



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

PEDRO HENRIQUE NERIS VELOSO

**GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO SOBRE A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

BRASÍLIA-DF
2021

PEDRO HENRIQUE NERIS VELOSO

**GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO SOBRE A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como um dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi

BRASÍLIA-DF
2021

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

NP372g Neris Veloso, Pedro Henrique
GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE A
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA / Pedro Henrique Neris Veloso;
orientador Mauro Eduardo DelGrossi. -- Brasília, 2021.
117 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2021.

1. Gestão do Patrimônio Imobiliário. 2. Patrimônio
Imobiliário Corporativo. 3. Indicadores de Desempenho. 4.
Avaliação. 5. Universidade de Brasília. I. DelGrossi, Mauro
Eduardo, orient. II. Título.

PEDRO HENRIQUE NERIS VELOSO

**GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO SOBRE A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

A comissão examinadora, abaixo identificada, aprova a Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Orientador e Presidente da Banca
PPGP/UnB

Prof^ª. Dr^ª. Luciana de Oliveira Miranda
Examinadora interna
PPGP/UnB

Prof^ª. Dr^ª Andrea Felipe Cabello
Examinadora externa
FACE/UnB

Prof. Dr. André Nunes
Examinador suplente
PPGP/UnB

BRASÍLIA-DF, 4 de fevereiro de 2021

AGRADECIMENTOS

Gratidão pela vida e pelas diversas oportunidades de aprendizado que ela nos proporciona.

Registro meu agradecimento para aqueles que, com auxílio de Deus, meus pais, Geni Aparecida da Silva e João Alves Veloso, tiveram todo o cuidado e o carinho para sempre me incentivar a estudar.

Agradecimento por esse ciclo 2019/2020 onde formalizei meu casamento com Maressa Neris, que sem dúvida sem ela jamais conseguiria finalizar esta jornada. À minha filha, Ísis, que há pouco tempo completou um ano de vida e nos trouxe grandes felicidades, mesmo no cenário desafiador da crise humanitária e sanitária do século: a COVID-19.

Quero agradecer profundamente a cada momento que tive com o orientador desta pesquisa, Mauro Del Grossi. Quanta paciência, compreensão e incentivo para que eu pudesse superar os diversos obstáculos nesta investigação.

Ao professor José Augusto, meu chefe, que me apoiou incondicionalmente na produção deste trabalho. À professora Andrea Cabello, pelo conhecimento e disponibilidade em discutir o tema deste trabalho a qualquer hora do dia. Ao Igor Rodrigues, colega de trabalho e mestre, que revisou e colaborou com diversas ideias.

Agradeço à minha segunda casa, a Universidade de Brasília, por fomentar programas de mestrado para servidores. Sou, sem dúvidas, um melhor servidor, profissional, leitor, crítico e cidadão, depois de todo o processo transformador do mestrado profissional. Desejo que mais e mais servidores sejam capacitados.

Finalmente, a todos os professores do Programa de Pós-graduação de Gestão Pública (PPGP) e amigos, como a Cléia, Júlia e Lucelle, que agreguei em minha vida nesse ciclo, que com certeza estarão presente virtualmente ou presencialmente em minha memória e coração.

Boa gestão é a arte de tornar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas que todos vão querer trabalhar e lidar com eles.

Paul Hawken

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da Universidade de Brasília a partir de quatro indicadores-chave de desempenho. Esta dissertação tem formato *multipaper*, isto é, está organizada em dois artigos acadêmicos. No primeiro é apresentado uma revisão sistemática da literatura tratando da gestão do patrimônio imobiliário, na qual são identificadas as dimensões para a avaliação da gestão do patrimônio imobiliário em algumas empresas, organizações e universidades, além de apresentar as *Key Performance Indicators* (KPI), conforme a perspectiva dos estudos de Lavy, Garcia; Dixit (2010). Os resultados apontam que os principais objetos de avaliação abordados na literatura são o *benchmarking*, *balanced scorecard*, avaliação pós-ocupação, fatores críticos de sucesso e as KPI. O segundo artigo apresenta um estudo de caso na Universidade de Brasília, por meio de uma abordagem quantitativa, utilizando quatro indicadores-chaves de desempenho: (a) custos operacionais; (b) taxa de ocupação; (c) receita; (d) satisfação e participação da comunidade. Os resultados evidenciam a necessidade de aprimorar os aspectos de monitoramento dos custos operacionais por imóvel, e que seja revisada a política de gestão do patrimônio na direção de garantir a máxima ocupação dos apartamentos a preços condizentes com a qualidade da infraestrutura do imóvel. Ao final deste trabalho, são feitas sugestões para aprimorar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB.

Palavras chaves: Gestão do Patrimônio Imobiliário. Patrimônio Imobiliário Corporativo. Indicadores de Desempenho. Avaliação. Universidade de Brasília.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the performance of the property management of the University of Brasília based on four key performance indicators. This dissertation has a multipaper format, that is, it is organized in two academic articles. In the first, a systematic review of the literature dealing with real estate management is presented, in which the dimensions for the assessment of real estate management in some companies, organizations and universities are identified, in addition to presenting the Key Performance Indicators (KPI), as the perspective of studies by Lavy, Garcia; Dixit (2010). The results show that the main assessment objects addressed in the literature are benchmarking, balanced scorecard, post-occupation assessment, critical success factors and KPIs. The second article presents a case study at the University of Brasília, using a quantitative approach, using four key performance indicators: (a) operating costs; (b) occupancy rate; (c) revenue; (d) community satisfaction and participation. The results would highlight the need to improve the aspects of monitoring operating costs per property, and that the property management policy be revised in order to guarantee maximum occupancy of the apartments at prices consistent with the quality of the property's infrastructure. At the end of this work, suggestions are made to improve the performance of UnB's real estate management.

