

Inovação na Governança de Ativos Imobiliários Públicos: um modelo de Comitê Gestor para eficiência e descentralização da gestão imobiliária Estadual.

Anselmo de Oliveira Carvalho Filho

Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco, Brasil

E-mail: anselmo.oliveira@sad.pe.gov.br

Luciana de Macedo Machado Lages

Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco, Brasil

E-mail: luciana.macedo@sad.pe.gov.br

Luciana Barboza dos Santos

Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco, Brasil

E-mail: luciana.barboza@sad.pe.gov.br

Carolina Rodriguez Romeira

Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco, Brasil

E-mail: carolina.romeira@sad.pe.gov.br

Resumo

Este estudo detalha a implementação de um comitê gestor de imóveis como estratégia inovadora para modernizar a política patrimonial pública, visando otimizar a gestão de ativos e promover a eficiência administrativa. A pesquisa explora a estrutura, o funcionamento e os resultados de um comitê gestor de imóveis, destacando a importância da colaboração interinstitucional e da adoção de boas práticas de governança para garantir a segurança jurídica e a eficiência no uso dos imóveis. O objetivo central é analisar como o caráter colegiado das decisões e o envolvimento de múltiplos órgãos pode contribuir para a destinação otimizada dos imóveis públicos e a melhoria da gestão patrimonial.

A metodologia adotada envolve a análise de dados e documentos, bem como a avaliação dos resultados alcançados em termos de eficiência, transparência, destinação otimizada dos ativos e impacto social. Os resultados demonstram que a criação do comitê gestor representa um avanço institucional robusto, promovendo a organização da administração pública e a implementação de políticas públicas mais eficientes e sustentáveis.

O estudo conclui que o caráter colegiado das decisões, o envolvimento de órgãos-chave e a adoção de práticas modernas de governança são elementos essenciais para o sucesso na gestão de ativos imobiliários públicos, fortalecendo a governança, promovendo a justiça fundiária e contribuindo para o desenvolvimento social e econômico.

A análise também aborda os desafios enfrentados e as lições aprendidas durante a implementação do comitê, oferecendo insights valiosos para outras organizações públicas que buscam aprimorar sua gestão patrimonial e garantir o uso eficiente dos recursos públicos. A pesquisa destaca a importância de um modelo de gestão integrada e colaborativa para o sucesso na administração de ativos imobiliários, enfatizando a necessidade de uma abordagem estratégica e orientada para resultados.

Palavras-chave: Comitê Gestor de Imóveis; Governança Pública; Gestão Patrimonial; Eficiência Administrativa; Destinação de Ativos Públicos; Patrimônio Público; Imóveis Públicos.

1. Introdução

Administrar de forma eficiente o seu patrimônio imobiliário é um desafio constante para os entes da Federação, sobretudo diante da necessidade de transparência, responsabilidade fiscal e uso adequado dos bens pertencentes à coletividade. Nesse contexto, o Estado de Pernambuco, por proposição da Secretaria de Administração, decidiu criar o Comitê Gestor de Imóveis (CGI) como parte de um esforço para modernizar a política patrimonial, reunindo diferentes órgãos e áreas de Governo em um trabalho colegiado.

A criação do CGI tem como principal propósito melhorar a gestão dos imóveis públicos, tornando os processos decisórios mais ágeis. Para isso, aposta em uma forma de trabalho colegiada e interinstitucional, capaz de unir conhecimentos técnicos e decisões compartilhadas. Assim, surge a pergunta central deste estudo: **de que forma a implantação do CGI pode contribuir para modernizar a gestão do patrimônio imobiliário do Estado, trazendo mais eficiência, transparência e melhor uso dos imóveis públicos?**

Diante desse questionamento, o objetivo presente trabalho é **analisar como o Comitê Gestor de Imóveis tem sido implementado como estratégia de modernização da política patrimonial em Pernambuco**. Para alcançar esse objetivo maior, foram definidos alguns objetivos específicos:

Descrever como o CGI está estruturado e funciona na prática; Avaliar os resultados já alcançados pelo Comitê em 2025, principalmente em relação à eficiência, à transparência e à destinação dos imóveis; Apontar os principais desafios enfrentados ao longo da implantação; Oferecer informações que possam servir de apoio para outras administrações públicas interessadas em adotar iniciativas semelhantes.

Este estudo se justifica por tratar de um tema que pode ajudar outros entes, como estados e municípios a melhorar suas práticas de gestão patrimonial, valorizando a governança colaborativa e o uso mais inteligente dos recursos públicos.

2. Metodologia

Para responder ao problema de pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. A principal técnica utilizada foi a análise documental, com foco em documentos e relatórios oficiais produzidos pelo Comitê de Gestor de Imóveis (CGI) ao longo do ano de 2025.

A pesquisa foi conduzida por meio da coleta e exame de registros institucionais, atas de reuniões, resoluções, normativas internas e outros documentos que evidenciam as práticas de governança e gestão patrimonial implementadas pelo CGI. Esses documentos foram selecionados com base em sua relevância para o tema proposto e sua capacidade de fornecer subsídios à análise teórica.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, buscando identificar padrões, estratégias e desafios nas práticas de gestão patrimonial e governança adotadas. O referencial teórico, apresentado na seção seguinte, oferece o suporte necessário para a interpretação dos achados.

O trabalho ora apresentado está estruturado em quatro partes: (i) Introdução; (ii) descrição da metodologia empregada; (iii) apresentação dos resultados e discussão; e (iv) considerações finais.

Por fim, a observação direta das reuniões realizadas pelo CGI no ano de 2025 permitiu mapear os principais temas debatidos e identificar os efeitos concretos das deliberações sobre a política de gestão imobiliária no âmbito estadual.

3. Resultados e Discussões

3.1 Contextualização e Marco regulatório

Ao decorrer de sua constituição o Governo do Estado de Pernambuco acumula um extenso patrimônio imobiliário. Esse acervo abrange desde edifícios históricos e administrativos até terrenos e áreas de significativo interesse social e econômico. A gestão eficaz desse conjunto de bens exige uma atuação estratégica, transparente e constantemente adaptada à novas realidades.

Obviamente dentre os cerca de 3 mil imóveis contidos no registro estadual nem todos têm afetação, pelas suas características, real necessidade pública, dentre outros fatores.

