



## Em busca de novas perspectivas para a gestão de imóveis públicos

POR **ALINE MORAIS DA SILVA**

COLABORADORAS **MARTA CRISTINA GUIZELINI, LAURA PROTÁSIO E GISELE GOMES DE SOUSA**

No Brasil, a gestão de imóveis públicos tem uma história única e complexa, moldada por séculos de colonização e desdobramentos políticos. Por muito tempo, essa complexidade levou a administração pública a relegar a gestão do patrimônio imobiliário a um segundo plano. No entanto, essa visão está mudando, pois os estados estão começando a ver seus ativos imobiliários não apenas como problemas, mas como oportunidades estratégicas para gerarem recursos e serem usados para implementar políticas públicas.

A evolução desse processo histórico foi marcada por quatro períodos distintos, que moldaram a formação territorial atual: o regime sesmarial, o regime de posse, o regime da Lei de Terras e o período misto de posse e propriedade. Podemos afirmar que, desde os tempos coloniais, a gestão de terras sempre foi vista como um desafio. Ou seja, desde quando as terras eram divididas em grandes latifúndios, conhecidos como Capitânicas Hereditárias, até a Lei de Terras de 1850, que procurou organizar o território e distinguir claramente as terras públicas das privadas.

Com a Constituição de 1891, as chamadas “terras devolutas” tornaram-se propriedade dos estados, com a União mantendo apenas as áreas de fronteira. Isso, juntamente com a herança jacente e vacante, fez com que os estados se tornassem proprietários de grandes extensões de terra. No entanto, muitas dessas terras foram negligenciadas ao longo do tempo devido ao êxodo rural ou à falta de necessidade de uso das terras.

Ao longo de muitas décadas, portanto, a gestão de ativos imobiliários públicos foi vista como um obstáculo – e não como uma oportunidade. Muitos imóveis públicos no país estão em estado crítico devido à falta de manutenção e supervisão adequadas. Mas, como

dito, estamos vivendo uma nova concepção sobre o patrimônio imobiliário, que está sendo reconhecido como um ativo valioso.

**OS DESAFIOS E EMBATES ENTRE AS ÁREAS JURÍDICA E TÉCNICA** Vale destacar um outro aspecto fundamental nessa análise, pois a gestão de imóveis públicos apresenta desafios únicos, principalmente devido à falta de alinhamento entre as áreas jurídica e técnica. Muitos desses ativos são de difícil liquidez e geram apenas custos operacionais para os cofres públicos. Além disso, a falta de conhecimento sobre o acervo patrimonial total e a liquidez desses ativos contribuíram para a negligência na gestão desses imóveis.

Como reconhecimento à relevância desse tema, o Conselho Nacional de Secretários de Administração (Consad) criou um Grupo de Trabalho de Patrimônio. Ele tem como objetivo avaliar a maturidade dos estados em relação à gestão de seus ativos imobiliários, marcando um passo importante na transição para uma gestão de ativos mais estratégica e eficaz.

**GESTÃO A SER APRIMORADA COM UMA NOVA GOVERNANÇA** A análise da gestão de ativos imobiliários revela um vasto espaço para aprimoramento. É evidente que essa área deve ser parte integrante de uma agenda positiva de investimento e receber a devida atenção das altas gestões. Precisamos de uma gestão de ativos imobiliários que seja estudada, estruturada e institucionalizada, formando uma estratégia de aquisição, uso e destinação que oriente a tomada de decisões dos gestores públicos.

Uma gestão de ativos públicos bem estruturada considera os bens como fonte de recursos. E não apenas como imóveis a serem vendidos, como ocorre na visão tradicional, na qual o Estado deve se desfazer do seu patrimônio. A modernização dessa forma de governança prevê que se deve extrair o máximo valor dos bens existentes, seja por meio da venda ou do uso sustentável.

