveis para a atividade presencial, intensificando a demanda por processos de desfazimento, seja para cessão, alienação ou disposição adequada desses ativos.

2.2.2 Digitalização dos serviços públicos

A transformação digital está diretamente relacionada com o regime de trabalho remoto e pode ser entendida como um processo estratégico que envolve a integração de tecnologias digitais em todas as áreas de uma organização, promovendo mudanças significativas em modelos de negócios, operações internas e na forma como o valor é entregue aos clientes (Vial, 2019). De acordo com Carvalho *et al.* (2021), a transformação digital é um conceito multifacetado que envolve a integração de tecnologias digitais emergentes nas operações e modelos de negócios das empresas.

Essa transformação não se limita à adoção de novas tecnologias, mas também implica mudanças significativas na estrutura organizacional, cultura corporativa e na forma como as empresas geram valor para os clientes (Carvalho *et al.*, 2021). Os autores também enfatizam a importância de uma compreensão abrangente do conceito para que as organizações possam implementar estratégias eficazes de transformação digital.

Assim, pode-se inferir que a adoção do teletrabalho por parte das organizações requer uma transformação digital ampla, de modo que o funcionamento da empresa ocorra com uma baixa necessidade da presença física de seus funcionários. Naturalmente, esta transformação requer adaptações. Barreiras tecnológicas e culturais devem ser superadas para que toda a estrutura organizacional dê suporte ao novo regime de trabalho e, em consequência, no novo modelo empresarial.

Observa-se que, no contexto da Administração Pública, é necessário desenvolver um ambiente capaz de acompanhar o ritmo das mudanças causadas pelo avanço tecnológico

(Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020). Nas organizações públicas, esse processo de transformação passa, necessariamente, pela oferta de serviços públicos digitalizados, tema central no debate sobre inovação e gestão pública no Brasil e no mundo (Cristóvam, Saikali e Sousa, 2020).

O conceito de governo eletrônico surgiu como uma tentativa de modernizar a Administração Pública, utilizando as TICs para otimizar processos e melhorar o acesso da população aos serviços do Estado. No entanto, conforme os desafios da era digital se intensificam, a transição para o governo digital, uma evolução do conceito de governo eletrônico, se tornou essencial. Essa transformação visa não apenas digitalizar os serviços, mas também torná-los mais acessíveis e eficientes, com a utilização de novas tecnologias que melhoram a interação entre o Estado e os cidadãos (Mesquita, 2023).

O governo digital vai além da simples disponibilização de serviços online: trata-se de um processo mais amplo de transformação da administração pública, que inclui a reformulação de processos internos, a implementação de plataformas digitais mais robustas e a promoção de uma cultura organizacional orientada para a inovação tecnológica. Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) destacam que a transição do governo eletrônico para o governo digital envolve uma série de desafios, como a necessidade de capacitação dos servidores públicos e a superação de barreiras tecnológicas. No entanto, os benefícios dessa mudança são evidentes, como o aumento da transparência, a redução da burocracia e a melhoria na prestação de serviços ao cidadão.

No Brasil, a digitalização dos serviços públicos apresenta desafios específicos. Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) apontam que a inclusão digital é um fator crucial para garantir que a digitalização realmente beneficie toda a população, especialmente as camadas mais pobres, que frequentemente enfrentam dificuldades de acesso à internet e a dispositivos tecnológicos. A pesquisa destaca a necessidade de políticas públicas voltadas para a ampliação do acesso à tecnologia e para a capacitação digital, a fim de evitar a exclusão digital, que pode aprofundar desigualdades sociais existentes. Dessa forma, a digitalização não deve ser vista apenas como um processo tecnológico, mas também como uma estratégia de inclusão social.

Neste sentido, Mesquita (2023) discute os impactos da digitalização no acesso aos serviços por parte da população de baixa renda, enfatizando que a introdução de plataformas digitais pode representar um obstáculo para aqueles que não têm familiaridade com as tecnologias ou não dispõem de acesso constante à internet. Tal fenômeno levanta o debate sobre equidade no acesso aos serviços públicos, uma vez que, para muitas pessoas, a digitalização pode ser mais um desafio do que uma solução. O autor sugere a implementação de políticas públicas

que garantam a inclusão digital, por meio de centros de acesso público e programas de alfabetização digital.

Além disso, a digitalização dos serviços públicos no Brasil está intrinsecamente ligada à modernização da gestão pública. Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) argumentam que a utilização das TICs pode levar à criação de serviços mais ágeis e eficientes, com uma gestão mais transparente e focada no cidadão. No entanto, a transição para um governo digital exige um compromisso de longo prazo com a inovação e o investimento em infraestrutura tecnológica. As tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e o uso de *big data*, desempenham um papel cada vez mais importante na reestruturação dos serviços públicos, permitindo a personalização dos atendimentos e a melhor gestão dos recursos públicos.

A digitalização dos serviços públicos no Brasil também exige uma análise cuidadosa das implicações éticas e da proteção de dados: a coleta e o uso de dados pessoais pela administração pública levantam questões sobre a privacidade e a segurança das informações dos cidadãos. Dessa forma, a transformação digital deve ser acompanhada por uma legislação robusta e pela criação de mecanismos de fiscalização e controle que garantam que os dados dos cidadãos sejam tratados de maneira segura e responsável. O governo deve adotar uma postura proativa em relação à proteção de dados, assegurando que a confiança da população no sistema digital seja mantida. Neste sentido, foi criada a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), a qual regula o tratamento de dados pessoais com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Cabe destacar que o setor público vem colecionando experiências de sucesso na implementação do trabalho remoto em suas organizações. Além do caso da SERPRO, destacam-se as experiências das universidades federais (Savi; Stallivieri 2023), o modelo de trabalho remoto do Tribunal Regional do Trabalho de Mato Grosso (Backes; Marques, 2021) e o teletrabalho intermediado pelo programa de gestão de desempenho da Controladoria Geral da União (Assunção *et al.*, 2023), dentre outros. Tais casos demonstram a viabilidade do trabalho remoto não só para a continuidade da prestação de serviços em tempos de crise, como foi o caso do período causado pela pandemia, mas também enquanto modelo de trabalho capaz de motivar os trabalhadores e obter melhores resultados em termos de economicidade, eficiência e eficácia.

Em conclusão, a digitalização dos serviços públicos e a transição para o governo digital representam um passo importante para modernizar a administração pública e melhorar a

interação do Estado com seus cidadãos. Além disso, ela cria um ambiente propício para que o trabalho dos servidores públicos seja realizado de forma remota sem qualquer prejuízo à prestação dos serviços públicos.

Contudo, como apontam Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) e Mesquita (2023), esse processo deve ser conduzido com atenção às desigualdades digitais, à inclusão social e à proteção dos dados pessoais. O sucesso do governo digital depende não apenas da implementação de tecnologias avançadas, mas também de políticas públicas eficazes que garantam a equidade no acesso aos serviços e a confiança da população nas novas plataformas digitais.

E no que diz respeito a sua relação com o processo de desfazimento, à medida que os órgãos públicos deixam de utilizar estruturas físicas e passam a operar, cada vez mais, em ambientes virtuais, cresce a necessidade de processos céleres de desfazimento de bens para evitar acúmulos, desperdícios e custos com manutenção desnecessária.

A digitalização dos serviços públicos pode promover mudanças significativas na gestão patrimonial ao reduzir a dependência de estruturas físicas, documentos impressos e equipamentos tradicionais na administração pública. Por outro lado, cresce a importância de investimento em bens intangíveis, como softwares, bancos de dados, aplicativos, sistemas de gestão e outras tecnologias, mudando a estrutura e composição do acervo patrimonial das organizações públicas.

Com a migração de processos para plataformas eletrônicas e adoção de sistemas digitais, muitos bens materiais, antes essenciais para o funcionamento organizacional, tornam-se desnecessários ou obsoletos. Esse movimento intensifica a necessidade de desfazimento de bens, uma vez que, assim como a adoção do teletrabalho, a eficiência buscada pela digitalização também exige racionalização do uso de espaços e recursos, evitando o acúmulo e o desperdício de ativos ociosos. Dessa forma, a transformação digital impulsiona não apenas a modernização do atendimento ao cidadão, mas também a otimização dos processos internos, tornando indispensável a revisão e atualização contínua do inventário patrimonial do setor público.

2.2.3 O processo de mudança organizacional pós-pandemia

Conforme Calle e Silva (2008), o avanço das TICs, a globalização e o acentuado desenvolvimento tecnológico provocaram mudanças no cotidiano de pessoas, organizações ou

governos. De acordo com estes autores, estas mudanças, no âmbito das organizações, geram novas tendências empresariais no que tange às suas capacidades de aplicar conhecimento e gerar inovação, provocando complexas mudanças organizacionais.

Quanto ao fenômeno da mudança organizacional, uma definição clássica, proposta por Lewin (1951), descreve a mudança como um processo de três etapas: descongelamento (quebra do *status quo*), movimento (implementação da mudança) e recongelamento (estabilização da nova situação). Apesar de ser um modelo descritivo antigo, ainda é utilizado tanto por acadêmicos quanto na prática organizacional. Essa visão linear e sequencial, embora influente, tem sido criticada por simplificar a complexidade da mudança organizacional.

Já para outros autores como Kotter (2017), as organizações precisam evoluir continuamente para manter sua relevância, o que exige não apenas mudanças estruturais, mas também transformações na cultura e nas práticas organizacionais. O autor propõe um modelo de oito etapas para a gestão da mudança, que abrange desde a criação de um senso de urgência até a consolidação das mudanças. Essa abordagem enfatiza a importância do envolvimento das lideranças e dos colaboradores na implementação de mudanças, garantindo uma transição mais eficiente e menos resistente.

Autores como Weick (1979) adotam uma perspectiva mais interpretativa e simbólica, argumentando que a mudança organizacional é um processo de construção social, no qual os indivíduos e grupos interpretam e dão sentido às mudanças. Nessa visão, a mudança não é apenas um evento objetivo, mas também uma experiência subjetiva, influenciada pelas crenças, valores e expectativas dos atores organizacionais. A mudança, portanto, é vista como um processo contínuo de adaptação e reinterpretação, no qual a estabilidade e a mudança coexistem.

Ou seja, as organizações estão em constante mudança para se adaptar às contingências do ambiente no qual estão inseridas. Sua atividade produtiva, o estilo de liderança dos gestores, suas unidades organizacionais, o regime de trabalho dos empregados e tudo mais que envolve a organização precisa estar em consonância com o seu contexto. Diante deste cenário, e conforme as teorias clássicas apresentadas, a mudança organizacional é um caminho natural por meio da qual a organização se adequa ao seu ambiente em busca de adaptação e sobrevivência.

O conceito de mudança organizacional tem se transformado significativamente ao longo das décadas, refletindo as mudanças no ambiente de negócios e a evolução das teorias organizacionais. Armenakis e Bedeian (1999) oferecem uma importante e abrangente revisão da literatura sobre mudança organizacional na década de 1990, destacando a diversidade de

perspectivas teóricas e metodológicas que caracterizaram esse período. Os autores observam que a mudança organizacional passou a ser vista como um processo complexo e multifacetado, influenciado por uma variedade de fatores internos e externos à organização.

Armenakis e Bedeian (1999) também destacam a crescente importância da gestão na década de 1990: com o aumento da velocidade e da intensidade das mudanças no ambiente de negócios, as organizações passaram a reconhecer a necessidade de desenvolver capacidades para planejar, implementar e gerenciar processos de mudança de forma eficaz. Os autores observam que a literatura sobre gestão da mudança se concentrou em temas como a resistência à mudança, a comunicação, a liderança e a cultura organizacional.

Além disso, os mesmos autores apontam para a crescente influência da teoria da complexidade nos estudos sobre mudança organizacional. Essa teoria enfatiza a natureza não linear e imprevisível dos processos de mudança, bem como a importância da adaptação e da flexibilidade. Os autores argumentam que a mudança organizacional não pode ser reduzida a um conjunto de etapas ou receitas predefinidas, mas sim compreendida como um processo dinâmico e interativo, no qual os atores organizacionais desempenham um papel ativo na construção da mudança.

Já na atualidade, a digitalização e a inovação tecnológica também têm sido catalisadores poderosos de mudança organizacional, especialmente em organizações que buscam se modernizar e melhorar seus processos. De acordo com Vasconcelos *et al.* (2019), a inovação tecnológica radical pode ser um catalisador poderoso de mudanças organizacionais profundas. Essas mudanças podem abranger desde a redefinição de processos e a criação de novas unidades de negócios até a alteração da cultura organizacional e a adoção de novas formas de trabalho.

Ainda segundo os autores, a inovação tecnológica radical pode impulsionar a criação de organizações mais resilientes, ou seja, capazes de se adaptar e prosperar em ambientes dinâmicos e incertos. Isso ocorre porque a inovação tecnológica radical pode dotar as empresas de novas capacidades e competências, permitindo que elas respondam de forma mais eficaz aos desafios e oportunidades do mercado (Vasconcelos *et al.*, 2019).

Por outro lado, entende-se que a pandemia, enquanto fator externo de grande impacto em todo o mundo, alterou muitas práticas sociais, com mudanças necessárias na organização do trabalho e estrutura das organizações. No setor público não foi diferente, com tais organizações tendo pouco tempo para operacionalizar as mudanças e continuar prestando serviços públicos.

Tal mudança passa pelo regime de trabalho dos componentes da organização e pela forma que ela presta seus serviços. Essas adaptações às mudanças envolvem toda a organização, de modo que algumas de suas funções podem ser mais necessárias, como, no caso das organizações públicas, a função de desfazimento de bens sob responsabilidade dos setores de patrimônio.

Notadamente, a pandemia da Covid-19 provocou mudanças significativas nos procedimentos e processos de trabalho, com tais mudanças ocorrendo tanto em empresas públicas quanto privadas. No contexto privado, um exemplo de adaptação foi observado em empresas de tecnologia e *e-commerce*, que precisaram se reorganizar para atender à crescente demanda por serviços online. Segundo Faria, Marra e Resende (2020), a gestão de mudanças organizacionais durante a pandemia exigiu uma rápida reconfiguração dos processos internos, incluindo a adoção de tecnologias digitais para garantir o trabalho remoto e a continuidade das operações. As autoras destacam que os fatores externos, como a imposição de restrições sanitárias e o aumento do *home office*, pressionaram as organizações a reavaliar sua estrutura e seus métodos de gestão.