Logo, a correta destinação de imóveis públicos é essencial para garantir o uso eficiente, estratégico e socialmente responsável do patrimônio do Estado. Uma gestão patrimonial bem estruturada contribui para a valorização dos ativos públicos, a redução de gastos, e o atendimento a demandas sociais prioritárias.

Diante disto, com o objetivo de fortalecer a gestão do patrimônio imobiliário estadual e ampliar as ações de regularização fundiária, foi instituído, **por meio do Decreto nº 56.513, de 25 de abril de 2024, o Comitê Gestor de Imóveis (CGI)** no âmbito do Poder Executivo de Pernambuco.

Segundo *Heinen (2022)*, cabe à Administração Pública o dever de gerir adequadamente o patrimônio público, assegurando seu uso em benefício da coletividade, em consonância com os princípios constitucionais da Administração. De forma prática, a governança imobiliária no setor público é crucial para uma gestão eficiente e transparente nos bens estaduais. *BARBOSA (2013, p. 217)* aduz:

“Gestão patrimonial é o termo genérico atribuído ao controle, registro e fiscalização da correta utilização dos bens de caráter permanente.”

Segundo o ensinamento de *Meirelles (2008, p. 87)*:

“Na administração particular o administrador recebe do proprietário as ordens e instruções de como administrar as coisas que lhe são confiadas;

na administração pública essas ordens e instruções estão concretizadas nas leis, regulamentos e atos especiais, dentro da moral da instituição.”

BARBOSA continua:

“Nesse contexto, cabe ao gestor o estabelecimento de regramentos internos que assegurem a correta gestão patrimonial. Para isso, não é suficiente a criação de órgão ou departamento administrativo denominado setor ou departamento de patrimônio. Cabe, concomitantemente, a revisão dos processos administrativos, da fiscalização e da responsabilidade de todos aqueles que envolvam, direta ou indiretamente, com os bens públicos.”

Nesse contexto, é preciso destacar a relevância da **Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa)** e do **Decreto-Lei nº 3.365/1941 (Desapropriação)**, que estabelecem parâmetros jurídicos de proteção do patrimônio público. Que, em conformidade com esses dispositivos legais, o Estado de Pernambuco implementou o **Comitê Gestor de Imóveis**, visando o aperfeiçoamento do controle patrimonial.

No que concerne à Lei de Improbidade Administrativa, o seu art. 10, pode-se observar atos que causam lesões ao erário, englobando ações ou omissões que resultem em perda patrimonial, desvio, apropriação, ou dilapidação dos bens públicos.

Art. 10. Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão dolosa, que enseje, efetiva e comprovadamente, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: (...)
II - na hipótese do art. 10 desta Lei, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos até 12 (doze) anos, pagamento de multa civil equivalente ao valor do dano e proibição de contratar com o poder público ou de receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo não superior a 12 (doze) anos;
III - na hipótese do art. 11 desta Lei, pagamento de multa civil de até 24 (vinte e quatro) vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o poder público ou de receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo não superior a 4 (quatro) anos;

Nesse sentido, a administração pública deve estar atenta para adotar instrumentos de controle e fiscalização, de forma a prevenir tais riscos, e um desses instrumentos é o próprio Comitê Gestor de Imóveis, que, em conjunto com as equipes técnicas apresentadas, vem trazendo maior segurança para que não haja qualquer tipo de omissão ou ação que possa ensejar ato de improbidade administrativa, o que se revela um ato que gera maior segurança, sendo esta uma medida concreta para o cumprimento de zelar pelo patrimônio público estatal.

Ainda nesse sentido, importante trazer à baila o Decreto-Lei nº 3.365/1941, que regulamenta a desapropriação por utilidade pública, determinando que os bens expropriados atendam, efetivamente, ao interesse público. Assim sendo, caso o interesse público nos termos do art. 5º, pode-se observar quanto às medidas que devem ser adotadas também no caso de

inviabilidade ou a perda objetiva de interesse público. Nesse caso, a administração pública deve assegurar a redestinação ou a alienação do bem, dando ainda a preferência de recompra pelo expropriado.

Art. 5º Consideram-se casos de utilidade pública: (...)
§ 6º Comprovada a inviabilidade ou a perda objetiva de interesse público em manter a destinação do bem prevista no decreto expropriatório, o expropriante deverá adotar uma das seguintes medidas, nesta ordem de preferência:
I - destinar a área não utilizada para outra finalidade pública; ou
II - alienar o bem a qualquer interessado, na forma prevista em lei, assegurado o direito de preferência à pessoa física ou jurídica desapropriada.
§ 7º No caso de desapropriação para fins de execução de planos de urbanização, de renovação urbana ou de parcelamento ou reparcelamento do solo, as diretrizes do plano de urbanização ou de parcelamento do solo deverão estar previstas no plano diretor, na legislação de uso e ocupação do solo ou em lei municipal específica.

Desse modo, pode-se verificar que a correta aplicação do Decreto em tela demanda de planejamento adequado, passando por uma ativa e consistente gestão patrimonial, garantindo que os imóveis desapropriados não sejam negligenciados, ou sejam utilizados em desacordo com o devido interesse público.

Ademais, apesar de ainda não regulamentada no âmbito estadual, a criação do CGI tem esteio no instituto da decisão coordenada previsto na lei nº 9784/99, após alteração legislativa em 2021, que teve como objetivo estabelecer uma instância interinsintucional que compatilhasse responsabilidades no sentido de simplificar o processo administrativo decisório no que se refere à gestão do patrimônio imobiliários. Vejamos:

Art. 49-A. No âmbito da Administração Pública federal, as decisões administrativas que exijam a participação de 3 (três) ou mais setores, órgãos ou entidades poderão ser tomadas mediante decisão coordenada, sempre que: (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

I - for justificável pela relevância da matéria; e (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

II - houver discordância que prejudique a celeridade do processo administrativo decisório. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

§ 1º Para os fins desta Lei, considera-se decisão coordenada a instância de natureza interinstitucional ou intersetorial que atua de forma compartilhada com a finalidade de simplificar o processo administrativo mediante participação concomitante de todas as autoridades e agentes decisórios e dos responsáveis pela instrução técnico-jurídica, observada a natureza do objeto e a compatibilidade do procedimento e de sua formalização com a legislação pertinente. (Incluído pela Lei nº 14.210, de 2021)

A instituição do Comitê Gestor de Imóveis estabeleceu um fluxo fundamental para a destinação dos bens imóveis, passou a seguir um fluxo baseado em análises técnicas elaboradas

por equipes especializadas. Essas análises subsidiam as decisões relativas à regularização, cessão, doação, alienação ou utilização dos imóveis públicos, permitindo que o Comitê Gestor — composto pelo Secretariado do Estado de Pernambuco — delibere sob a égide da responsabilidade administrativa, visando o interesse público e a preservação do patrimônio estadual.