Os imóveis públicos precisam atender às demandas dos órgãos que precisam de espaços para implementar suas políticas públicas, mantendo a responsabilidade pela guarda e manutenção do patrimônio. Como dito, esses bens devem ser vistos como ativos, passíveis de análise para exploração econômica, por meio de locações, constituição de fundos de ativos e garantia de créditos – entre outras formas possíveis de exploração direta pelo Estado ou em parceria com o mercado privado.

**PANORAMA MAIS CLARO E PERSPECTIVAS DE RESULTADOS** No cenário da gestão de ativos imobiliários públicos no Brasil, há evidências de progresso significativo nas recentes abordagens e estratégias adotadas. Um exemplo concreto desses avanços vem, em parte, do já citado Grupo de Trabalho dedicado ao tema na rede do Consad, que iniciou um processo de mapeamento minucioso dos ativos imobiliários do país. Essa ação, ainda em andamento, já começa a clarear informações iniciais sobre a localização dos imóveis, como valor, utilização e condições gerais. Ou seja, a respeito de dados que antes estavam dispersos ou não eram facilmente acessíveis.

Como salientado, as reuniões realizadas pelo Grupo têm sido intensas e pautadas por informações quantitativas, fornecendo um panorama claro da extensão e complexidade dos ativos imobiliários públicos. Essa visão detalhada é essencial não apenas para justificar a importância do tema, mas também para nortear ações efetivas de gestão, venda ou *repurposing* desses ativos.

Apesar de os desafios ainda serem significativos – desde a resistência burocrática até a efetiva implementação de estratégias de gestão –, o Grupo de Trabalho tem mostrado comprometimento e foco no sentido de mudar o panorama atual. Com os mapeamentos iniciais e os dados coletados nas reuniões, é possível agora ter uma visão mais clara e organizada dos imóveis.

Isso, por si só, é um avanço considerável, pois proporciona uma base sólida para tomadas de decisão mais informadas e estratégicas. Assim, ainda que os desafios permaneçam relevantes, já é possível visualizar uma realidade mais bem mapeada e mais propícia a efetivas ações de gestão daqui para frente. E também é possível vislumbrar que as dificuldades estão sendo encaradas na perspectiva de superação.

**OS CAMINHOS A SEREM TRILHADOS RUMO AO FUTURO** Não restam dúvidas, portanto, de que a visão tradicional dos imóveis como problemas de difícil solução precisa ser deixada para trás. Para isso, devemos adotar uma estratégia para o desenvolvimento de um projeto de Estado que faça o inventário geral do patrimônio, separe os bens vocacionados, invista na regularização e institua equipes estratégicas para análise das melhores destinações do acervo público imobiliário.

Precisamos, portanto, buscar uma estratégia para a aquisição de ativos ou transferência de novos patrimônios que deve ser sempre analisada com base em alguns parâmetros, como:

- Avaliação da real necessidade de se ter ou manter um patrimônio;
- Sustentabilidade da sua manutenção para os cofres públicos; e
- Possível destinação quando ele não mais for útil para o atendimento direto das políticas públicas.

Em suma, devemos ressaltar, como analisado, a relevância de a gestão de ativos estar passando por uma transformação positiva, onde os estados podem construir novas fontes de riqueza e novos modelos de gestão. Ao mesmo tempo, os serviços públicos podem ser beneficiados e receber mais investimentos a partir da suplementação de mais uma fonte de receitas para os cofres públicos.

---

**ALINE MORAIS DA SILVA** é diretora Central de Patrimônio Imobiliário no Estado de Minas Gerais.

---

**MARTA CRISTINA GUIZELINI** é chefe do Departamento de Patrimônio do Estado do Paraná.

---

**LAURA PROTÁSIO** é servidora Pública, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Diretora de Administração de Bens Imóveis do Estado da Bahia.

---

**GISELE GOMES DE SOUSA** é servidora pública, advogada e gestora governamental - especialidade administrativa. Atualmente, é gerente Geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. Membro da Comissão de Direito Imobiliário da OAB PE.