No mesmo sentido, a pandemia da Covid-19 acelerou a transformação digital na administração pública brasileira, destacando a necessidade de virtualização dos serviços públicos. A Lei nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital, estabeleceu diretrizes para a digitalização dos serviços, visando maior eficiência e acessibilidade para os cidadãos. Segundo Dias e Oliveira (2023), essa legislação foi fundamental para regulamentar o uso de tecnologias digitais na administração pública, promovendo a modernização e ampliação dos serviços remotos. Como apontam os autores, a pandemia intensificou a necessidade de reestruturação dos serviços públicos, impulsionando a digitalização como estratégia prioritária para garantir a continuidade e a eficiência administrativa.

A implementação do governo digital trouxe mudanças significativas na prestação de serviços, permitindo que os cidadãos acessem serviços públicos de forma mais ágil e transparente. Dias e Oliveira (2023) enfatizam que a inserção de novas tecnologias de informação e comunicação na rotina administrativa foi impulsionada pela regulamentação do Governo Digital, estabelecendo um novo paradigma na relação entre Estado e sociedade. Essa transformação busca não apenas modernizar a administração pública, mas também aproximar o governo dos cidadãos, promovendo uma relação mais direta e eficiente.

No entanto, a transição para o governo digital também apresenta desafios, como a necessidade de garantir a inclusão digital de toda a população e a segurança dos dados pessoais.

Os autores apontam que, apesar dos avanços, é crucial que a administração pública esteja atenta a esses desafios para assegurar que a digitalização dos serviços seja efetiva e equitativa (Dias e Oliveira, 2023). Assim, a administração pública deve continuar investindo em infraestrutura tecnológica e capacitação de servidores para consolidar os benefícios do governo digital no período pós-pandemia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da Pesquisa

O papel do pesquisador é fundamental para a construção do conhecimento científico, pois envolve a formulação de perguntas relevantes, a condução de investigações rigorosas e a análise crítica dos resultados obtidos. Segundo Gil (2010, p. 17), a pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos”. Essa definição ressalta a importância da metodologia na condução de estudos, uma vez que a escolha adequada dos métodos de pesquisa influencia diretamente a validade e a relevância dos achados. Portanto, o pesquisador deve estar atento aos princípios metodológicos que orientam sua investigação, garantindo assim a qualidade e a confiabilidade de suas conclusões.

Também segundo Gil (2010), a presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa de razão de ordem prática. Isto porque o intuito da presente pesquisa é avaliar a capacidade dos setores responsáveis pela gestão patrimonial dos TREs em realizar processos de desfazimento de bens de maneira eficaz e de acordo com a legislação vigente. Logo, existe o interesse em aplicar a uma realidade fática os conhecimentos explorados e adquiridos com a execução desta pesquisa.

De acordo com Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa refere-se a qualquer tipo de pesquisa cujos resultados não são alcançados por meio de métodos estatísticos ou qualquer outro meio de quantificação. Desta forma, Gil (2021) admite que, pelo fato de não lidar com dados numéricos, a pesquisa qualitativa é reconhecida por ter um baixo nível de cientificidade. Porém, nas ciências sociais aplicadas, por vezes não há outro modo de chegar aos resultados almejados se não por meio de uma pesquisa qualitativa. No caso deste trabalho, um dos objetivos é captar a realidade percebida pelos gestores das unidades administrativas dos TREs que são responsáveis pelo processo de desfazimento, o que na prática coincide com os setores de patrimônio de cada tribunal eleitoral.

Logo, entende-se que é necessária uma pesquisa de caráter qualitativo para atingir os objetivos do trabalho. Isto porque, entre uma ponta (os relatos e observações dos gestores na condução dos processos) e outra (os resultados) deve existir, com a função de lócus

intermediador, a interpretação do pesquisador para realizar as inferências pertinentes à pesquisa.

Com isso, afirma-se que a presente pesquisa é de caráter qualitativo por ter seu foco no significado e no entendimento de um fenômeno. Assim, o que se pretende com a pesquisa qualitativa é

compreender como as pessoas interpretam suas experiências, constroem seus mundos e atribuem significado a suas experiências. A principal preocupação do pesquisador deve ser, portanto, a de compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos participantes e não a sua (Gil, 2021, p. 16).

Para aprofundar-se na compreensão do significado e alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa qualitativa, foram empregados o método e as etapas da análise de conteúdo, conforme prescrito por Bardin (2016). Tal abordagem permite a organização e a interpretação dos dados coletados de forma sistemática, buscando desvelar os sentidos latentes e manifestos das informações adquiridas e, em consequência, construir inferências com base no conjunto de dados. Para facilitar o processo de categorização e desvendar alguns padrões, foi utilizado o *software Atlas.ti*, ferramenta especializada em processamento de conteúdo.

3.2 Entrevistas

Para obter os dados necessários à análise, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores públicos envolvidos no processo de desfazimento no âmbito dos Tribunais Regionais Eleitorais. Entendeu-se que com questões mais abertas e em uma entrevista na qual seja concedido espaço ao respondente para falar sobre todas as suas percepções, a pesquisa teria maior probabilidade de se aproximar da verdadeira percepção dos trabalhadores, os quais puderam falar de forma mais ampla sobre todas as suas impressões sobre o processo de trabalho.

A entrevista semiestruturada é um método empregado em pesquisas qualitativas, pois oportuniza ao pesquisador realizar uma coleta de dados profunda e com razoável flexibilidade na condução do método. Sua estrutura combina um roteiro de perguntas predefinido, o qual assegura a abordagem dos temas centrais de interesse, com a liberdade para que o entrevistador explore novos tópicos e aprofunde questões que surgem naturalmente durante o diálogo (Minayo, 2007). Essa abordagem permite ao pesquisador adaptar-se ao fluxo da

conversa e às especificidades de cada participante, capturando nuances e detalhes que não seriam desvendados se fosse aplicado um método mais rígido.

As entrevistas foram pensadas a partir de um esboço de roteiro, em formato de questionário, desenvolvido com base na experiência profissional do pesquisador. Tal esboço foi submetido à validação, fase indispensável para adequada construção do instrumento de coleta de dados (Gil, 2008).

A validação foi realizada por dois participantes, um servidor do Tribunal Superior Eleitoral com larga experiência na área de gestão de bens patrimoniais e um gestor de um Tribunal Regional Eleitoral, também com notável experiência na área de materiais e patrimônio. Tal fase de validação, também conhecida como pré-teste, ocorreu no mês de maio de 2025 e trouxe valiosas contribuições para que o questionário fosse ajustado de modo a atingir os objetivos da pesquisa. A versão final do questionário, aplicada nas entrevistas realizadas, encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Considerando a experiência do pesquisador na área de gestão patrimonial somada às contribuições recebidas na validação do instrumento de coleta, restou definido que o questionário aplicado na entrevista seria composto por 10 questões, divididas em 4 eixos de análise: motivação, capacidade técnica, tempo e suporte dos superiores hierárquicos. Entendeu-se que tais eixos seriam as categorias fundamentais de análise adequadas para realizar um diagnóstico do processo de desfazimento de bens a partir do ponto de vista dos entrevistados, ou seja, de quem de fato participa deste processo. Para esclarecer a importância desses eixos temáticos para a metodologia do trabalho, é possível entendê-los como o que Bardin (2016, p. 136) chamou de objeto ou referente: “trata-se de temas-eixo, em redor dos quais o discurso se organiza”.

Os cinco eixos de análise organizam as questões da entrevista semiestruturada para captar as percepções dos servidores públicos sobre o processo de desfazimento de bens na justiça eleitoral. O primeiro eixo aborda a motivação, fundamental para entender o engajamento dos agentes públicos em relação às atividades do desfazimento, impactando diretamente a eficiência e a qualidade das ações. O segundo eixo foca na capacidade técnica, investigando o nível de preparo e capacitação dos servidores e comissões que atuam no processo, aspecto essencial para assegurar o cumprimento das normas e procedimentos legais. O terceiro eixo examina a questão do tempo, avaliando se a periodicidade dos processos e a dedicação dos envolvidos. O quarto eixo explora o suporte dos superiores hierárquicos,

identificando como o respaldo institucional influencia na disponibilização de recursos e no reconhecimento da atividade. Por fim, o quinto eixo mapeia os desafios e as soluções, permitindo a identificação dos principais entraves e o levantamento de propostas para o aperfeiçoamento do processo, ampliando o entendimento sobre as dificuldades práticas enfrentadas pela Justiça Eleitoral.

Essa abordagem integrada permite uma análise multidimensional do desfazimento de bens, contemplando as dimensões técnica, operacional, humana e institucional. Ao considerar essas diferentes perspectivas, o estudo contribui para uma compreensão mais completa dos fatores que impactam o funcionamento do processo, possibilitando a formulação de recomendações para melhorar a gestão dos bens públicos.

Além das questões contidas nos quatro eixos, também foi desenvolvida, na fase de validação do questionário, duas perguntas semiabertas, ou seja, perguntas com alternativas de respostas e nas quais o respondente pode escolher uma das alternativas ou pode dar uma resposta livre, que não esteja contida em qualquer alternativa. A primeira pergunta questiona sobre as maiores dificuldades na realização do processo de desfazimento e a segunda trata sobre possíveis soluções para a melhoria do processo. De acordo com Wijngaards, Burger e van Exel (2019), os entrevistados normalmente preferem perguntas semiabertas, porque leva menos tempo e esforço escrever várias palavras que vêm prontamente à mente do que escrever frases elaboradas. Logo, a intenção com essas duas perguntas foi tentar induzir o entrevistado a resumir as dificuldades e possíveis soluções a partir de um estímulo, com apresentação e leitura de um *slide* contendo exemplos de respostas, para não tornar a entrevista exaustiva. Além do mais, tais respostas materializam o resultado da pesquisa de forma a traduzir as demandas e desdobramentos práticos, foco desta pesquisa.

Por fim, cabe esclarecer que as entrevistas foram realizadas nos meses de junho e julho de 2025 por meio de chamadas de vídeo via plataformas *Google Meet* e *Microsoft Teams*, utilizando a plataforma, o dia e o horário de preferência do entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria plataforma, cada entrevistado manifestou oralmente seu consentimento livre e esclarecido antes do início de cada entrevista e os mesmos foram informados do não recebimento de nenhuma recompensa pela participação na pesquisa.

3.3 Seleção dos Entrevistados

Sobre a seleção dos entrevistados, foi utilizada uma amostragem não probabilística do tipo intencional, conforme classificação de Gil (2008). Optou-se por convidar servidores dos Tribunais Regionais Eleitorais que têm ou já tiveram entre suas tarefas a realização e/ou supervisão do processo de desfazimento. Ou seja, os critérios utilizados para selecionar os participantes da pesquisa foram dois: i) participar ou já ter participado do processo de desfazimento de bens, e; ii) ser servidor da justiça eleitoral.

Para acessar os servidores da área de gestão patrimonial foram adotadas algumas estratégias. Primeiramente, consultou-se os portais de transparência dos 27 Tribunais Regionais Eleitorais para identificar os endereços eletrônicos das seções responsáveis pelo patrimônio. Em seguida, o convite para participação na pesquisa foi enviado via *e-mail* a todas essas seções. Adicionalmente, após o envio dos e-mails, divulgou-se a pesquisa no grupo de *WhatsApp* “Seções de Patrimônio TREs”, ao qual o pesquisador tem acesso. Esse grupo, utilizado para troca de informações entre os profissionais da área, mostrou-se fundamental para ampliar a divulgação e agilizar o contato para o agendamento das entrevistas. Por fim, foi feito contato por telefone com todas as seções que não deram nenhum retorno por e-mail ou *WhatsApp*.

Quanto ao tamanho da amostra, não se buscou definir um número ideal de participantes *a priori*. Essa abordagem se deu em consonância com o critério de saturação de dados, amplamente empregado em pesquisas qualitativas e conforme descrito por Deslandes (2009, p. 48):

costumeiramente se opta por definir o número de sujeitos por inclusão progressiva (sem demarcar *a priori* o número de participantes) que é interrompida pelo critério da saturação, ou seja, quando as concepções, explicações e sentidos atribuídos pelos sujeitos começam a ter uma regularidade de apresentação.

Durante a fase de coleta de dados, foi realizada tentativa de contato com cada um dos 27 tribunais eleitorais, convidando os servidores e servidoras envolvidos nos processos de desfazimento de bens a realizar a entrevista e contribuir com a pesquisa. Desses contatos, foram realizadas 10 entrevistas, com cada tribunal sendo representado por apenas um servidor, resultando em uma taxa de resposta de aproximadamente 37%. Essa taxa é considerada relevante, especialmente ao se levar em conta a natureza da coleta: não se trata de

um survey facilmente respondido em poucos cliques, mas sim de entrevistas por videochamada, nas quais cada participante dedica cerca de uma hora do seu tempo para discutir detalhadamente os aspectos do processo investigado.

Além disso, percebeu-se que as respostas já demonstravam um padrão de regularidade suficiente para atingir o objetivo da pesquisa. Uma limitação metodológica referente à amostra consistiu em restringir a uma única entrevista por representante de Tribunal Regional Eleitoral (TRE). Essa medida visou prevenir que particularidades locais ou visões predominantes de um único tribunal não influenciassem a amostra de modo desproporcional, assegurando a diversidade de perspectivas dos distintos TREs.

Para finalizar esta seção, cabe esclarecer que a ausência de representação de alguns Tribunais Regionais Eleitorais na pesquisa foi resultado da dificuldade de comunicação com seus servidores responsáveis pela gestão patrimonial ou participantes das comissões de desfazimento. Esse impedimento persistiu apesar das diversas tentativas de contato realizadas, incluindo chamadas telefônicas e o envio de mensagens eletrônicas.