Ressalte-se que, além da definição quanto à destinação dos imóveis, o Comitê Gestor também tem por competência apreciar questões relativas à aquisição, direta ou indireta, de bens imóveis incorporados ao patrimônio do Estado, a exemplo daqueles advindos de processos de desapropriação, entre outros institutos.

O artigo 2º do referido Decreto define as competências do CGI, entre as quais destacam-se:

- I - a priorização das ações de regularização, perante os respectivos cartórios, dos imóveis pertencentes ao Estado de Pernambuco, visando à obtenção do registro do título aquisitivo;*
 - II - as demandas de aquisição de imóveis, onerosas ou gratuitas, inclusive por desapropriação ou adjudicação;*
 - III - as novas afetações dos imóveis estaduais atualmente desocupados ou com espaços ociosos, inclusive sobre o uso compartilhado de espaços;*
 - IV - os requerimentos externos de cessão de uso, doação e permuta de imóveis estaduais;*
 - V - a inserção de imóveis estaduais em plano de alienação onerosa via leilão;*
 - VI - as reivindicações concorrentes relativas a um mesmo imóvel estadual; e*
 - VII - a requisição ou utilização de imóveis por órgãos de outros Poderes ou instituições do Estado.*
- (...)*

§ 2º Compete, ainda, ao CGI expedir resoluções para estabelecer procedimentos patrimoniais e administrativos relativos à gestão, aquisição, alienação e regularização de imóveis com a finalidade de garantir a eficiência patrimonial.

O Comitê Gestor de Imóveis é composto, conforme aduz o art. 3º da referida norma, formado pelos titulares dos seguintes órgãos, conforme Figura 1.



Figura 1: Titulares do Comitê Gestor de Imóveis.

Nota-se que os órgãos presentes são todos de cúpula e participam em maioria do núcleo de gestão do Governo, com competências transversais dentro do poder executivo do Estado conforme art 4º da Lei Complementar nº 141, de 03 de setembro de 2009 demonstrando assim a importância dada pela alta gestão para a deliberação sobre os imóveis públicos estaduais. Além desses participantes obrigatórios o CGI poderá convocar Secretários ou representantes de outros órgãos ou entidades para prestarem esclarecimentos quanto às matérias pertinentes. Conforme previsto no § 4º do artigo 3º que dispõe:

§ 4º O CGI poderá, de acordo com a conveniência e necessidade, convocar Secretários ou representantes de outros órgãos ou entidades para prestarem esclarecimentos quanto às matérias pertinentes.

A partir da criação do Comitê de Gestão de Imóveis (CGI), as atividades elencadas no artigo 2º do Decreto nº 56.513, de 25 de abril de 2024, relacionadas à gestão dos imóveis públicos, passaram a ser centralizadas nesse comitê. Essa centralização representa um avanço significativo na organização, no controle e na eficiência da política patrimonial estadual, uma vez que as decisões tornaram-se mais ágeis e céleres em razão da atuação **colegiada e interinstitucional** dos Secretários que compõem o Comitê Gestor.

Nesse contexto, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre modelos de governança patrimonial e subsidiar o aperfeiçoamento das práticas locais, foram examinados dois marcos normativos relevantes: o Decreto nº 61.163/2015, do Estado de São Paulo, que reformula o Sistema de Gestão do Patrimônio Imobiliário (SGPI) e estabelece as competências do Conselho do Patrimônio Imobiliário (CPI); e o Decreto nº 11.929/2024, que institui o Programa de Democratização de Imóveis da União e cria o Comitê Interministerial responsável por sua execução. Ambos os dispositivos oferecem referências valiosas para o fortalecimento institucional e a integração entre órgãos na condução de políticas públicas voltadas à gestão de imóveis públicos.

3.2 - Principais Etapas da Destinação Imobiliária

Para que se possa compreender melhor cada etapa do processo de destinação imobiliária, é necessário conhecer alguns dos principais recursos utilizados nesse contexto. Entre eles, destacam-se os sistemas PE-INTEGRADO e GeoPE, ferramentas essenciais que conferem maior agilidade, controle e precisão às ações de gestão do patrimônio imobiliário estadual.

O sistema PE-INTEGRADO, é uma plataforma digital que foi desenvolvida pelo Estado de Pernambuco com o objetivo de integrar, de maneira centralizada e eficiente, os sistemas e informações da administração pública estadual. Trata-se de uma solução estruturante voltada à **modernização da gestão pública**, promovendo maior transparência, controle, padronização de processos e interoperabilidade entre órgãos e entidades da administração direta e indireta.

Criado por meio do Decreto nº 40.222, de 24 de dezembro de 2013, o PE-INTEGRADO está organizado em módulos interligados, abrangendo áreas como patrimônio, pessoal, contratos, convênios e controle. No que se refere especificamente à gestão patrimonial, o sistema oferece recursos para o cadastro, acompanhamento, regularização e destinação de imóveis públicos, permitindo controlar, mensurar e gerir todo o patrimônio imobiliário público estadual, conforme demonstra-se nas Figuras 2 e 3.

Có...	Nº patrimonial / Ord...	Tipo de imóvel	Descrição	Endereço	Cidade	UF	Situação	
11712		Edifício	Centro de triagem	Rua Tabira, 232	RECIFE	PE		
11711		Galpão	ESCOLA	Rua do Sol, 143	RECIFE	PE		
11710	000619	Edifício	escola egape	rua do futuro leonardo-cehab, 150, aflitos	RECIFE	PE		
11709	000620	Edifício	GGPAE	Rua do Futuro, 150	RECIFE	PE		
11708	000621	Edifício	ESCOLA EGAPE	Rua do Futuro - VANESSA CEPE, 150	RECIFE	PE		
11707	000622	Edifício	Escola EGAPE	Rua do Futuro-José Carlos PGE	RECIFE	PE		
11706	000623	Edifício	Creche infantil	Rua do Futuro - Rômulo, 150	RECIFE	PE		
11705	000624	Edifício	Construção	Rua do Futuro - Hugo Cavalcanti IPA, 150	RECIFE	PE		
11704	000625	Edifício	ESCOLA	Rua do Futuro - Danel CBMPE, 150	RECIFE	PE		
11703	000626	Edifício	Escola Egape	Rua do Futuro - Doriany PGE	RECIFE	PE		
11702	000627	Edifício	Escola Egape	Rua do Futuro - Anderson Secult, 150	RECIFE	PE		
11701	000628	Edifício	Escola EGAPE	Rua do Futuro - ADRIANA JUCEPE, 150	RECIFE	PE		
11700	000629	Edifício	EGAPE	Rua do Futuro - Levi Sefaz, 150	RECIFE	PE		
11699	000630	Edifício	Escola Egape	Rua do Futuro-Paulo Elias CEPE, 150	RECIFE	PE		
11698	000631	Edifício	Escola EGAPE	Rua do Futuro - Alessandro JUCEPE	RECIFE	PE		

Figura 2: Imagem ilustrativa do PE-INTEGRADO.

CADASTRO DO BEM IMÓVEL

ESTADO DE PERNAMBUCO - EXECUTIVO

Rua do Futuro-José Carlos PGE, RECIFE

Ativo

Próprio / Não compartilhado

Área do terreno: 1.000,0000 M²

Área construída: 1.000,0000 M²

Área desocupada do terreno: 0,00

Área desocupada construída: 0,00

Unidade gestora responsável: SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Dados gerais

Localização

Características

Informações cartorárias

Afetação

Termos

Dados financeiros

Anexos

Auditoria

Nº patrimonial

000622

Atualizado em

15/07/2025

Titularidade

☒ Próprio ☐ Terceiro

Status

Ativo

Proprietário

ESTADO DE PERNAMBUCO - EXECUTIVO

UG responsável pelo cadastro

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Situação cartorária

Selecione

Código patrimonial anterior

Forma de ingresso

Selecione

Tipo de imóvel

Edifício

Tipo de documento do ingresso

Selecione

RIP

Sequência municipal

Zona

Urbana

Inscrição imobiliária

Observação

Incluir no Mapa TCE

☒ Sim ☐ Não

Situação Patrimonial

Em uso

Salvar e fechar

Salvar

Fechar

Figura 3: Imagem ilustrativa do PE-INTEGRADO

Apesar de suas extensas funcionalidades, nos anos de 2024 e 2025, o foco do PE-INTEGRADO se voltou para o aprimoramento do cadastro de bens imóveis. As atualizações no sistema possibilitaram grandes avanços na identificação, regularização e controle dos imóveis do Estado, o que contribuiu para uma gestão mais eficiente e integrada do patrimônio imobiliário estadual e a devida atuação do Comitê Gestor de Imóveis.

Outro sistema criado para apoiar a destinação segura e adequada dos imóveis públicos estaduais é o GeoPE, apresentado na Figura 4, desenvolvido em março de 2025 pela Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. A plataforma conta com uma estrutura institucional voltada à gestão de dados geográficos e ao georreferenciamento, com o objetivo de qualificar a administração territorial e patrimonial. Tendo por base fundamental o sistema PE-INTEGRADO, visto que o sistema possui um registro patrimonial próprio, sem o qual, seria impossível consolidar o acervo necessário para o desenvolvimento do GeoPe.