3.4 Análise de Conteúdo

O método da análise de conteúdo, amplamente utilizado em pesquisas qualitativas, permitiu uma abordagem sistemática e objetiva do material. O processo foi conduzido em três fases, de acordo com Bardin (2016): a pré-análise, voltada para a organização do material e definição dos objetivos; a exploração do material, onde os dados foram codificados e categorizados de acordo com os critérios estabelecidos; e, por fim, o tratamento dos resultados, momento em que os dados foram analisados de modo a serem criadas inferências e interpretações relacionadas ao objetivo da pesquisa.

Com isso, inicialmente foi realizada leitura flutuante sobre todo o material coletado nas entrevistas. Neste momento, as transcrições das entrevistas foram lidas integralmente, permitindo uma imersão inicial nos dados. Essa leitura minuciosa possibilitou a formação das primeiras impressões e a identificação de temas recorrentes, essenciais para a organização do corpus da pesquisa e para o posterior direcionamento das análises mais detalhadas.

Cabe destacar duas regras da metodologia de Bardin (2016): a regra de exaustividade e a regra de representatividade. A regra de exaustividade diz que é preciso levar em conta todos os elementos do corpus da pesquisa, sem deixar de fora da análise qualquer registro. Já a regra

da representatividade preconiza que a amostra deve ser uma parte representativa do universo que é objeto de estudo. Logo, a condução da pesquisa foi realizada com especial cuidado para que o conjunto de entrevistas realizadas fosse representativo a ponto de permitir generalizações sobre o processo de desfazimento no âmbito da justiça eleitoral. Adicionalmente, assegurou-se que a transcrição integral de cada entrevista fosse analisada, sem exclusão de qualquer fragmento do material coletado.

Já a etapa de exploração do material, tratou, inicialmente, da codificação de todo material coletado. Ou seja, nesta etapa foram selecionados recortes das transcrições de modo a identificar fragmentos das entrevistas que possuem uma capacidade de síntese sobre o sentimento do entrevistado com relação a determinado aspecto do processo analisado. Tais recortes são denominados unidades de registro (Bardin, 2016). As unidades de registro desta pesquisa são compostas por frases e parágrafos e foram selecionadas por critério semântico.

Ainda na fase de exploração do material, foram também definidas as unidades temáticas. As unidades temáticas são definidas como “os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (Bardin, 2016, p. 135).

No presente trabalho os temas já foram previamente induzidos por meio dos eixos temáticos definidos *a priori* e aplicados no roteiro da entrevista semiestruturada. Porém, tendo em vista o formato da entrevista, outros temas surgiram e suas unidades de registro foram devidamente categorizadas. Logo, conclui-se que, no que diz respeito a definição das categorias para análise, este trabalho utilizou uma grade mista para a definição de suas unidades de análise. Ou seja, as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa foram definidas de forma preliminar, porém foram admitidas novas categorias surgidas durante o desenvolvimento da pesquisa (Vergara, 2005).

Após a codificação e categorização, os dados foram analisados a partir da perspectiva das frequências das unidades de análise, principalmente a partir da frequência simples. Por fim, foi realizada a análise qualitativa por meio de inferências e interpretações dos relatos colhidos por meio das entrevistas.

A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do software *Atlas.ti* versão 25.0.1. De acordo com Walter e Bach (2015), o *software* é uma poderosa ferramenta para a análise de dados qualitativos, pois facilita o gerenciamento e a interpretação das informações coletadas. Desse modo, o *Atlas.ti* contribuiu para a melhoria da consistência e do aperfeiçoamento das

pesquisas qualitativas, tornando o processo de verificação das interpretações mais fácil e transparente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

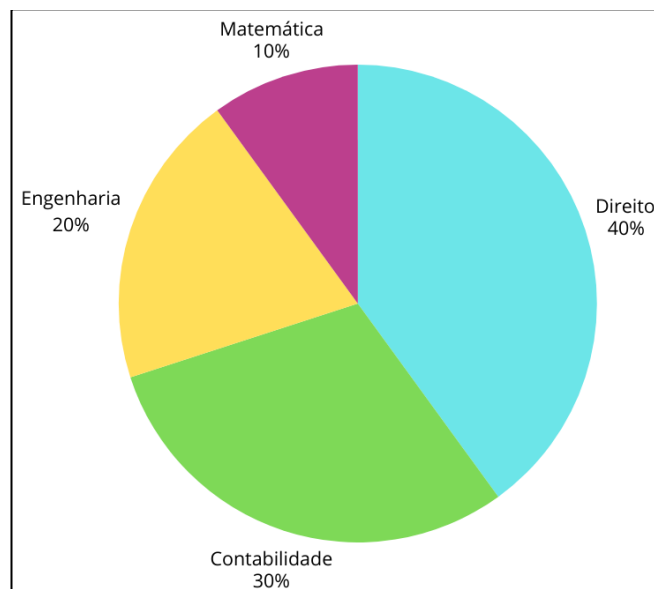
4.1 Apresentação dos Resultados

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos nas entrevistas. Em seção seguida, os dados serão discutidos e analisados.

4.1.1 Características Gerais dos Entrevistados

Para contextualizar as perspectivas e experiências dos participantes desta pesquisa, também foram coletadas informações sobre o perfil de cada entrevistado. No início de cada entrevista, buscou-se identificar a área de formação acadêmica e o cargo ocupado por cada indivíduo, visando compreender como a base de conhecimento e a posição profissional podem influenciar suas abordagens, percepções e as informações fornecidas, enriquecendo a análise dos dados coletados.

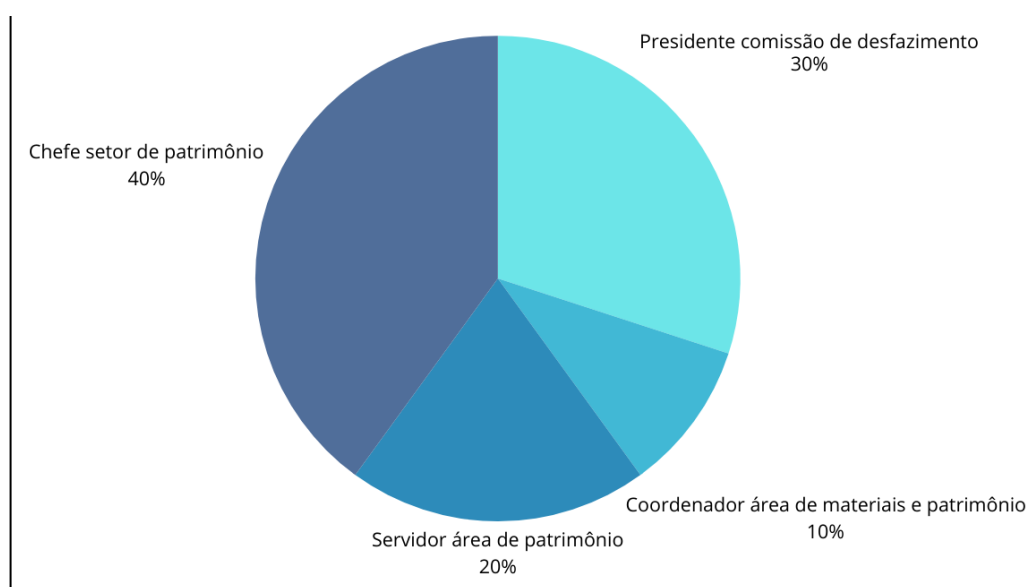
Figura 3 - Área de formação dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 3 demonstra o predomínio da formação em Direito, que responde por quarenta por cento dos entrevistados, o que é algo esperado em um estudo realizado em tribunais. Também são significativos os percentuais de profissionais formados em Contabilidade e Engenharia, áreas que estão diretamente relacionadas à gestão física e contábil do patrimônio público. Além disso, vale destacar a ausência de profissionais com formação na área ambiental, o que evidencia uma possível lacuna em termos de conhecimento voltado para sustentabilidade e práticas ambientais, aspectos atualmente relevantes para processos de desfazimento.

Figura 4 - Cargo ocupado pelos entrevistados.

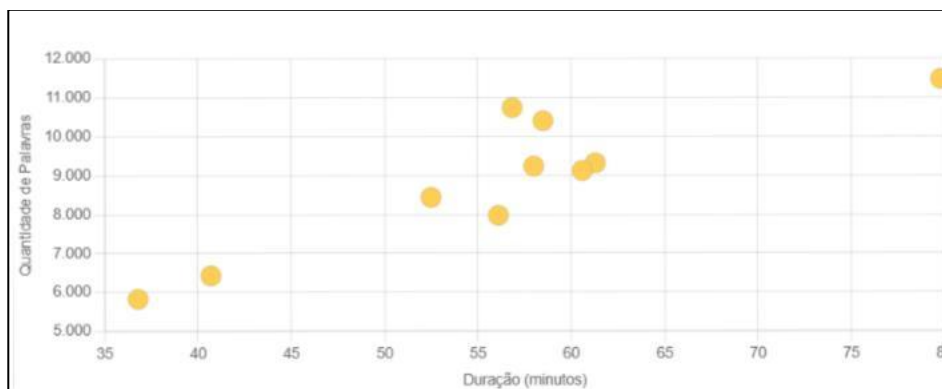


Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 4 evidencia que a maioria dos participantes exerce funções diretamente ligadas ao setor patrimonial, destacando-se a presença de chefes de setor de patrimônio (40%) e presidentes de comissão de desfazimento (30%). Isso indica que a amostra é composta por profissionais com elevado grau de responsabilidade e experiência em processos de administração e destinação de bens, refletindo uma escolha estratégica na composição dos respondentes. Já os cargos de servidor da área de patrimônio (20%) e coordenador de materiais e patrimônio (10%) complementam esse perfil, evidenciando a participação de profissionais de diferentes níveis hierárquicos, mas todos com atuação relevante no contexto do patrimônio público.

Para aprofundar a análise qualitativa, a coleta de dados das entrevistas também incluiu a mensuração da duração de cada interação e a quantidade de palavras proferidas pelos participantes.

Figura 5 - Duração das entrevistas e quantidade de palavras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 5 mostra que a expressiva duração das entrevistas, em minutos, oferece um indicativo do aprofundamento das discussões e do nível de detalhamento das respostas. Essa métrica contribui para a compreensão da riqueza das informações coletadas em cada encontro.

Adicionalmente, a quantificação das palavras, expressa em milhares, serviu como um parâmetro complementar para avaliar a extensão e a densidade do conteúdo discursivo gerado. O volume de texto produzido pode estar relacionado à fluidez da fala, à familiaridade com o tema ou à complexidade das experiências relatadas. Essa análise inicial da quantidade de palavras fornece uma base para análises de categorias e temas emergentes no discurso dos sujeitos.

Finalizando esta seção, foi compilada as principais características dos entrevistados no Quadro 1, que apresenta, com o cuidado de manter o anonimato dos participantes, o perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.

Código	Gênero	Formação acadêmica	Cargo/Função	Tempo na área de patrimônio (anos)	Duração da entrevista	Quantidade de palavras
E1	M	Direito	Presidente Comissão de Desfazimento	8	01:19:48	11470
E2	M	Contabilidade	Coordenador -	15	01:01:17	9317

			Materiais e Patrimônio			
E3	M	Matemática	Servidor Seção de Patrimônio	10	00:58:30	10402
E4	F	Engenharia	Chefe - Seção de Patrimônio	20	01:00:39	9120
E5	F	Direito	Chefe - Seção de Patrimônio	3	00:58:03	9234
E6	F	Contabilidade	Chefe - Seção de Patrimônio	5	00:40:43	6425
E7	F	Direito	Chefe - Seção de Patrimônio	5	00:56:08	7971
E8	F	Engenharia	Presidente Comissão de Desfazimento	8	00:52:28	8435
E9	M	Contabilidade	Servidor Seção de Patrimônio	14	00:36:51	5828
E10	M	Direito	Presidente Comissão de Desfazimento	20	00:56:51	10738

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 1 demonstra que todos os entrevistados são servidores públicos atuantes na área de patrimônio em diferentes tribunais regionais eleitorais, tendo representantes de cada uma das cinco regiões do país. As informações coletadas incluem dados sociodemográficos e profissionais relevantes para a compreensão das práticas e percepções sobre a gestão patrimonial.

4.1.2 Análise de Conteúdo

Quanto à codificação das unidades temáticas, após a leitura atenta de todo material coletado, foram criados 14 códigos, os quais representam temas abordados em pelo menos mais de uma entrevista e que constituem uma unidade semântica relacionada ao processo de desfazimento de bens no âmbito da Justiça Eleitoral. Os temas relacionados aos códigos foram surgindo no decorrer das entrevistas tanto pela indução do roteiro aplicado quanto pelo desenrolar natural da conversa, o que totalizou 93 frases ou parágrafos classificadas dentro de um ou mais códigos.

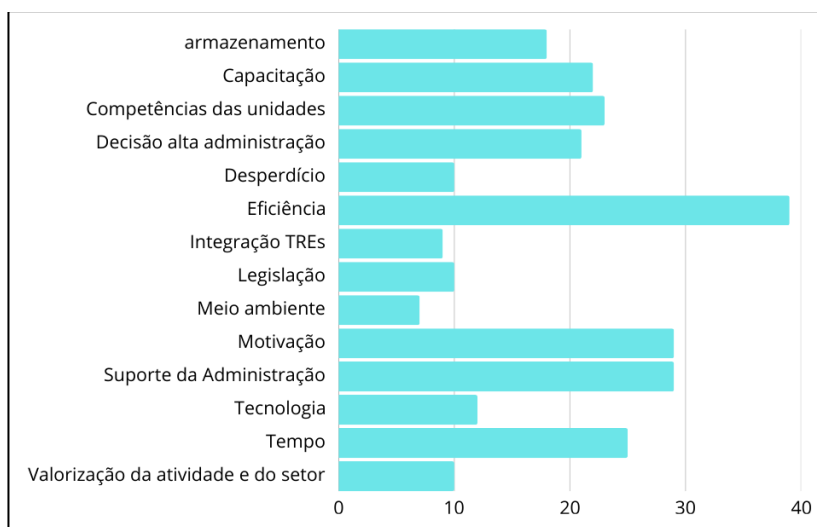
O Quadro 2 identifica os códigos criados e traz uma unidade de registro exemplificando cada código.