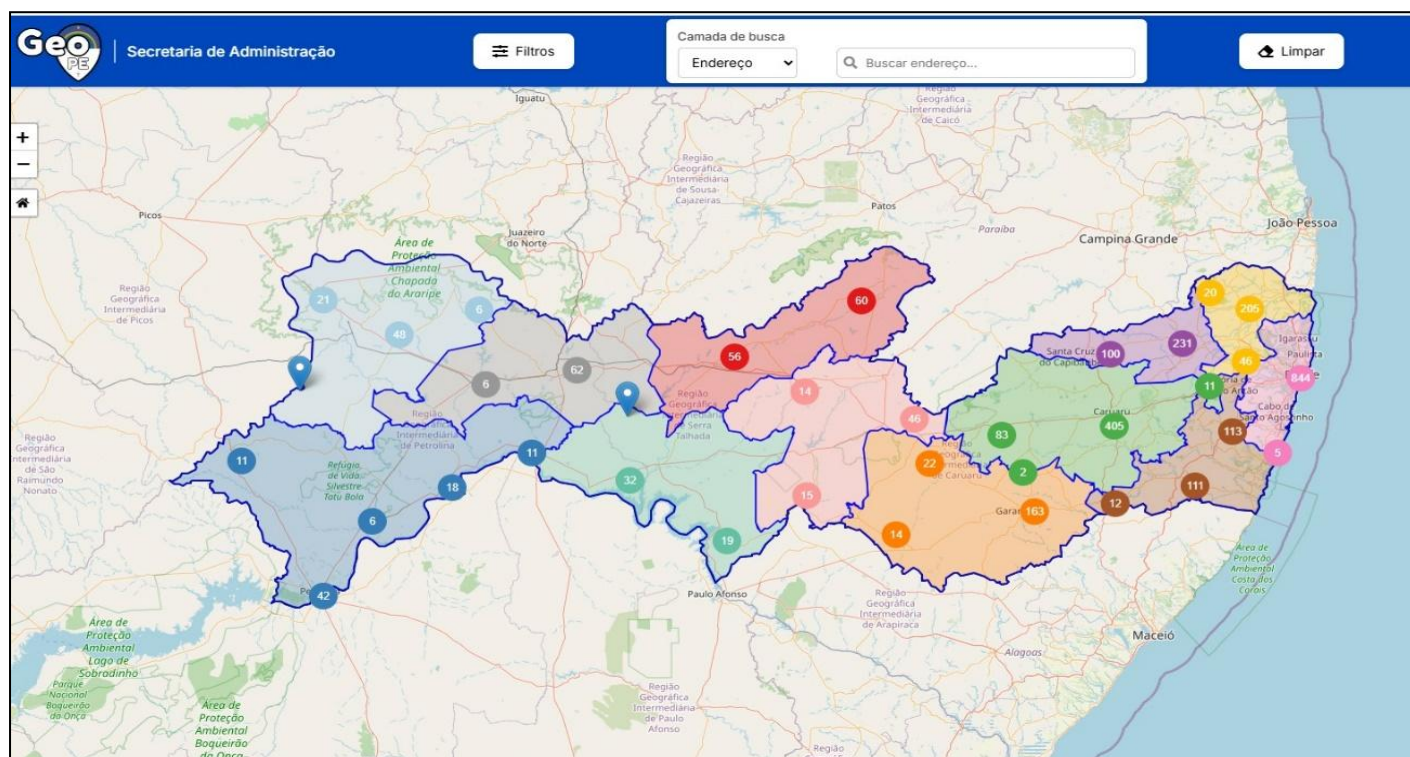


Figura 4: Tela inicial do Geo-PE.

Atualmente, o GeoPE reúne e organiza informações sobre os mais de 3 mil imóveis estaduais, oferecendo uma base georreferenciada robusta para subsidiar decisões técnicas e estratégicas na política de gestão patrimonial. A plataforma integra essas informações a um mapa interativo com filtros inteligentes, o que facilita significativamente a localização, a análise, a destinação e, também, a correção de falhas nos cadastros existentes. Com isso, o sistema contribui para uma gestão patrimonial mais precisa, estratégica e orientada por dados.

A integração entre o GeoPE e o PE-INTEGRADO representa um avanço significativo substancial na modernização da política patrimonial do Estado de Pernambuco pois, enquanto o PE-INTEGRADO atua como sistema estruturante para o cadastro, controle e destinação de bens públicos, oferecendo uma visão administrativa, jurídica e contábil dos imóveis, **o GeoPE acrescenta uma camada espacial e geográfica**, essencial para a localização precisa, análise territorial e apoio ao planejamento estratégico. Juntos, esses sistemas proporcionam transparência, rastreabilidade e inteligência na gestão dos ativos imobiliários, fortalecendo a governança pública e subsidiando decisões mais ágeis e embasadas.

De forma sucinta, as etapas do processo de destinação imobiliária vão desde a análise da situação cadastral até a formalização da destinação propriamente dita. O processo inicia-se com a verificação da situação cadastral, registral e física do imóvel no sistema PE-INTEGRADO, a fim de confirmar a titularidade e a regularidade documental.

Em seguida, realiza-se a análise da vocação do imóvel, considerando aspectos legais, urbanísticos, ambientais e de interesse público. Após essa etapa, procede-se à consulta aos órgãos e entidades interessadas, para identificar demandas existentes e possíveis usos estratégicos. Com base nessas informações, é elaborada uma proposta de destinação, que deve ser submetida à avaliação e aprovação do Comitê Gestor de Imóveis – CGI.

Caso necessário como requisito presente na constituição estadual no seu § 1º do artigo 4 é submetido projeto de lei autorizativa à casa legislativa. Por fim, ocorre a formalização da destinação, por meio de instrumento jurídico apropriado, como termo de cessão, permissão de uso, doação ou afetação ao uso específico da Administração Pública. Vejamos de uma forma mais detalhada:

3.2.1 - Análise da Situação Cadastral: Verificação do status do imóvel no sistema PE-INTEGRADO, com levantamento de toda a documentação disponível como base para a análise técnica e jurídica.

3.2.2 - Análise de Viabilidade: Estudo das possibilidades de uso de cada imóvel, considerando fatores como localização, infraestrutura, estado de conservação e vocação, bem como sua compatibilidade com os planos estratégicos do governo.

3.2.3 - Proposição de Destinação: Formulação de propostas ao **Comitê Gestor de Imóveis (CGI)** com base nos instrumentos legais disponíveis, tais como:

- a) Cessão de Uso: Permissão, gratuita ou onerosa, para que outro órgão público ou entidade utilize o imóvel.
- b) Doação: Transferência da propriedade para entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, com finalidade social (como programas de habitação de interesse social).
- c) Alienação (Venda): Proposição de venda por licitação ou leilão, quando o imóvel não atende mais ao interesse público.
- d) Permuta: Troca do imóvel por outro que seja de interesse estratégico para o Estado.
- e) Concessão de Direito Real de Uso (CDRU): Autorização de uso a terceiros por tempo determinado, para fins específicos.
- f) Afetação de imóveis aos órgãos do Poder Executivo da administração direta: Realizada pelo PE-INTEGRADO, que é tratada através de um Termo de Dependência Administrativa (TDA), conforme Decreto nº 55.946, de 22 de Dezembro de 2023.
- g) Afetação de imóveis aos Poderes Legislativo, Judiciário e ao Ministério Público Estadual: Realizada pelo PE-INTEGRADO, que é tratada através de

um Termo de Vinculação Administrativa (TVA), conforme Decreto nº 55.946, de 22 de Dezembro de 2023.

3.2.4 - Fiscalização e Manutenção: Monitoramento do uso dos imóveis destinados, garantindo o cumprimento da finalidade acordada e verificando o estado de conservação.

3.2.5 - Gestão dos Termos: Administração dos instrumentos jurídicos firmados nas destinações, assegurando o cumprimento das cláusulas contratuais e a cobrança de eventuais débitos, quando aplicável.

3.2.6 - Racionalização de Gastos: Proposição de destinações que contribuam para a redução de custos com manutenção e operação, evitando a ociosidade e o subaproveitamento dos imóveis.

3.2.7 - Vistorias Técnicas: Elaboração de relatórios de vistoria dos imóveis estaduais, com análise de sua ocupação, uso atual e estado de conservação.

3.3- Principais Desafios na Destinação de Imóveis Públicos

A gestão e a destinação de imóveis públicos enfrentam obstáculos que, muitas vezes, comprometem a efetividade do processo e retardam o aproveitamento adequado do patrimônio. Entre os principais desafios, destacam-se:

3.3.1 - Ociosidade e Subutilização: Um número expressivo de imóveis públicos, afetados ou não, encontra-se desocupado ou com uso parcial, o que motivou a criação de um plano sistemático de vistorias e reavaliação de uso.

3.3.2 - Complexidade Administrativa dos Procedimentos: A destinação de imóveis públicos exige o cumprimento de etapas técnicas e legais fundamentais, como a elaboração de análises especializadas, emissão de pareceres jurídicos, realização de consultas internas aos órgãos estaduais e, por fim, a deliberação pelo Comitê de Gestão de Imóveis (CGI). Embora essas fases garantam a segurança jurídica e a boa governança, sua multiplicidade pode representar um desafio para a celeridade processual, exigindo constante aprimoramento dos fluxos e da articulação entre os diversos setores envolvidos.

3.3.3 - Necessidade de Regularização Documental: Alguns imóveis ainda se encontram em fase de consolidação cadastral ou regularização fundiária, o que é natural em um processo contínuo de modernização patrimonial. Nesses casos, é essencial para conduzir os trâmites legais necessários à plena formalização do imóvel. Após essa etapa, os imóveis são encaminhados para análise e deliberação pelo CGI, de forma a garantir que a destinação ocorra com respaldo técnico e jurídico adequados.

3.3.4 - Custos de Manutenção: Imóveis de grande porte, imóveis tombados conforme Decreto-Lei nº 25 de 30 de novembro de 1937 do IPHAN, ou com características construtivas mais antigas demandam investimentos significativos em manutenção e conservação, especialmente quando estão desocupados ou subutilizados.

3.3.5 - Equilíbrio entre Receita e Função Social: Um dos principais desafios da política patrimonial é equilibrar a busca por receitas, por meio de instrumentos como alienação, concessão ou permuta, com a promoção da função social da propriedade pública, especialmente quando se trata de imóveis com potencial para atender demandas nas áreas de educação, saúde, moradia ou cultura. A definição da melhor forma de uso exige análise criteriosa, levando em conta não apenas o retorno financeiro, mas também o interesse público e o impacto social da destinação.

3.3.6 - Invasões e Ocupações Irregulares: A ociosidade facilita ocupações indevidas, que acarretam problemas jurídicos, sociais e operacionais. Em casos como esse, acaba-se utilizando a máquina Estadual para que se possa recorrer ao Judiciário por meio de ações possessórias para reaver o bem conforme legislação vigente.

3.4- Estruturação de Equipe para a Destinação de Imóveis Públicos

Diante de tais questões, o Governo do Estado de Pernambuco implementou, a partir de 2024 uma estruturação significativa da equipe responsável pelo patrimônio do Estado.

Para alcançar os objetivos definidos e enfrentar os desafios na gestão e destinação de imóveis públicos, as equipes técnicas passaram por reformulação, melhoria e expansão, visando garantir uma gestão mais eficiente, transparente e alinhadas às necessidades da carteira imobiliária do Estado.

Alinhados para atuar de forma transversal contribuindo diretamente para a tomada de decisões mais técnicas, qualificadas e fundamentadas, em consonância com os princípios da eficiência, economicidade e interesse público, as equipes diretamente reestruturadas foram:

A **Equipe de Vistoria Técnica**, responsável pela inspeção nos imóveis, avaliando os aspectos físicos, estruturais e de uso, tendo por objetivo fornecer informações que apoiem decisões sobre regularização ou destinação dos imóveis;

A **Gerência de Imóveis**, encarregada do controle, acompanhamento e atualização do cadastro imobiliário, atuando, além disso, como ponte de comunicação com os órgãos envolvidos e outras unidades gestoras;

A **Equipe de Engenharia e Arquitetura**, setor responsável por analisar projetos técnicos, fazer diagnósticos de conservação, estudo de viabilidade das intervenções e oferecer suporte às melhorias necessárias visando adequar o uso dos imóveis estaduais, bem como, a devida atualização monetária da avaliação dos imóveis;

A **Consultoria Técnica de Destinação Imobiliária**, criado em 2024, que além de encarregar-se da equipe de Vistoria Técnica, mencionada anteriormente, é responsável também pela gestão dos imóveis públicos estaduais desocupados, coordenando os processos de destinação, seja de cessão, doação, entre outras formas de destinação, bem como atua secretariando o próprio CGI.

Para avançar na gestão patrimonial dos bens públicos estaduais, é essencial fortalecer a governança e capacitar continuamente as equipes técnicas. A profissionalização dos servidores, com foco em áreas como avaliação imobiliária, legislação e geotecnologias, melhora a padronização e a tomada de decisões.

Por conseguinte, a integração entre os órgãos, com sistemas interoperáveis e protocolos claros, facilita o compartilhamento de informações aumentando a eficiência e segurança no uso do patrimônio, assegurando transparência e interesse público.

3.5 – Operação do Comitê Gestor de Imóveis (CGI).

A implementação do Comitê Gestor de Imóveis (CGI) no Estado de Pernambuco trouxe avanços significativos na governança patrimonial, mas também revelou diversos desafios operacionais e jurídicos. Entre eles, destacam-se a necessidade de conciliar interesses múltiplos (econômicos, sociais e estratégicos) na destinação dos imóveis, a complexidade dos processos legais de afetação e desafetação, a alta demanda interna e externa que impacta os prazos de tramitação, além da pressão por decisões rápidas em contextos que exigem rigor técnico e jurídico. Esses fatores reforçam a importância de fortalecer a estrutura técnica de apoio ao CGI e aprimorar os fluxos processuais, assegurando decisões bem fundamentadas, sustentáveis e alinhadas ao interesse público.

É importante destacar que a atuação do CGI se restringe à etapa decisória inicial. Após a autorização do Comitê, o processo de destinação segue um conjunto de etapas legais e administrativas obrigatórias. No caso, por exemplo, das doações, conforme o artigo 76 da Lei nº 14.133/2021, são exigidas a justificativa do interesse público, a avaliação prévia do imóvel, a autorização legislativa, a lavratura e o registro da escritura pública com cláusulas específicas, além da fiscalização do uso do bem e da atualização no Cadastro Estadual (PE-INTEGRADO).