Quadro 2 - Códigos temáticos.

Código	Exemplo
Valorização da atividade e do setor	<i>A importância toda nem sempre foi dada dentro do tribunal para o processo de desfazimento mas conforme os anos tenha havido a conscientização ano após ano da importância de se conservar o bem público (E6)</i>
Tempo	<i>O processo ir pro centro de memória para consulta atrasa demais, pois eles demoram a responder (E5)</i>
Tecnologia	<i>Aquela etiqueta ali, é..., ela, sabe, a forma, eu acho que de contagem, aquele negócio todo, eu acho que que falta, sabe? Com tanta tecnologia que a gente tem hoje em dia, né? (E1)</i>
Suporte da Administração	<i>Quando tem um diretor geral mais próximo, né, que você pode ir lá e conversar com ele sem muita cerimônia, é muito mais fácil (E10)</i>
Motivação	<i>E às vezes é difícil mesmo, né, achar alguém que queira assumir o patrimônio, né, porque é um setor, as pessoas às vezes têm até um medo assim, né? É, e tem muito preconceito também, né? (E7)</i>
Meio ambiente	<i>O cupim comendo aquela cadeira que não servia para nada, tava lá jogada (E1)</i>
Legislação	<i>Quando eu falei da questão dessa norma, de uma norma, é pra gente barrar a autoridade, né? Eu digo, hoje nós temos aqui uma autoridade que vai assinar, que diz assim: “eu vou doar para fulano de tal e quero doar para fulano de tal” (E1)</i>
Integração entre TREs	<i>Eu nunca nunca falei com nenhum colega de outro TRE na questão de desfazimento (E1)</i>
Eficiência	<i>Não fico esperando acumular nada, chegou o processo, se mandou todos os documentos no processo eu já jogo pra frente (E8)</i>
Desperdício	<i>Tem muito bem que às vezes estraga só no transporte, né? (E9)</i>
Decisão Alta Administração	<i>Mas aí chega uma hora que parece que trava, né, a parte administrativa, tal, as autorizações, né, nas instâncias superiores lá parece que é um pouco mais demorado, sabe? A nossa parte não é demorada (E4)</i>
Competência das unidades	<i>Uma consultoria que contratamos disse que precisávamos ter uma comissão de desfazimento, pois o desfazimento tinha que ser um trabalho da comissão. Ainda não temos essa comissão, mas ela será criada após a criação do normativo do desfazimento (E5)</i>
Capacitação	<i>Nunca fiz curso. Eles dão prioridade a outras coisas e aí eu já desisti, eu não peço mais (E1)</i>
Armazenamento	<i>Se você vai acumulando esses bens, você fica com difícil controle, difícil organização, difícil você poder ter espaço para guardar os bens novos, para você transitar (E3)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira complementar ao Quadro 2, foi criada a Figura 6 com a densidade apurada de cada código.

Figura 6 - Densidade dos códigos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Código de maior densidade, a eficiência se mostrou uma preocupação constante dos entrevistados. O tema eficiência foi exaustivamente mencionado, seja no intuito de expressar um desejo, seja por uma crítica à eficiência do processo ou ainda relatando pelo que os responsáveis são cobrados com relação ao desfazimento. O tempo, um dos eixos do roteiro aplicado e que está intimamente ligado à eficiência, foi mencionado 25 vezes, ora com relação ao tempo do processo ora se referindo ao tempo que se tem disponível para se dedicar ao processo.

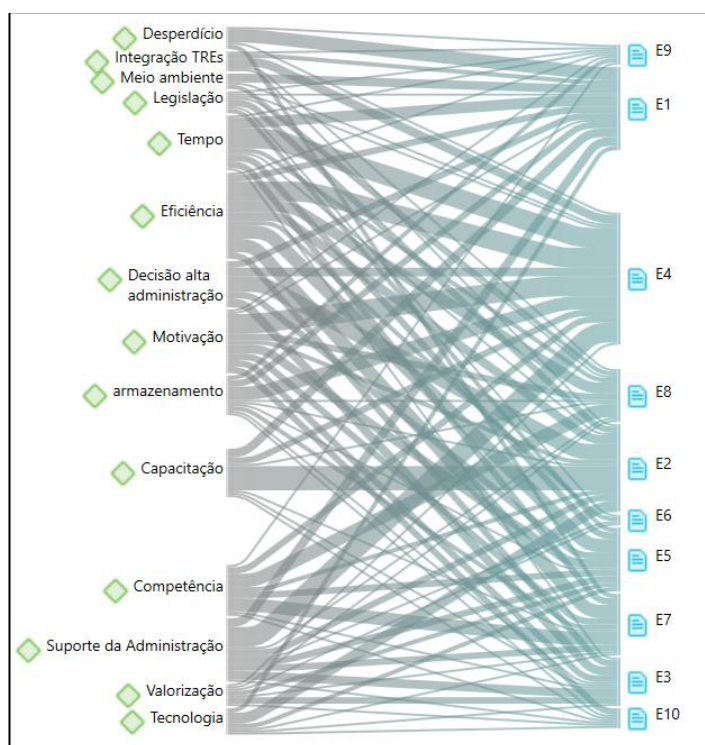
Naturalmente, os demais eixos do roteiro aplicados na entrevista também tiveram destaque: Motivação - 29 menções; Suporte da administração - 29 menções; Capacitação: 22 menções. Além de confirmar que o roteiro foi seguido em todas as entrevistas, também é um forte indício de que são temas importantes para a realização de um diagnóstico do processo de desfazimento de bens, já que foram temas não só mencionados, mas também desenvolvidos de forma detalhada pelos entrevistados.

Outros temas também surgiram de forma destacada a ponto de serem codificados: Competência das unidades, Decisão da alta administração, Armazenamento, Tecnologia, Legislação, Valorização, Desperdício, Integração entre os TRES e Meio ambiente. Destacam-se os códigos Competência das unidades e Decisão da alta administração que, juntos, possuem 44 menções. Tais menções demonstram que a estrutura administrativa foi extensamente abordada nas entrevistas, com muitos relatos sobre a competência de cada unidade administrativa dentro do processo de desfazimento e sobre a responsabilidade da alta administração nas decisões que lhes cabem no âmbito do processo. Outro ponto que chama

atenção é a pequena quantidade de registro dos códigos Integração entre os TREs e Meio ambiente, demonstrando que tais temas, segundo os entrevistados, não possuem forte relação com o processo de desfazimento ou não são uma preocupação atual de seus responsáveis.

Para ilustrar a distribuição dos códigos em cada entrevista, a Figura 7 mostra o Diagrama Sankey que relaciona os 14 códigos criados com as 10 entrevistas realizadas.

Figura 7 - Diagrama Sankey.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O diagrama demonstrou que os códigos Suporte da Administração, Competência, Motivação, Eficiência e Tempo são os que possuem maior amplitude de distribuição nas entrevistas. O diagrama também demonstra que as Entrevistas 1, 2 e 4 são abundantes em diversidade de temas abordados.

Além da análise de cada código, também é de extrema importância analisar a relação entre os códigos. O software Atlas.ti possui funcionalidade para identificar os cruzamentos entre os códigos, ou seja, demonstrar quais temas (códigos) aparecem juntos com maior frequência no conjunto de dados analisados. O Quadro 3 que destaca as principais coocorrências encontradas na análise.

Quadro 3 - Coocorrência de códigos.

Código 1	Código 2	Nº de Coocorrências
Eficiência	Tempo	16
Suporte da Administração	Motivação	10
Eficiência	Motivação	7
Eficiência	Competências das unidades	7
Suporte da Administração	Decisão alta administração	7
Suporte da Administração	Eficiência	8
Motivação	Competências das unidades	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

As coocorrências evidenciadas na análise do *Atlas.ti* revelam interações significativas entre temas centrais do processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral. Destaca-se, sobretudo, a forte associação entre os códigos “Eficiência” e “Tempo”, que aparecem juntos em 16 ocasiões, sugerindo que a busca por maior eficiência está, naturalmente, frequentemente relacionada à gestão mais ágil do tempo durante o processo.

Outro ponto de destaque é a conexão entre “Suporte da Administração” e “Motivação” (10 coocorrências), indicando que o apoio institucional é percebido pelos participantes como um fator determinante para o engajamento das equipes envolvidas. A presença recorrente de relações entre “Eficiência” e “Motivação” (7), assim como entre “Eficiência” e “Competências das unidades” (7), aponta para a relação de um processo eficiente (ou ineficiente) com o nível de motivação dos servidores e com racionalidade na repartição das competências das unidades organizacionais.

O cruzamento frequente entre “Suporte da Administração” e “Decisão da alta administração” (7) confirma a proximidade natural entre os temas. Por fim, a coocorrência entre “Suporte da Administração” e “Eficiência” (8) reforça o papel central do apoio institucional para a melhoria nos fluxos e nos resultados do desfazimento de bens. Esses achados realçam que, para os entrevistados, o avanço no tratamento do tema depende fortemente da articulação entre suporte institucional, capacidade técnica, motivação das equipes e gestão eficiente do tempo e dos processos.

Para possibilitar uma análise agregada dos temas identificados e codificados, os códigos foram agrupados em categorias a partir de um critério de aproximação semântica. Esse esforço para agrupamento dos códigos resultou em três categorias, demonstradas no

Quadro 4: Recursos e eficiência operacional, Capital humano e motivação e Diretrizes organizacionais e estratégicas.

Quadro 4 - Códigos por aproximação semântica.

Categoria	Código
Recursos e eficiência operacional	Armazenamento
	Desperdício
	Eficiência
	Tecnologia
	Meio ambiente
	Tempo
Capital humano e motivação	Capacitação
	Motivação
	Valorização da atividade e do setor
Diretrizes organizacionais e estratégicas	Atribuições das Unidades
	Decisão alta administração
	Integração TREs
	Legislação
	Suporte da Administração

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria Recursos e eficiência operacional trata de aspectos mais técnicos e objetivos que envolvem o processo de desfazimento. Nela, foi agregado o código Eficiência, código com a maior densidade identificada nesta análise de conteúdo. Armazenamento, Desperdício, Meio ambiente, Tecnologia e Tempo são códigos que refletem aspectos da própria eficiência ou recursos e condições que contribuem para que a operação do processo se dê de forma eficiente.

Já a categoria capital humano e motivação trata do fator humano, ou seja, dos servidores responsáveis por conduzir o processo de desfazimento. Foram identificados na pesquisa vários trechos que falam sobre a capacitação necessária, a motivação que o processo de desfazimento desperta e também a valorização que a organização dá à atividade de

processo de desfazimento e às seções de gestão patrimonial, unidades administrativas centrais para a realização do processo.

Por fim, a categoria diretrizes organizacionais e estratégicas, trata, principalmente, das estruturas administrativas de cada tribunal e da própria Justiça Eleitoral, que é encabeçada pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Nesta categoria foram agrupados os códigos que tratam da competência das unidades, do processo decisório da alta administração e do suporte conferido à atividade, da integração entre os diversos TREs e da legislação sobre o tema desfazimento de bens.

Com base no conjunto de dados criado a partir da transcrição das entrevistas foi elaborada nuvem de palavras, evidenciando em letras maiores as palavras que aparecem com maior frequência nas entrevistas, conforme observado na Figura 2.

Figura 8 - Nuvem de palavras das entrevistas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que o verbo “poder” foi mencionado diversas vezes, indicando a discussão sobre o que pode e o que não se pode fazer no âmbito da competência de cada ator do processo de desfazimento. Em seguida, “querer”, “consequir” e “mandar” são palavras que chamam atenção por estarem relacionadas com a motivação para conduzir o processo, indicando que existem dificuldades no fluxo de trabalho.

4.2 Análise dos Resultados

Nesta seção serão desenvolvidas inferências e interpretações a partir do conjunto de dados obtidos. Optou-se por, neste momento, realizar a análise dos resultados a partir das categorias de análise obtidas pelo agrupamento dos temas já identificados e codificados.

4.2.1 Recursos e eficiência operacional

Esta categoria foi a mais explorada nas entrevistas. Ficou clara a preocupação dos entrevistados com a eficiência do processo e, naturalmente, foram abundantes os relatos sobre situações, experiências e dificuldades que impedem o processo de ser rápido e consumir menos recursos organizacionais.

Um tema muito recorrente é o fluxo do processo de desfazimento. O caminho que o processo administrativo percorre dentro da organização foi muito discutido pelos participantes. Este fluxo entre as unidades organizacionais de cada tribunal foi exemplificado pelo Entrevistado 1, que descreveu de modo crítico como ocorre no tribunal onde trabalha:

A gente faz o levantamento, volta pra presidência, a presidência manda pra direção geral, a direção geral manda pra secretaria de administração, secretaria de administração manda pra seção, sabe? Então é uma coisa meio desorganizada. Realmente não adianta nada a gente tentar correr e fazer o nosso. Você vai lá, fala com o colega, mas aí você se estressa (E1).

A coleta de dados mostrou que os entrevistados estão, em sua maioria, insatisfeitos com a demora no andamento do processo nos diversos setores que integram o percurso do processo dentro da organização. O aval das coordenadorias, secretarias, diretorias e as análises e pareceres de áreas técnicas como auditorias e procuradorias por vezes demoram um tempo maior do que pode se considerar razoável. O entrevistado 4 relata “[...] é depois de nós é que os processos são morosos, muito morosos” (E4). E prossegue, destacando a falta de retorno: “a gente fica esperando voltar esse processo e às vezes a gente até esquece e não volta” (E4).