Já nos casos de alienação de imóveis, além da autorização do CGI, devem ser observadas as exigências da Lei nº 14.133/2021 e da Lei Estadual nº 13.517/2008, incluindo a avaliação de mercado, a realização de leilão público, a autorização legislativa (salvo exceções legais), a formalização por escritura pública, o registro em cartório, a observância do direito de preferência para ocupantes regulares e a devida atualização no sistema PE-INTEGRADO.

Portanto, a autorização do CGI constitui o início de um processo mais amplo e rigorosamente regulamentado, que demanda a atuação articulada entre os diversos órgãos da Administração Pública, garantindo conformidade legal, transparência e eficiência na gestão do patrimônio imobiliário estadual.

3.6 Resultados

Após a instituição do Comitê Gestor de Imóveis (CGI), em abril de 2024, foram necessárias adequações organizacionais como estruturação de equipes, aquisição de equipamentos e definição de fluxos operacionais, permitindo que a primeira reunião do CGI ocorresse em janeiro de 2025, conforme registro fotográfico das Figuras 5 e 6. Desde então, foram realizadas quatro reuniões ordinárias e publicadas duas resoluções. Conforme estabelece o parágrafo único do art. 4º do referido Decreto, o CGI deve reunir-se ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocado por sua Presidente.

Com a estruturação do Comitê, observa-se a consolidação de um modelo funcional: os analistas especializados foram contratados, os fluxos operacionais definidos, e foi criada uma organização baseada em *CARDS*, *drivers*, e um banco estruturado de documentos e imagens, os quais têm contribuído significativamente para a dinâmica e produtividade das reuniões.

Após cada reunião, é elaborada uma ata formal, contendo as pautas discutidas, as deliberações aprovadas e os respectivos encaminhamentos. Destaca-se como ponto positivo o fato de que, em poucos meses desde sua criação, o CGI já tenha iniciado suas atividades de forma efetiva, com reuniões regulares e decisões concretas voltadas à melhoria da gestão dos imóveis públicos estaduais.



Figura 5: Publicação no instagram oficial da SAD/PE sobre a 1ª reunião do Comitê Gestor de Imóveis realizada no dia 31 de janeiro de 2025.



Figura 6: Publicação no instagram oficial da SAD/PE sobre a 2ª reunião do Comitê Gestor de Imóveis realizada no dia 27 de março de 2025.

Nas reuniões realizadas até o momento, foram analisadas as situações de **156 imóveis** pertencentes ao Estado. Desse total, **66 imóveis** tiveram deliberações concluídas com a respectiva tomada de decisão. Os demais processos permanecem em análise pelo CGI aguardando deliberação.

INDICADOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
1. Total de processos no CGI	156 imóveis	100%
2. Processos em análise	90 imóveis	57%
3. Processos com deliberação	66 imóveis	43%

Com base na tabela acima, observa-se que o CGI já deliberou sobre 43% dos processos analisados, correspondendo a 66 imóveis, tendo 15 imóveis já concluídos e definidos, restando 51 imóveis que estão em andamento para conclusão. Os demais imóveis - 90, representando 57% do pautado até então - encontram-se em análise pelo Comitê, tendo em vista necessitarem de maior aprofundamento técnico e conclusão de diligências, para que possa assim, subsidiar decisões seguras e precisas, alinhadas ao interesse público.

Durante esses encontros, foram discutidas e deliberadas questões como: **novas afetações de imóveis estaduais desocupados, requerimentos externos de cessão de uso e de doação, a inserção de imóveis no plano de alienação onerosa por meio de leilão**, além da análise de **reivindicações concorrentes sobre um mesmo imóvel público**.

Considerando que § 2º do artigo 2º estabelece que o CGI tem competência para expedir resoluções para estabelecer procedimentos patrimoniais e administrativos relativos à gestão, aquisição, alienação e regularização de imóveis. Foram aprovadas duas resoluções estratégicas:

- 27 de Março de 2025 – Resolução CGI nº 001/2025 – Estabelece diretrizes para que todos os órgãos do Poder Executivo Estadual utilizem o Sistema PE-INTEGRADO na gestão e controle do Patrimônio Público Estadual, e dá outras providências.
- 29 de Maio de 2025 – Resolução CGI nº 002/2025 – Estabelece diretrizes para a gestão e controle do Patrimônio imobiliário do Estado de Pernambuco, autorizando a Secretaria de Administração a formalizar a afetação de imóveis aos órgãos da administração direta, nas hipóteses que especifica, e dá outras providências.

As resoluções aprovadas pelo Comitê Gestor de Imóveis (CGI) representam um avanço significativo na consolidação de uma política patrimonial mais integrada, eficiente e transparente no âmbito do Poder Executivo Estadual. A Resolução nº 001/2025, ao tornar obrigatório o uso do Sistema PE-INTEGRADO por todos os órgãos, padroniza os procedimentos de gestão e controle dos bens públicos, promovendo maior confiabilidade das informações e facilitando a tomada de decisões estratégicas. Já a Resolução nº 002/2025 reforça a centralização e racionalização da gestão imobiliária ao permitir a formalização da afetação de imóveis pela Secretaria de Administração, otimizando o uso do patrimônio público, evitando ociosidades e garantindo que os imóveis estejam adequadamente vinculados às finalidades institucionais. Juntas, essas medidas fortalecem a governança patrimonial, contribuem para o uso eficiente dos recursos públicos e ampliam a capacidade de planejamento e gestão do Estado.

Considerando as Atas e as resoluções expedidas pelo CGI foi realizada a seguinte tabela comparando as competências do CGI previstas no Decreto e as ações decisórias que foram efetivamente realizadas:

Ações Previstas no Decreto do CGI

DECISÃO	Situação identificada
I - a priorização das ações de regularização imobiliária	Foi identificado
II - as demandas de aquisição de imóveis, onerosas ou gratuitas, inclusive por desapropriação ou adjudicação	Foi identificado
III - as novas afetações dos imóveis estaduais atualmente desocupados ou com espaços ociosos, inclusive sobre o uso compartilhado de espaços	Foi identificado
IV - os requerimentos externos de cessão de uso, doação e permuta de imóveis estaduais	Foi identificado. não foram identificados processos relativos à permuta de imóveis estaduais
V - a inserção de imóveis estaduais em plano de alienação onerosa via leilão	Foi identificado
VI - as reivindicações concorrentes relativas a um mesmo imóvel estadual	Foi identificado
VII - a requisição ou utilização de imóveis por órgãos de outros Poderes ou instituições do Estado	Foi identificado
§ 2º Compete, ainda, ao CGI expedir resoluções para estabelecer procedimentos patrimoniais e administrativos relativos à gestão, aquisição, alienação e regularização de imóveis com a finalidade de garantir a eficiência patrimonial	Foi identificado

A análise da TABELA demonstra que a maioria das ações previstas no Decreto CGI já teve ocorrência identificada nos processos analisados, o que indica a amplitude e diversidade dos temas tratados pelo Comitê.