Por óbvio, esse problema não é uma unanimidade entre os participantes. Alguns participantes não relataram ter problemas com a demora no andamento dos processos, como o Entrevistado 2, coordenador da área de materiais e patrimônio do seu tribunal, que afirma que o processo em sua área é “relativamente rápido” e que consegue “iniciar o processo e finalizar o processo de baixa nesse prazo aí”, referindo-se a um período de 15 a 20 dias (E2).

Outra questão abordada nas entrevistas, esta por consequência direta da aplicação do roteiro, foi a priorização do processo de desfazimento com relação ao conjunto de processos e atividades que as pessoas, setores e os tribunais possuem. Uma questão interessante sobre o cliente do processo de desfazimento foi levantada na entrevista 4:

Não é que não seja prioridade, todo mundo acha que é uma prioridade, mas tem tantas outras prioridades mais, é..., contundentes, é..., que tem algo pra ser entregue para alguém [...] O nosso cliente tá exigindo uma demanda e a gente tem que entregar. O desfazimento não tem cliente, então enquanto tem espaço, vai entulhando, vai entulhando... (E4)

Então um aspecto identificado nesse processo de desfazimento é a aparente ausência do cliente, no sentido de não existir um usuário interno direto do produto final do processo de desfazimento. Nesta mesma linha pensa o Entrevistado 9: *“é aquela coisa, o primeiro problema é a falta de interesse, porque não é uma demanda de atender o colega, né? E nem a chefia. Então é mais fácil você jogar lá e ir amontoando”* (E9).

Em outro sentido, surgiram também contribuições sobre boas práticas que contribuem para a eficiência do processo de desfazimento. Por exemplo, o Entrevistado 3 citou a importância de gerenciar o armazenamento dos bens aptos à desfazimento, pois, segundo ele, *“se você vai acumulando esses bens, fica com difícil controle, difícil organização, difícil você poder ter espaço para guardar os bens novos, para você transitar”* (E3). Outro entrevistado frisou a importância de ter um processo de trabalho constituído, pois, neste caso, *“não precisa nada ser inventado, tudo já está devidamente formalizado dentro de um processo de trabalho* (E6).

O tempo, como um recurso escasso, emerge a todo momento nas entrevistas como uma barreira importante para a realização adequada do processo de desfazimento. Além da morosidade nos trâmites burocráticos, os participantes apontaram para as consequências diretas de um processo lento: a deterioração dos bens que aguardam em depósito até serem alienados. Essa percepção é evidenciada pelo Entrevistado 1, que ressalta o risco de que equipamentos ainda úteis percam sua funcionalidade se não forem processados rapidamente. *“aquele equipamento de informática, se ele não for bem armazenado, se tiver tantos dias parado, ele vai deteriorar e ele não vai servir mais para que seja feita aquela doação”* (E1). A preocupação com a conservação dos bens é reforçada quando o Entrevistado 1, em alusão à classificação estabelecida no Decreto nº 9.373, aborda a transformação de um bem ocioso em

um "bem recuperável", sugerindo que a lentidão do processo pode gerar perdas e custos adicionais para a administração pública.

A escassez de tempo não se restringe apenas ao fluxo do processo, mas afeta diretamente os membros das comissões de desfazimento. A atividade, muitas vezes vista como uma tarefa secundária, compete com as demandas primárias dos setores aos quais esses servidores estão alocados. Conforme a fala do entrevistado 10, presidente da comissão de desfazimento: *"você acaba não tendo muito tempo, porque você tem as suas demandas da sua sessão também, do seu setor, né?"* (E10). Este trecho ilustra a tensão entre a função de desfazimento e as rotinas diárias, destacando que a falta de tempo dedicado a este processo não é sempre um problema de desinteresse, mas pode também ser uma consequência da priorização de outras atividades do setor de origem do servidor. Ainda que a falta de prioridade seja um obstáculo, a análise mostrou que existe uma forte vontade de tornar o desfazimento um processo regular. A Entrevistada 4 demonstra essa motivação, visualizando um cronograma ideal para a atividade:

[...] mas a vontade que eu tenho é de fazer esse desfazimento agora e aí passar a fazer regularmente, ano sim, ano não, porque eu acho que até fazer todo ano acho até que é muito, mas dá para fazer ano sim, ano não, pra gente pular o ano eleitoral, ano eleitoral não mexer com isso (E4).

Este depoimento sugere que, apesar das dificuldades, há uma consciência sobre a necessidade de periodicidade no processo. A menção ao "ano eleitoral" como um período de pausa para o desfazimento é particularmente relevante, pois aponta para a dificuldade, ou até inviabilidade, de se realizar desfazimentos de bens em ano eleitoral, já que nesse período a Justiça eleitoral está voltada para a realização das eleições, com os servidores focados nesta tarefa.

A organização dos depósitos onde estão os bens que devem ser alienados também foi abordada nas entrevistas. Conforme destacado por um dos entrevistados, *"a própria administração, ela não tá muito preocupada com o que vai armazenar, como está armazenado isso, sabe?"* (E1). Essa ausência de controle é potencializada pela inexistência de prazos para a realização do trabalho de desfazimento, o que leva a um acúmulo considerável de bens, conforme observa o Entrevistado 9: *"Não tem prazo estabelecido e por isso que há muitos anos que não vinha sendo feito esse trabalho, por isso que acumulou esse tanto, né?"* (E9). Além disso, ressalta-se o dilema cotidiano de atender demandas imediatas, o que acaba

por permitir que o espaço destinado ao armazenamento se torne um galpão de acúmulos: *“Você tem que atender a necessidade do colega com material que ele tá ali precisando, do mobiliário, do equipamento ou de material de consumo. É..., e em contrapartida do desfazimento, já que a gente tem um galpão, só vai entulhando, entulhando...”* (E4).

No que diz respeito à tecnologia e à utilização do sistema ASI Web para gestão patrimonial, a opinião de alguns entrevistados é que as falhas são recorrentes e prejudicam a otimização do processo. O Entrevistado 2 denuncia que há soluções paliativas que beneficiam apenas casos isolados, sem uma resolução generalizada: *“Porque assim, ó, eu se eu digo assim aqui no tribunal, eu tenho esse problema ‘x’, ao invés dele pegar e ajeitar esse problema ‘x’ para todo mundo, ele ajeita só para mim e todo o resto continua com problema”* (E2). O sistema em si recebe críticas severas, sendo considerado *“um lixo”* e *“uma porcaria”* (E3).

A falta de coletores de código de barra adequados, que ainda ocorre em alguns tribunais, gera uma operacionalização manual e demorada do levantamento de bens. Como o caso extremo de um tribunal que simplesmente não possui leitor para as etiquetas patrimoniais dos seus bens. Neste relato, o servidor descreve o uso de um aplicativo no celular que lê código de barras. A coleta dos códigos por este método exige transferência manual para o Excel e posterior importação para o ASI, contribuindo para um gasto excessivo de tempo e maior propensão a erros (E5). A utilização de sistema paralelos também foi citada pelo entrevistado 7, visto que, no tribunal onde ele trabalha, o setor de informática utiliza um sistema distinto, o que dificulta o controle unificado e gera falhas de comunicação: *“É, o pessoal da informática aqui não usa o ASI, eles usam outro sistema. E isso que me complica mais ainda, porque eles movimentam pelo sistema deles e às vezes eles esquecem de nos avisar e não movimenta no ASI, né?”* (E7). Ainda sobre o aspecto tecnológico, a promessa do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) em relação à implementação de tecnologia RFID para todos os tribunais ainda não se concretizou, conforme assinala E10, gerando expectativas frustradas: *“Estamos aguardando do TSE aquele negócio novo, que é o levantamento pelo... como é? O RFID. Eles prometeram e até agora só chegou o celular”* (E10).

A pressão para utilizar a verba disponível e a compra de bens desnecessários também impactam no processo de desfazimento, pois o efeito de uma má gestão orçamentária pode provocar a deterioração e obsolescência de materiais, como relata o Entrevistado 1:

A administração tem essa mania de dizer bem assim 'Ah, hoje existe tanto de verba para compra de bens permanentes. Ah, hoje tem R\$ 500.000. Eita, mas a gente precisa comprar porque senão esse dinheiro vai ser devolvido. Só que o bem que ele comprou, ele ainda não tinha necessidade. Aí eu compro aquele produto, coloco lá no galpão, tá? Aí o que é que acontece? Quando vai necessitar desse produto, ele já saiu do prazo de validade e dá o problema, certo? Não tem mais a garantia, né?!' (E1).

Finalizando esta seção, o aspecto ambiental também é impactado diretamente por uma má gestão dos espaços de armazenamento. A permanência dos bens em locais insalubres resulta em deterioração acelerada, conforme a percepção do Entrevistado 1: *“Enquanto o Tribunal não recolhe aquele equipamento daquela zona eleitoral, ele fica armazenado num ambiente insalubre, num ambiente que vai deteriorar o bem”* (E1).

Em suma, o conjunto de relatos evidencia que o processo de desfazimento de bens móveis enfrenta entraves na falta de organização física e temporal do armazenamento até a ineficiência tecnológica e problemas logísticos, elementos que resultam em desperdício de recursos financeiros e materiais. A ausência de mecanismos para priorização e controle rigoroso do processo, somada à precariedade das condições de armazenamento, gera impactos não apenas operacionais, mas também ambientais, requerendo medidas para que a Justiça Eleitoral possa conduzir seus processos patrimoniais com maior eficiência e sustentabilidade.

4.2.2 Capital humano e motivação

A motivação dos servidores envolvidos no processo de desfazimento de bens foi abordada de forma intencional, por meio do questionário desenvolvido para a entrevista. Este tema demonstrou variações significativas, influenciadas por fatores internos e externos à organização. O Entrevistado 1 revela uma sensação de desgaste, mencionando que *“não sinto mais aquele tesão do início”*, resultado da persistência dos mesmos problemas que parecem não se alterar (E1). Esse cenário aponta para um desânimo compreensível diante da continuidade de dificuldades administrativas, impactando diretamente o engajamento dos colaboradores.

Entretanto, o suporte da gestão aparece como elemento fundamental para estimular a motivação. O Entrevistado 3 destaca que *“se você vê que tem uma administração superior tá interessada, você se estimula”*, indicando que o reconhecimento e o interesse da liderança são capazes de impulsionar o comprometimento com as atividades de desfazimento (E3). Por

outro lado, a falta de valorização do setor, com a lotação de um servidor no setor de patrimônio podendo ser tratada até como punição, alimenta o sentimento de desmotivação e marginalização que permeia a percepção dos servidores (E7).

O volume de trabalho e a ausência de prioridade institucional são apontados como fatores que alimentam o desânimo com a perspectiva do setor. Conforme o Entrevistado 4, a motivação sofre diante da constante necessidade de “*apagar incêndio*” e da quantidade de tarefas, que, por vezes, parece algo impossível de dar conta (E4). Apesar disso, há manifestações positivas, como a sensação de “*limpar a casa*” relatada por E5, que associa o desfazimento à organização e à otimização espacial, gerando um sentimento de conquista e alívio (E5). A possibilidade de contribuir com instituições carentes, destinando bens úteis e evitando desperdícios, também figura como fonte significativa de motivação para alguns servidores, conforme expresso por E8, E9 e E10, que destacam a alegria e o reconhecimento pelo impacto social dessas ações.

A capacitação para atuar no processo de desfazimento, que também foi diretamente abordada a partir do roteiro da entrevista, mostrou-se, segundo a maioria dos relatos, insuficiente. O relato do Entrevistado 1, que nunca participou de curso específico e observa a ausência de encontros ou capacitações dedicadas ao tema, denuncia uma lacuna de capacitação importante: “*Eu não sei se você percebeu, existe reunião no TSE para tudo, é para isso, aquilo, mas não existe para a capacitação de desfazimento, não é? Nem nada de patrimônio. É área meio esquecida, né? Meio deixada de lado, né?*” (E1). A falta de conhecimento técnico dos servidores envolvidos com a atividade, especialmente com relação à capacitação sobre contabilidade pública, é destacada pelos depoimentos de E2, que menciona ainda a recente limitação orçamentária de recursos para investir em treinamentos (E2). A consequência é a permanência de servidores não preparados que, embora motivados, podem ocasionar falhas que levam anos para serem corrigidas (E2), enquanto cursos oferecidos nem sempre são satisfatórios, como o curso online insuficiente e ministrado por um professor despreparado, referido por E4.

A desvalorização estrutural/organizacional da área de patrimônio também foi pautada por, na opinião da maioria dos entrevistados, contribuir para a fragilização do trabalho desenvolvido pelos servidores. O desvio de funções de confiança e a concentração dos cargos comissionados nas esferas superiores, relatado por E3, evidencia a perda de poder do setor de patrimônio (E3). Apesar disso, um avanço gradual é reconhecido, com uma conscientização

crescente sobre a importância da conservação do bem público, situação enfatizada pelo Entrevistado 6 (E6). A dificuldade em atrair e reter pessoas para atuarem na área, aliada ao preconceito mencionado por E7, agregam desafios adicionais à manutenção da qualidade e continuidade do trabalho.

Por sua vez, a proximidade e acessibilidade da liderança são fatores que favorecem a valorização do setor. O Entrevistado 10 ressalta que a facilidade de diálogo com a diretoria contribui para a agilização das ações e para o fortalecimento do reconhecimento do setor enquanto estratégico para que a organização atinja seus objetivos (E10). Essa proximidade tende a potencializar a implementação de melhorias e o incentivo à equipe.

De forma destacada, o Entrevistado 3 sintetiza a realidade do setor de patrimônio e desfazimento de seu tribunal em relação à valorização da área e a percepção dos servidores no âmbito do tribunal onde trabalha:

Eles tiraram tudo e as funções comissionadas foram para parte da presidência. Tudo eles pegaram para criar cargos de CJ para botar pro pessoal da corregedoria, para presidência, assessoria da presidência, a vice-presidência, é cheio de cargo e função lá. Mas no resto, se você não tem nenhuma, se você olhar para um setor específico de manutenção, não tem, é tudo concentrado lá em cima, eles foram tirando todas as FC6. (E3)

Cabe esclarecer que funções comissionadas de nível 6 (FC-6) correspondem ao mais alto nível dessa categoria nos tribunais federais, inclusive os TREs, designadas majoritariamente a chefias e coordenações de setores administrativos. A retirada dessas funções dos setores técnico-operacionais, como o de patrimônio e manutenção, evidencia um processo de centralização das atribuições de confiança em cargos mais próximos à cúpula administrativa, reforçando a percepção do entrevistado sobre o enfraquecimento da área.