Ressalta-se também que, embora tenha sido identificado o recebimento de requerimentos externos de cessão de uso e doação (Item IV), não houve registro de processos específicos envolvendo permuta de imóveis até o momento.

Esse panorama contribui para a avaliação contínua da atuação do CGI e para o aprimoramento dos procedimentos administrativos relativos à gestão do patrimônio imobiliário do Estado.

A análise das atas e resoluções emitidas demonstra o impacto positivo da atuação do Comitê Gestor de Imóveis. Sua contribuição tem sido decisiva para a racionalização dos processos, o fortalecimento da segurança jurídica e o aumento da eficiência na destinação dos bens públicos.

A atuação integrada, colegiada e técnica do CGI reforçam a governança patrimonial e evidenciam um caminho promissor para a gestão moderna e estratégica do patrimônio imobiliário estadual.

4. Considerações Finais

A criação e a consolidação do Comitê Gestor de Imóveis (CGI) no Estado de Pernambuco representam um avanço significativo na modernização da política de gestão patrimonial pública. Ao adotar um modelo colegiado, técnico e interinstitucional, o CGI tem promovido maior eficiência administrativa, transparência nos processos decisórios e segurança jurídica nas destinações e regularizações dos imóveis públicos estaduais.

A análise das atas, resoluções e deliberações realizadas ao longo do ano de 2025 evidencia que o CGI está efetivamente em operação, com impacto concreto na administração do patrimônio imobiliário estadual. Em poucos meses de funcionamento, o Comitê já deliberou sobre 43% dos processos analisados, abrangendo temas estratégicos como cessão de uso, novas afetações, alienações via leilão e conflitos sobre titularidade de imóveis. A institucionalização de fluxos, o uso de sistemas como o PE-INTEGRADO e a produção de resoluções normativas apontam para um modelo de governança sólido e replicável.

A experiência acumulada até o momento também revelou desafios relevantes, como a necessidade de articulação entre múltiplos interesses setoriais, a complexidade legal dos procedimentos patrimoniais e a exigência de rigor técnico em contextos que demandam decisões rápidas. Tais elementos reforçam a importância de investir na capacitação técnica da equipe, no fortalecimento institucional do CGI e na integração com outros órgãos envolvidos na gestão de ativos públicos.

É fundamental reconhecer que a atuação do CGI representa a etapa inicial de um ciclo mais amplo de destinação de bens, que inclui procedimentos legais e administrativos regidos por normas como a **Lei nº 14.133/2021** (Nova Lei de Licitações e Contratos) e a **Lei Estadual nº 13.517/2008**. A autorização do CGI, embora estratégica, deve ser sucedida por avaliações, autorizações legislativas, licitações e registros cartoriais, conforme o tipo de destinação envolvida (doação, alienação etc.).

Assim, o CGI deve ser compreendido como um mecanismo fundamental de governança do patrimônio imobiliário, mas que opera dentro de um ecossistema regulatório mais amplo. A atuação eficaz do Comitê contribui para dar início aos processos de forma estruturada, orientando tecnicamente as decisões e assegurando que elas estejam alinhadas ao interesse público.

A consolidação do CGI como instância permanente de decisão e coordenação patrimonial é recomendável, assim como a eventual ampliação de suas competências. A experiência pernambucana demonstra que é possível implementar soluções inovadoras e eficientes na gestão de bens públicos, desde que ancoradas em princípios de legalidade, transparência, planejamento e cooperação institucional.

Portanto, este estudo conclui que o CGI representa um **instrumento estratégico de modernização da governança administrativa**, cuja atuação deve ser fortalecida, institucionalizada e continuamente aprimorada, contribuindo para a valorização do patrimônio público e a racionalização de sua utilização em benefício da sociedade.

Referências

LIVROS:

BARBOSA, Diogo Duarte. *Manual de Controle Patrimonial nas Entidades Públicas*. 1. ed. Brasília: Gestão Pública, 2013.

HEINEN, Juliano. *Curso de Direito Administrativo*. 3. ed. JusPodivm, 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

LEIS E DECRETOS:

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. (Lei de Improbidade Administrativa). Alterada pela Lei nº 14.230/2021. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 3 jun. 1992.

BRASIL. Decreto nº 3.365, de 21 de junho de 1941. Dispõe sobre desapropriações por utilidade pública. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 jun. 1941.

BRASIL. Decreto nº 11.929, de 26 de fevereiro de 2024. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 27 fev. 2024.

BRASIL. Decreto nº 40.222, de 24 de dezembro de 2013. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 26 dez. 2013.

BRASIL. Decreto-Lei nº 25, de 30 de novembro de 1937. Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Diário Oficial da União: Seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 6 dez. 1937.

PERNAMBUCO (Estado). Decreto nº 55.946, de 22 de dezembro de 2023. Diário Oficial do Estado de Pernambuco: Recife, PE, 22 dez. 2023.

PERNAMBUCO (Estado) Lei Complementar nº 141, de 03 de setembro de 2009.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 56.513, de 25 de abril de 2014. Diário Oficial do Estado de São Paulo: São Paulo, SP, 26 abr. 2014.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 61.163, de 10 de março de 2015. Diário Oficial do Estado de São Paulo: São Paulo, SP, 11 mar. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Lei nº 13.517, de 29 de agosto de 2008. Diário Oficial do Estado de São Paulo: São Paulo, SP, 30 ago. 2008.

SITES:

<https://geope.pe.gov.br/>

<https://www.peintegrado.pe.gov.br>