Assim, o capital humano emerge como um elemento crítico para o sucesso do processo de desfazimento, demonstrando que questões motivacionais, de capacitação e valorização remuneratória e institucional estão intrinsecamente relacionadas e impactam diretamente na eficácia dos procedimentos adotados.

4.2.3 Diretrizes organizacionais e estratégicas

A visão da administração sobre o setor de patrimônio é julgada de forma negativa por alguns entrevistados, assim como destaca o Entrevistado 2, que observa que “a administração, né, acha que qualquer pessoa pode ir pro patrimônio, entendeu?” (E2). Já

outro entrevistado ressalta a necessidade de mudar paradigmas, pois *“a gestão, cara, é..., a gente tem que mostrar pra gestão que a gente é importante e se você não tiver argumento, a gestão ela não te ouve”* (E8). Tal crítica expõe a fragilidade do reconhecimento da importância estratégica da gestão patrimonial.

O apoio da liderança imediata é apontado como fator motivacional relevante. E4 evidencia que *“os nossos chefes imediatos, eles nos apoiam muito nessa parte técnica, porque o (nome suprimido) trabalhou muito tempo no patrimônio e ele conhece e gosta de patrimônio”* (E4), mostrando o peso da experiência e interesse dos gestores para o suporte às atividades.

Em relação às decisões da alta administração, o processo tende a sofrer interferências que fragilizam a autonomia da comissão de desfazimento e das decisões da seção responsável pela gestão patrimonial. O Entrevistado 1, presidente da comissão de desfazimento no tribunal que atua, destaca que *“quando chega na consideração superior que a comissão deu o parecer dela, parece que não tem validado, sabe? Se chega lá em cima, ele diz ‘Não, eu quero que doa para fulano e tal’”* (E1). Essa centralização pode comprometer a transparência e o adequado andamento dos procedimentos.

Além disso, a qualificação técnica dos gestores é questionada, como ao citar que *“nós já tivemos chefe de seção de patrimônio lá que foi trazida, né? Foi trazida lá pro tribunal que ela era nutricionista”* (E2). Tal fato evidencia a ocorrência de falta de critérios claros na nomeação para cargos estratégicos na área de materiais e patrimônio.

Também foi citado, como algo visto como positivo em um dos tribunais representados na pesquisa, um certo poder de perícia da seção de patrimônio, o que inibe possíveis questionamentos formulados pelas instâncias superiores quanto às decisões tomadas. *“O que a gente diz é assumido como verdade. Não há questionamentos nenhum em relação a isso”* (E3), observa um dos entrevistados. Também importante ressaltar que a necessidade de decisões ágeis em momentos críticos faz com que sejam adotadas medidas emergenciais, por vezes sem a devida formalização *“quando apertou que não tinha onde botar, aí o povo autorizou correndo”* (E4).

Mudanças recentes na denominação das regras para pedidos mostram alguma abertura na gestão: *“o presidente entendeu assim que para beneficiar mais as entidades poderia ter pedidos individuais”* (E5), o que configura uma flexibilização pontual para atender demandas específicas, mas que também pode indicar relativização perigosa de princípios basilares para o

correto funcionamento da administração pública, como os princípios da transparência, legalidade e da impessoalidade.

Neste sentido, a legislação vigente representa um fator estruturante para o processo, com normas que podem regular a atuação de modo a limitar arbitrariedades. O Entrevistado 1 refere-se à norma com a finalidade de “*barrar a autoridade*”, questionando o uso indevido do poder na destinação dos bens: “*Eu digo, hoje nós temos aqui uma autoridade que vai assinar, que diz assim: ‘eu vou doar para fulano de tal e quero doar para fulano de tal’*” (E1). Já o Entrevistado 4 ressalta que “*sem a portaria não consegue nem começar, né, o processo*” (E4), destacando a dependência das normativas para iniciar os procedimentos.

Por último, a integração entre os tribunais regionais eleitorais ainda é falha. Enquanto o Entrevistado 1 admite “*eu nunca falei com nenhum colega de outro TRE na questão de desfazimento*” (E1), o Entrevistado 2 atribui a falta de padronização ao Tribunal Superior Eleitoral: “*mas isso não é culpa dos tribunais, é culpa do TSE*” (E2). A importância da troca de experiências para não reinventar a roda é destacada por E10: “*a gente aprender com o outro e não ficar, esse negócio de ficar inventando a roda é custoso, é demorado*” (E10). A ausência de normas unificadas é evidenciada por E8, que aponta que “*se tivesse uma norma para todo mundo as atividades seriam mais eficazes*” (E8). Contudo, aponta outro entrevistado que “*os tribunais são muito independentes nessas atividades administrativas*” (E6), o que dificulta a padronização.

4.2.4 Outros achados relevantes

Durante a análise dos relatos coletados, dois aspectos, apesar de não se destacarem pela frequência com que foram mencionados, revelaram-se especialmente relevantes devido ao potencial inovador para o aprimoramento do processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral. O primeiro diz respeito à descentralização do desfazimento, envolvendo a participação ativa dos cartórios eleitorais na execução do processo em relação aos bens sob sua responsabilidade. Entende-se que a operacionalização do desfazimento pode ser conduzida localmente pelos cartórios, o que permite uma flexibilidade operacional e contribui para desafogar o fluxo de trabalho concentrado nas sedes dos tribunais.

Os entrevistados pertencentes a tribunais que já adotaram de forma parcial ou total este modelo destacam que a descentralização oferece contribuições importantes para o

processo, especialmente com relação à redução de custos financeiros e ambientais. Quando o desfazimento é realizado nas proximidades do cartório eleitoral, onde os bens eram utilizados, evita-se o deslocamento oneroso e complexo desses bens até a sede do tribunal ou algum outro depósito descentralizado, o que para alguns estados pode envolver longas viagens por terra e por vias fluviais.

Para ilustrar essa realidade, a 45ª Zona Eleitoral de São Gabriel da Cachoeira, no Amazonas, está localizada a cerca de 850 km da sede do TRE-AM em Manaus, percurso que pode levar aproximadamente 16 horas de barco e por vias terrestres. Outro exemplo é a 102ª Zona Eleitoral de Jacareacanga, no Pará, que dista aproximadamente 1.700 km da sede do TRE-PA em Belém, viagem que supera as 30 horas por terra. Já a 11ª Zona Eleitoral de Colniza, no Mato Grosso, localiza-se a cerca de 1.000 km da sede do TRE-MT em Cuiabá, trajeto que pode durar acima de 16 horas. Essas distâncias evidenciam a complexidade e os custos atrelados ao modelo centralizado, reforçando a importância da descentralização em alguns estados para contribuir com a operacionalidade do processo.

O segundo aspecto relevante refere-se à formalização de convênios e parcerias com instituições externas, como organizações não governamentais, entidades assistenciais e órgãos e entidades governamentais, que estão aptas a atuar no processo de desfazimento como destinatárias finais dos bens inservíveis. A constância no uso desses convênios torna o processo mais ágil, uma vez que elimina a necessidade da seleção e avaliação das instituições beneficiárias a cada novo desfazimento, promovendo um fluxo contínuo e mais eficiente. Além disso, a regulamentação desses convênios por meio de portaria interna ou outro instrumento jurídico, com o devido aval da área jurídica do tribunal, é apontada como essencial para assegurar a legalidade, a transparência e a segurança jurídica da prática.

É importante destacar que, entre os 10 tribunais representados na pesquisa, três já adotam algum modelo de descentralização do desfazimento de bens, sendo que um deles possui essa prática bem consolidada e amadurecida. Em relação aos convênios, dois tribunais utilizam essa modalidade de forma constante, relatando melhorias significativas não apenas na eficiência operacional, mas também na redução do tempo necessário para a conclusão dos processos de desfazimento. Já entre os demais tribunais que não possuem sistema descentralizado ou não adotam convênios, a maioria desconhece a prática ou não enxerga sua viabilidade. Logo, embora esses dados não indiquem uma maioria entre os entrevistados,

a relevância e o potencial transformador desses achados resultam diretamente da análise qualitativa e do impacto percebido em contextos distintos.

Esses dois achados da pesquisa, descentralização e uso sistemático de convênios, representam práticas de alguns tribunais que podem auxiliar na superação dos gargalos comuns do modelo tradicionalmente centralizado e com a realização de uma seleção a cada processo, que frequentemente se mostra moroso, burocrático e com alto custo. A descentralização, por meio da atuação dos cartórios, reduz a sobrecarga administrativa das sedes regionais, evita custos logísticos elevados e diminui impactos ambientais decorrentes do transporte de bens. Já a adoção constante dos convênios com instituições externas previamente cadastradas promove a agilidade nos trâmites necessários, dispensando a necessidade de publicar um edital e de análise dos pedidos e documentação dos interessados a cada processo de desfazimento.

Portanto, essas práticas, ainda que incipientes em alguns contextos, indicam caminhos promissores para a modernização e humanização do processo de desfazimento de bens no âmbito da Justiça Eleitoral. Contemplar esses aspectos nas políticas internas e nos regulamentos institucionais pode contribuir para a melhoria contínua do processo, refletindo uma gestão patrimonial mais eficiente, transparente e alinhada com as demandas contemporâneas da administração pública.

4.2.5 Desafios e Soluções Apontados

Conforme já explicado durante a descrição do roteiro elaborado, buscou-se identificar, a partir das percepções dos entrevistados, os principais desafios enfrentados no processo de desfazimento de bens no âmbito da Justiça Eleitoral, bem como as possíveis soluções que poderiam contribuir para a melhoria desse processo. Para isso, foram desenvolvidas duas perguntas objetivas, pertencentes ao eixo 5 do roteiro da entrevista (apêndice A), que trata especificamente de desafios (pergunta 9) e soluções (pergunta 10). Essas perguntas foram apresentadas aos participantes por meio de um slide, onde cada entrevistado realizava a leitura das opções de cada pergunta e indicava quais alternativas ele identificava como um desafio ou uma solução no contexto do tribunal no qual trabalha.

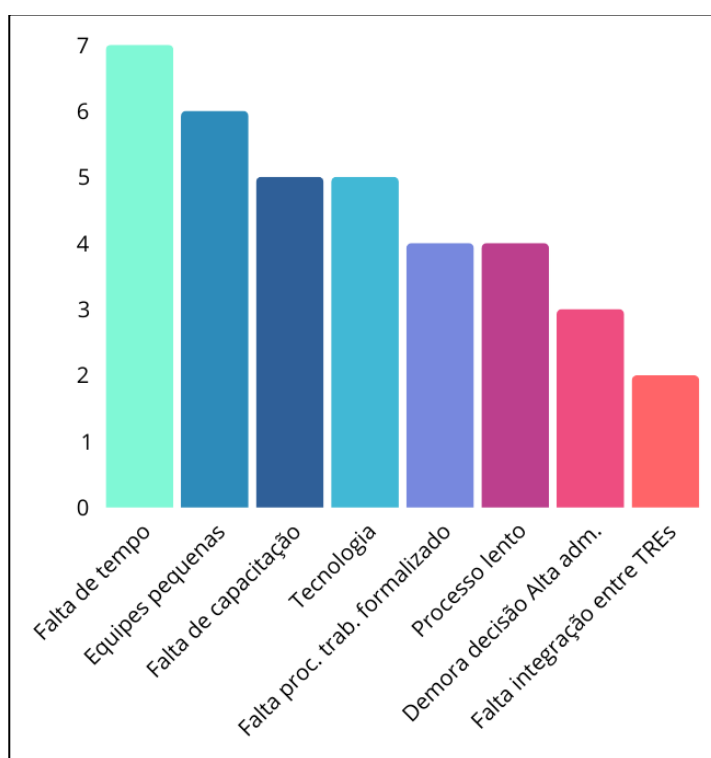
Na pergunta 9 do eixo 5, solicitou-se que os entrevistados apontassem, dentre um conjunto predeterminado de alternativas, quais seriam as maiores dificuldades enfrentadas

nesse processo. Cada participante pôde escolher nenhuma, uma ou mais alternativas segundo sua percepção e experiência prática. As opções contemplavam aspectos variados, desde limitações tecnológicas até questões de gestão e estrutura organizacional.

Já a pergunta 10 do eixo 5 foi direcionada para a identificação das soluções possíveis, também a partir de um conjunto de alternativas que contemplavam propostas de padronização, capacitação, regulamentação e outras medidas. Do mesmo modo, os entrevistados puderam sinalizar múltiplas alternativas de acordo com o que consideravam mais adequado para aprimorar o desfazimento de bens.

A Figura 9 apresenta os resultados obtidos com a pergunta 9, que inclui a frequência de escolhas das alternativas das maiores dificuldades enfrentadas.

Figura 9 - Dificuldades enfrentadas no desfazimento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

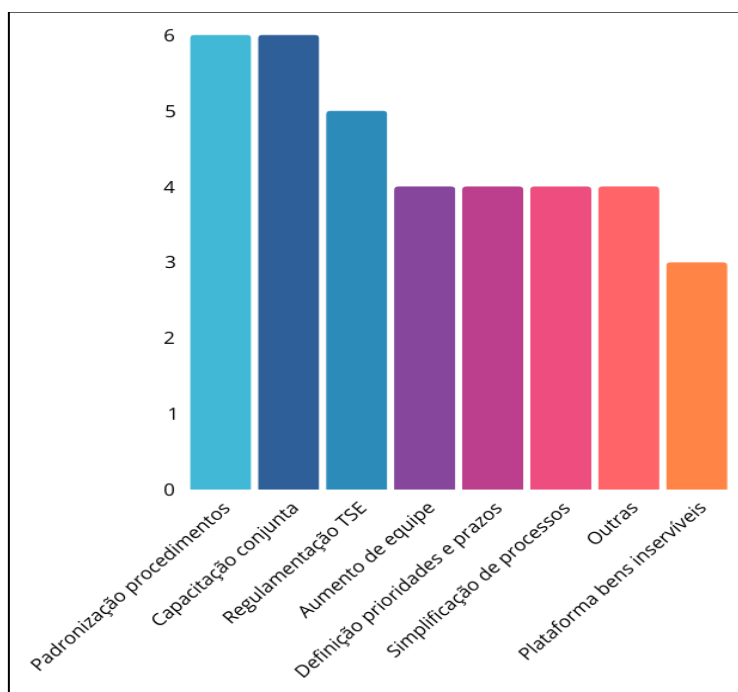
Na Figura 9 observa-se que a alternativa mais escolhida pelos entrevistados foi a relacionada à falta de tempo para priorizar o processo de desfazimento, indicando que a alocação limitada de recursos humanos e a sobrecarga de atividades podem ser fatores críticos para a morosidade e ineficiência. Em seguida, a opção que aponta equipes pequenas figurou

como um desafio relevante, o que reforça a percepção sobre a insuficiência de pessoal dedicado. Também merecem destaque a falta de soluções tecnológicas que dinamizem o levantamento dos bens e a inexistência de processos formalizados, que podem afetar negativamente a padronização e o controle do fluxo.

A presença significativa dos apontamentos sobre processo lento e formalidades excessivas evidencia uma percepção crítica dos entrevistados quanto a procedimentos internos que, embora necessários em certa medida, em excesso levam à redução da agilidade e à desmotivação dos envolvidos. A demora na tomada de decisão por parte da alta administração, embora mencionada com menor frequência, resalta um possível entrave estratégico, implicando em gargalos em níveis superiores de governança.

Menos mencionadas, foram as questões relacionadas à falta de integração entre tribunais regionais eleitorais e a coordenação central para o reaproveitamento mais célere de bens, sugerindo que a coordenação e atuação da Justiça Eleitoral enquanto unidade não é algo que afeta de forma particular o processo de desfazimento de bens. Não foram mencionados outros desafios além dos já arrolados nas alternativas.

Figura 10 - Soluções para o desfazimento de bens.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 10 da pergunta 10 do eixo 5 revela que, dentre as soluções apontadas, a padronização de procedimentos operacionais no âmbito da Justiça Eleitoral e as atividades conjuntas de capacitação entre os TREs foram as mais selecionadas, indicando como demanda uma carência de atuação conjunta, compartilhamento de experiências e atuação da Justiça Eleitoral enquanto unidade. Confirmando essa impressão, a regulamentação pelo Tribunal Superior Eleitoral da atividade de desfazimento também foi uma alternativa de destaque, o que denota ainda uma necessidade percebida de normas mais claras e consistentes que fortaleçam a prática.

O aumento de equipe, a melhor definição de prioridades e prazos, e a simplificação de processos foram opções também eleitas por um contingente expressivo dos entrevistados, reforçando os pontos problemáticos identificados na pergunta anterior e indicando caminhos para mitigá-los. A criação de uma plataforma para divulgação dos bens inservíveis não foi considerada uma solução útil para a melhoria do processo de desfazimento.

A alternativa “outras” indica existência de propostas diferentes das que foram apresentadas aos entrevistados. Como destaque, foi indicada, pelo Entrevistado 10, uma solução para a morosidade na seleção dos destinatários dos bens a serem alienados. Em linhas gerais, trata-se de adotar para a seleção a mesma sistemática do Registro de Preços nas licitações para compra de bens públicos, com registro prévio dos interessados e prévia análise da documentação com o intuito de criar lista de destinatários já aptos para o recebimento dos bens, bastando acioná-los para que o desfazimento seja realizado de forma imediata. O entrevistado ressaltou que tal proposta ainda deve ser avaliada sob o ponto de vista jurídico.

A análise conjunta dos resultados demonstra convergência entre os desafios apontados e as soluções sugeridas, evidenciando uma percepção alinhada dos participantes sobre a falta de atuação conjunta e coordenada da Justiça Eleitoral no âmbito da gestão de materiais. A ausência de diretrizes mais claras quanto ao processo de desfazimento, no que tange ao procedimento e à regulação normativa da atividade, são lacunas a serem preenchidas. Ações conjuntas de capacitação também são altamente demandadas pelos participantes da pesquisa, os quais se sentem isolados quanto aos problemas que enfrentam, sem um canal institucional consolidado para o compartilhamento de ideias. Além disso, a falta de tempo e a recorrência de equipes reduzidas indicam insuficiência de recursos para fazer frente aos desafios da atividade.

5 RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Com base na análise dos resultados apresentada nos capítulos anteriores, que explorou as percepções e experiências de servidores da Justiça Eleitoral sobre o processo de desfazimento de bens, esta seção propõe um conjunto de recomendações e contribuições práticas. As sugestões visam propor melhoria na eficiência, eficácia, motivação dos servidores e a integração dos processos de gestão patrimonial, abordando as lacunas identificadas nas categorias de Recursos e Eficiência Operacional, Capital Humano e Motivação e Diretrizes Organizacionais e Estratégicas, além de outros achados da pesquisa considerados relevantes.

5.1 Cronograma de desfazimento

A análise dos dados revelou a necessidade de aprimorar os fluxos de trabalho para aumentar a eficiência do processo de desfazimento. A morosidade e o grande acúmulo de bens foram os principais entraves apontados. Para superar a percepção de que o processo de desfazimento de bens não tem um cliente interno direto, o que faz com que, por vezes, a atividade seja relegada a segundo plano, recomenda-se a criação de um cronograma de desfazimento contínuo e obrigatório, com metas de periodicidade bianual, no mínimo, desvinculadas de eventuais demandas urgentes. Sugere-se que esse processo seja formalizado por meio de uma portaria interna ou outro instrumento normativo de competência de cada TRE. É de suma importância, também, que a alta administração demonstre seu interesse e acompanhamento no processo, de modo que a própria gestão da Justiça Eleitoral atue como o principal "cliente" da atividade, garantindo a sua priorização e o devido suporte.

5.2 Melhoria dos Sistemas e Ferramentas Tecnológicas

Também foi identificado que dificuldades com o sistema de controle patrimonial ASI Web podem contribuir para a morosidade do processo. Alguns entrevistados relataram a falta de rastreabilidade, os constantes erros e o trabalho manual que por vezes é necessário para utilizar a ferramenta. Uma solução para esse problema é a melhoria do sistema atual a partir de sugestões de usuários ou, alternativamente, a adesão a um novo sistema que atenda melhor às demandas da área. Ambas as abordagens devem visar a implementação de uma plataforma

mais robusta e intuitiva, que permita o rastreamento, o controle e a baixa de bens em tempo real. A partir do sistema ASI Web ou de outro adquirido pela justiça eleitoral, é certo que os responsáveis pelo suporte do software tenham contato constante com os operadores do sistema de modo a sanar dúvidas, auxiliar nas operações e adaptar o sistema às verdadeiras necessidades de toda a justiça eleitoral, gerando uniformidade nos lançamentos e uma base de dados capaz de gerar análises conjuntas de todos os tribunais.

Ainda sobre o aspecto tecnológico, foi identificada a alta demanda pela utilização de ferramentas mais modernas, como a implementação da tecnologia RFID. Alguns tribunais já a possuem, mas isso está longe de ser uma realidade para toda a justiça eleitoral, devido ao custo alto para sua implementação e à diferença de capacidade orçamentária e financeira dos tribunais para arcar com este custo. Entende-se que, se o custo-benefício for avaliado de forma positiva, a tecnologia poderia reduzir drasticamente a necessidade de intervenção manual e agilizar o fluxo de informações, tornando a gestão patrimonial e a operação do desfazimento de bens mais transparente e confiável.

5.3 Adequação de Espaços e Protocolos de Armazenamento

O acúmulo de bens em depósitos e as condições insalubres de armazenamento causam o aceleração da depreciação de equipamentos, transformando bens meramente ociosos em irre recuperáveis. Diante disso, é crucial que a gestão de cada tribunal realize um diagnóstico da capacidade de armazenamento e promova a adequação dos espaços. Ambientes com ventilação adequada e controle de umidade prolongariam a vida útil dos bens que ainda podem ser doados, evitando o desperdício de recursos públicos. A adoção de um protocolo para a destinação de bens de forma contínua, em vez de esperar um grande volume para iniciar o processo, também ajudaria a mitigar o problema de espaço e deterioração. Tais iniciativas, ao otimizarem os fluxos de trabalho e a infraestrutura, contribuem diretamente para a eficiência operacional e no combate ao desperdício de recursos públicos.

5.4 Capacitação adequada

A carência de capacitação específica para o desfazimento é uma lacuna evidente, e por isso, propõe-se a criação de um programa de capacitação especializada, em parceria com a

Escola Judiciária Eleitoral (EJE) ou a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), focado em temas como gestão de bens, legislação atualizada e o desfazimento de bens com foco na sustentabilidade.

Além disso, a capacitação conjunta de todos os servidores envolvidos com o desfazimento e o patrimônio pode fortalecer o trabalho em equipe, a troca de experiências e a uniformização de procedimentos. Essa abordagem, ao integrar os profissionais de diferentes tribunais, garante maior qualidade nas ações, além de uma uniformidade na atuação dos tribunais. Essa capacitação pode gerar uma maior profissionalização do setor, medida que contribui para a motivação de todos os envolvidos.

5.5 Valorização do setor de patrimônio e motivação

Para mitigar a desvalorização do setor, a alta administração deve promover a área de gestão patrimonial como estratégica e essencial para a eficiência e sustentabilidade da instituição, reconhecendo a atividade de desfazimento como crucial para uma boa gestão de bens, espaços e recursos públicos.

É fundamental também que a lotação de servidores nas seções de patrimônio e a escolha dos integrantes da comissão de desfazimento sejam feitas com critério técnico e profissional, buscando alocar pessoas que se identifiquem com a área de materiais e tenham a competência necessária. A profissionalização do setor e o cuidado na seleção de pessoal qualificado são medidas que contribuem para elevar a moral da equipe e a qualidade do trabalho executado.

Ainda no que tange ao fator humano, a pesquisa demonstrou que o apoio dos superiores hierárquicos é um elemento crítico para a motivação. As decisões centralizadas e, por vezes, a falta de autonomia da equipe técnica, foram citadas como desmotivadoras. Em decorrência disso, recomenda-se que a alta administração delegue a autonomia necessária às comissões de desfazimento e aos setores de patrimônio para que as decisões técnicas, embasadas na legislação em vigor e nos princípios que regem a administração pública, sejam respeitadas. Além disso, é fundamental que haja maior proximidade entre a alta administração e a equipe de patrimônio, pois o feedback positivo, o reconhecimento do trabalho e a garantia de que as sugestões da equipe são consideradas podem gerar um aumento significativo da motivação.

5.6 Uniformização de procedimentos

A ausência de normas operacionais unificadas e o modelo atual, onde cada tribunal age de forma independente, dificultam a troca de experiências e a comparabilidade entre as diferentes gestões.

Uma contribuição importante desta pesquisa é a recomendação de que o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) atue como coordenador central do processo de desfazimento de bens, estabelecendo diretrizes e normativas que uniformizem os procedimentos em todos os TREs. Porém, recomenda-se também que tal atuação deve ser na medida adequada para que cada tribunal não perca a sua autonomia no que tange a aspectos locais e específicos de sua gestão, de modo a preservar sua autonomia administrativa.

5.7 Convênios e Descentralização do Processo de Doação

Para agilizar o processo de doação e otimizar o uso do espaço de armazenamento, é recomendável que os tribunais estabeleçam convênios ou outros mecanismos de seleção que permitam a criação de um cadastro prévio de instituições aptas a receberem as doações. Essa medida garantiria um fluxo contínuo de desfazimento, eliminando a necessidade de acumular um grande volume de bens para iniciar um processo de doação. É crucial que essa seleção seja feita de forma transparente e que as regras para participação nesse cadastro sejam claras e formalizadas por meio de uma portaria interna de cada TRE.

Por outro lado, também deve ser avaliada em cada tribunal a viabilidade da descentralização, mesmo que apenas parcial, dos processos de desfazimento, com os cartórios eleitorais também realizando a atividade. Essa estratégia, além de otimizar a logística e reduzir custos com transporte de bens, pode contribuir para uma maior conscientização dos servidores sobre a importância de gerir e zelar pelos bens públicos em suas unidades. Um benefício adicional dessa abordagem é a redução dos impactos ambientais, visto que a doação ou o descarte podem ser feitos de forma mais próxima ao local de origem do bem.

A redução dos ciclos de materiais e energia é extremamente importante para a redução do impacto da atividade humana no meio ambiente e, por este motivo, um dos pilares da Economia Circular (GEISSDOEFER *et al.*, 2017). Ao se alinhar com o conceito de Economia Circular, essa prática de desfazimento local contribui para a diminuição do desperdício, com

os bens sendo reaproveitados em uma cadeia produtiva mais regional, o que evita a destinação prematura a aterros sanitários e o descarte em local inadequado.

O modelo de desfazimento descentralizado já é adotado com sucesso em alguns tribunais, sendo particularmente relevante para tribunais que atuam em circunscrições de grandes dimensões territoriais. No entanto, a descentralização, se viável, deve ser feita com cuidado, pois pode enfrentar a resistência dos cartórios eleitorais, cujos servidores talvez se sintam sobrecarregados com mais uma atribuição. A falta de capacitação e a ausência de um fluxo de trabalho definido podem ser desafios significativos que precisam ser superados por meio de treinamento e de um planejamento cuidadoso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar a capacidade dos responsáveis pela gestão patrimonial dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) em realizar processos de desfazimento de bens de maneira eficaz e em conformidade com a legislação vigente. Para alcançar esse objetivo geral, foram delineados quatro objetivos específicos: a) investigar o nível de preparo dos TREs para enfrentar um contexto de mudança organizacional; b) identificar obstáculos nos processos de desfazimento; c) inventariar as soluções propostas pelos servidores responsáveis; d) propor melhorias e melhores práticas para o processo.

Ao longo da investigação, ficou evidente que os processos de desfazimento enfrentam algumas dificuldades, as quais impactam diretamente sua eficiência e efetividade. Destacam-se, entre os principais desafios, a morosidade dos trâmites administrativos do processo, a insuficiência de recursos humanos, limitações do sistema utilizado, a falta de prioridade institucional dada ao processo de desfazimento e o suporte da alta administração que, do ponto de vista da maioria dos servidores, nem sempre é suficiente. Tais obstáculos refletem a complexidade de conduzir uma gestão patrimonial eficaz em um ambiente organizacional marcado por mudanças organizacionais, regulação insuficiente e frequentes intervenções superiores.

Ou seja, o nível de preparo dos tribunais para enfrentar esse contexto de mudança, com maior demanda para os processos de desfazimentos, não nos parece, em linhas gerais, devidamente adequado. Os obstáculos relatados nesta pesquisa devem ser enfrentados de modo a aprimorar a gestão dos bens públicos no âmbito dos tribunais. Neste sentido, a pesquisa também contribui ao arrolar as soluções propostas pelos próprios servidores e ao propor melhorias para o processo e indicar as melhores práticas na condução dos desfazimentos, concebendo um Guia de boas práticas para o processo de desfazimento de bens na Justiça Eleitoral (Apêndice B).

A análise qualitativa das entrevistas revelou que, apesar das restrições, existe, na maioria dos casos, relevante motivação por parte dos servidores envolvidos, aliados a um reconhecimento crescente da importância da gestão patrimonial para a racionalização de recursos. Essa conscientização, por sua vez, abre caminho para iniciativas de aprimoramento,

especialmente no que tange à padronização dos procedimentos, à capacitação continuada e ao investimento em tecnologias que agilizem os processos de desfazimento.

Importante ressaltar que a pesquisa contribuiu para evidenciar a necessidade de uma atuação mais coordenada, tanto internamente nos tribunais quanto entre os diferentes TREs e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). A ausência de normativos uniformes e a pouca comunicação entre unidades comprometem a otimização dos processos e a disseminação de boas práticas. A regulação normativa e a coordenação central são, portanto, apontadas como elementos fundamentais para a superação dos entraves atualmente observados.

Além disso, a relevância desta investigação reside também na abordagem que interliga a gestão patrimonial às transformações organizacionais impulsionadas pela pandemia, destacando a mudança no uso dos bens públicos diante do teletrabalho e da digitalização dos serviços. A compreensão dos impactos deste novo cenário na rotina e nos procedimentos dos setores responsáveis pelo desfazimento é imprescindível para promover ajustes que tornem a administração pública mais eficiente, sustentável e alinhada às necessidades contemporâneas.

Este trabalho, ao realizar um diagnóstico detalhado e interdisciplinar, contribui para a reflexão acadêmica e prática sobre a gestão patrimonial na esfera pública, em especial na Justiça Eleitoral, ressaltando a importância da gestão integrada dos recursos e das pessoas, em consonância com os princípios da eficiência, transparência e legalidade. As recomendações formuladas orientam gestores e formuladores de políticas para que possam implementar melhorias neste processo, promovendo assim ganhos operacionais e ambientais.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se a restrição à análise de apenas dez TREs, o que pode limitar a generalização dos resultados para todo o sistema eleitoral. Ademais, a pesquisa baseou-se predominantemente em entrevistas, o que pode conter vieses relacionados à percepção dos participantes. A falta de registro padronizado nos sistemas de patrimônio dos tribunais e a dificuldade de acesso a dados técnicos também foram obstáculos à execução da pesquisa.

Em perspectiva futura, destaca-se a necessidade de que os TREs invistam em capacitação especializada, aprimorem seus sistemas tecnológicos e consolidem uma cultura organizacional voltada para a valorização da gestão patrimonial, com o devido respeito à gestão dos bens públicos de forma responsável. Ademais, sugere-se que estudos posteriores investiguem o processo de tomada de decisão com relação ao desfazimento de bens e enxugamento geral da estrutura física frente a mudança na configuração da organização e do

trabalho. Ainda, parece promissor ampliar a análise para outras esferas e órgãos da administração pública, promovendo uma maior abrangência do conhecimento produzido.

Por fim, reafirma-se que a gestão patrimonial eficaz, com processos ágeis e transparentes, é fundamental não apenas para a otimização dos recursos públicos, mas também para assegurar a sustentabilidade das instituições e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, especialmente em um contexto pós-pandêmico de transformações contínuas e desafios complexos. Assim, este estudo afirma a necessidade permanente de investir no aprimoramento das práticas administrativas como meio para fortalecer a Justiça Eleitoral e a administração pública como um todo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alisson Cardoso. *Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União*. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38637>. Acesso em 12 ago. 2025

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, 293-315, 1999.

ASSUNÇÃO, B. S. B. D.; DUARTE, J. M. D. S.; AGUIAR, J. L. B.; VELASCO, S. M. V. D.; DIAS, C. N. Programa de gestão e desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. *Revista do Serviço Público*, v. 74, n. 4, p. 890-913, 2023.

BACKES, D. A. P.; MARQUES, P. A. G. Avaliação do Modelo de Trabalho Remoto Implementado no Tribunal Regional do Trabalho. In: *Anais do Encontro Nacional de Administração da Justiça (EnAJUS)*, 2021.

BARCELLOS, B. M.; SANTOS, E. J. D.; GIACOMELLI, G.; NETO, R. *Gestão patrimonial e logística no setor público*. Porto Alegre: Sagah Educação S.A., 2017. 9788595021662. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021662/>. Acesso em: 03 ago. 2024.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERBERAT, S.; ROSAT, D.; KOUADIO, A. Et maintenant ? Quelles propositions du management? Quels questionnements épistémiques? *Institut Psychanalyse & Management*, p. 113-135, jun. 2021.

BERNARDES, J. F.; SANTOS, E. G.; PROCHNOW, R. V. T. M. Gestão Patrimonial de Bens Móveis: instrumento para otimizar Custos e Planejamento. *Revista Prociência@s*, v. 4, p. 76-85, 2021.

BEZERRA, A. L. S.; MEDEIROS, M. G. de. O teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19. *Argumentum*, v. 14, n. 3, p. 67–80, 2022.

BRASIL. *Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em 18 fev. 2025.

BRASIL. *Decreto nº 99.658 de 30 de outubro de 1990 (revogado)*. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. *Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011*. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. *Decreto nº 9.373 de 11 de maio de 2018a*. Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9373.htm. Acesso em: 12 ago. 2024.

BRASIL. *Decreto nº 13.709, de 14 de agosto de 2018b*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. *Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 8 jul. 2024.

BRASIL. *Decreto nº 14.129, de 29 de março de 2021*. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. *Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022*. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. *Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP)*. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2026. Disponível em: <https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=60021:2:9475602650305::NO:2::>. Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.702, de 9 de junho de 2022. Dispõe sobre a Política de Governança das contratações na Justiça Eleitoral e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2022/resolucao-no-23-702-de-9-de-junho-de-2022>. Acesso em: 05 set 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 8.195/2019-TCU-Plenário. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/orientacoes-e-procedimentos/midia/acordao_n_8195_2019_tcu_2_camara.pdf. Acesso em: 17 set 2025.

BRASIL. Governo Federal. Doações gov.br. Disponível em: <https://doacoes.gov.br/>. Acesso em: 21 set 2025.

CALLE, G. A. D.; SILVA, E. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, v. 8, p. 1-20, 2008.

CARVALHO; R. B.; REIS, A. M.; LARIEIRA, C. L.; PINOCHET, L. H. Transformação digital: desafios na formação de um constructo e cenários para uma agenda de pesquisa. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 22, nº 6, 2021.

CASTRO, B.; ARAÚJO, A. M. C.; KREIN, A. E. B. O trabalho em domicílio no Brasil pré-pandemia: mudanças no setor de atividade e no perfil das/os trabalhadoras/es. *Revista Sociedade e Estado*, v. 39, n. 3, p. 1-26, 2024.

CGU - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. *Relatório de Avaliação Secretaria de Gestão/Secretaria do Tesouro Nacional Gestão dos Bens Móveis*. Brasília: CGU, 2022. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/1166389>. Acesso em 15 jul. 2024.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. *Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos*, v. 43, n. 84, p. 209-236, 2020.

DESLANDES, Suely Ferreira. *O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual*. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social – teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. Cap. 2, p. 31-60.

DIAS, A. P. F.; CHAMBEL, M. J.; FERREIRA, M. L. D. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 21, nº 2, 2021.

DIAS, P. C.; OLIVEIRA, H. M. Novas perspectivas da administração pública em tempos de governo digital: teletrabalho, telemedicina e teleperícia. *Revista do TCU*, n. 151, p. 94-120, 2023.

FARIA, M. C. C.; MARRA, A. V.; RESENDE, D. D. Reações à mudança: implantação do ponto eletrônico em uma prefeitura. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10, n. 2, p. 260-278, 2020.

FENILI, R. R. *Gestão de Materiais*. Enap Didáticos, nº 1. Brasília, 2015.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FRANCHISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. *Administração de materiais e do patrimônio*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GEISSDOEFER, M.; SAVAGET, P.; BOCKEN, N. M. P.; HULTINK, E. J. *The Circular Economy – A new sustainability paradigm?* Journal of Production Cleaner, v. 143, n. 1, p. 757-768, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

GUIMARÃES, D. E. L.; OLIVEIRA, R. M. D. S.; DIAS, G. F.; SOARES, C. S. Destinação de Bens Públicos: o Dilema do Desfazimento dos Bens da Extinta Rede Ferroviária Federal S.A. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 14, n. 4, 2022.

KOTTER, J. P. *Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios* (2ª ed.). São Paulo: Elsevier, 2017.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público (RSP)*, v. 72, n. 2, p. 330-359, abr./jun. 2021.

LEWIN, K. *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row, 1951.

LIMA, L.; BORGES, A. Desfazimento de bens móveis permanentes de TI em uma Universidade Federal Do Recôncavo Da Bahia–UFRB. *Enciclopédia Biosfera*, v. 17 n. 32, p. 577-591, 2020.

MEDEIROS, Y. S.; QUARESMA, S. F. S. dos. A aplicabilidade da logística reversa no processo de desfazimento de bens públicos de informática: um estudo de caso no IFAM/CMDI. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 1, p. 9550-9565, 2021.

MESQUITA, H. V. *Impactos da transformação digital no acesso aos serviços públicos pela população brasileira de baixa renda*. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. *Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal*. Atualizado em 31 dez. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>. Acesso em: 14 mar. 2024.

MORAES, R. A. A gestão patrimonial na administração pública: um estudo de caso no CIEP 293–Walmir De Freitas Monteiro. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 9, p. 558-574, 2021.

NASCIMENTO, S. G. V. *A gestão patrimonial de bens móveis de caráter permanente na UFPB e na UFRN*. 2013. 152f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes) – Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. *Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas*. São Paulo: Atlas, 2019.

PARRON, A.; NOGUEIRA, M. A. F. S.; ALMEIDA, V. L. Desfazimento de bens permanentes na UFGD: um desafio à luz do Decreto 9.373/2018. *Caderno De Administração*, v. 30, nº 1, p. 121-42, 2022.

PEREIRA, C. A. M.; SANTOS, C. M.; SILVA, E. E. Gestão patrimonial: uma revisão bibliográfica dos desafios e propostas para os bens patrimoniais em instituições públicas. *FUCAMP Cadernos*, v. 36, p. 48-67, 2024.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas, 2015.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. A transformação digital do Estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. *Revista Eletrônica Direito e Política*, v. 16, n. 3, p. 1075–1096, 2021.

REIS, E. A. B.; RABELO NETO, M. L. S.; LIMA FILHO, R. N. O Impacto da Pandemia da Covid-19 nas despesas com energia elétrica nas Universidades Federais do Brasil: Uma Análise Comparativa entre os anos de 2019 e 2020. *Revista de Psicologia*, v. 16, p. 17-29, 2022.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan./mar. 2018.

ROSA, C. S.; GONÇALVES JÚNIOR, E. R.; SOUZA, C. L. M.; ERTHAL JUNIOR, M. ANÁLISE do acúmulo e método de descarte de bens patrimoniais em órgãos públicos. *Revista Produção e Desenvolvimento*, v. 4, nº 2, p. 60-75, 2018.

SANTOS, G. *Gestão Patrimonial: ampliada e atualizada*. Florianópolis: Secco. 2016.

SAVI, H. L.; STALLIVIERI, L. O trabalho remoto em universidades federais como parte da política pública de enfrentamento à pandemia da COVID-19. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Universitária*, v. 1, 2023.

SMITE, D.; MOE, N. B.; HILDRUM, J.; GONZALEZ-HUERTA, J.; MENDEZ, D. Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, v. 195, p. 111552, 2023.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2ª edição. Nova Iorque: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, G. D. Z., KESSELER, N. S., LORENZI JUNIOR, D. Desfazimento de bens na administração pública federal: um caso prático na Universidade Federal de Santa Maria. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2018.

TSE - TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. *Autoatendimento Eleitoral - Título Net*. s.d. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/servicos-eleitorais/titulo-eleitoral/autoatendimento-eleitoral/autoatendimento-eleitoral-titulo-net>. Acesso em: 11 set. 2025.

VASCONCELOS, I. F. F. G. D.; IRIGARAY, H. A. R.; LEAL, F. B.; CARVALHO, L. A. D. Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: a institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 4, p. 891-912, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no setor público: evolução normativa e potenciais benefícios. *Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas*, v. 12, n. 20, p. 93-110, 2020.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: *Encontro Da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisas em Administração*, 2016, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas. ti. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Boston: Addison-Wesley, 1979.

WIJNGAARDS, Iris; BURGER, Martijn; VAN EXEL, Job. *The promise of open survey questions-The validation of text-based job satisfaction measures*. *PloS one*, v. 14, n. 12, e0226408, dez. 2019. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6932814/> Acesso em: 15 jul. 2025.