Keywords: Real Estate Management. Corporate Real Estate. Performance indicators. Evaluation. University of Brasilia.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB	Área Externa Bruta
AIB	Área Interna Bruta
AIL	Área Interna Líquida
AUL	Área Útil Líquida
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEU	Casa do Estudante Universitário
Consuni	Conselho Universitário
CRE	Corporate Real Estate
CREM	<i>Corporate Real Estate Management</i>
CVI	Comissão de valores imobiliários
DDS	Diretoria de Desenvolvimento Social
EIPA	<i>European Institute of Public Administration</i>
GEMS	<i>Guidance on the Effective Management of Space for Scotland's colleges</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGP-M	Índice Geral de Preços do Mercado
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
Novacap	Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis
PME-G	Programa Moradia Estudantil da Graduação
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SGI	Sistema de Gerenciamento de Imóveis
SPI	Secretaria de Patrimônio Imobiliário
SPU	Secretaria de Patrimônio da União
SGP	Secretaria de Gestão Patrimonial
UnB	Universidade de Brasília
URP	Unidade de Referência de Preços

LISTA DE FIGURAS

ESTUDO I

Figura 1 - Protocolo de Pesquisa Bibliográfica	30
Figura 2 - Quatro perspectivas do alinhamento do imobiliário corporativo	34
Figura 3 - Mapa de alinhamento da estratégia	35
Figura 4 - Relação e definição de áreas	38
Figura 5 - Gestão do <i>Campus</i>	39
Figura 6 - Informações de Gerenciamento do <i>Campus</i>	42

ESTUDO II

Figura 1 - Colina Velha: Bloco A e D	61
Figura 2 - Colina Nova: Bloco F e H	61
Figura 3 - Colina Bloco K: moradia para a pós-graduação	62
Figura 4 - Bloco A e B: Casa do Estudante Universitário (CEU)	62
Figura 5 - Edifícios da SQN 205 e da SQN 206	63
Figura 6 - SQN 109: blocos I e J	64
Figura 7 - SQN 214 blocos C e D e SQN 310 Bloco J	64
Figura 8 - Mapa de literatura da gestão de patrimônio universitário: 1980 a 2020	65
Figura 9 - Cadeia de Valor: Estratégia Pública. Estratégia Institucional	67
Figura 10 - Custos da qualidade	68
Figura 11 - Portfólio imobiliário da UnB	75

LISTA DE GRÁFICOS

ESTUDO II

Gráfico 1 - Custos operacionais acumulado ano	76
Gráfico 2 - Imóveis residenciais: taxa de ocupação x receita mensal	79
Gráfico 3 - Imóveis de uso exclusivo para servidores: taxa de ocupação x receita mensal	81
Gráfico 4 - Percentual dos respondentes	84
Gráfico 5 - Avaliação dos moradores	88
Gráfico 6 - Avaliação dos ex-moradores	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudo I	20
Quadro 2 - Estudo II	21
ESTUDO I	
Quadro 1 - Imobiliário corporativo	31
Quadro 2 - Indicadores de Desempenho	44
ESTUDO II	
Quadro 1 - Indicadores de desempenho da gestão patrimonial universitária	66
Quadro 2 - Variáveis para o indicador satisfação e participação da comunidade	71
Quadro 3 - Escala <i>Likert</i> opções de avaliação	71
Quadro 4 - Variáveis avaliadas conforme grupos	72
Quadro 5 - Indicadores de desempenho desta pesquisa	74

LISTA DE TABELAS

ESTUDO II

Tabela 1 - Unidades residenciais e população	70
Tabela 2 - Mínimo de respondentes após cálculo de validação da amostra finita	71
Tabela 3 - Custos por metro quadrado	75
Tabela 4 - Percentual de receita comprometida com os custos	79
Tabela 5 - Taxa de ocupação alunos de graduação e pós-graduação	80
Tabela 6 - Respondentes: morador e ex-morador	82
Tabela 7 - Avaliação das dimensões de satisfação - Por grupos de moradores	83
Tabela 8 - Avaliação das dimensões de satisfação - dos ex-moradores	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo geral.....	18
1.1.2 Objetivos específicos	18
1.2 Estrutura da dissertação	18
2. ESTUDO I: A GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO NAS UNIVERSIDADES E OS INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	21
2.1 INTRODUÇÃO.....	22
2.2 GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO UNIVERSITÁRIO.....	25
2.3 METODOLOGIA DE PESQUISA	26
2.3.1 Critérios de inclusão e exclusão de referências.....	27
2.3.1.1 Critérios de inclusão.....	27
2.3.1.2 Critérios de exclusão	27
2.3.2 Bases de dados consultadas e estratégias de busca.....	28
2.4 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	31
2.4.1 Gerenciamento do imobiliário corporativo	31
2.4.2 Alinhamento do gerenciamento do imobiliário corporativo	30
2.4.3 Gestão imobiliária nas universidades	34
2.4.4 Gestão do <i>Campus</i>	39
2.4.5 Informações de gerenciamento do <i>Campus</i>	41
2.4.6 Indicadores de desempenho	41
2.5 DISCUSSÃO.....	44
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	48
3. ESTUDO II: OS INDICADORES DE DESEMPENHO APLICADO À GESTÃO DOS IMÓVEIS RESIDENCIAIS DE PROPRIEDADE DA UNB	50
3.1 INTRODUÇÃO.....	52
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO	54
3.2.1 A história do patrimônio da UnB	54

3.2.2	O portfólio imobiliário da UnB	58
3.2.3	Gestão de patrimônio imobiliário universitário.....	65
3.2.4	Satisfação e participação da comunidade.....	64
3.2.5	O método para avaliação da satisfação e participação desta pesquisa: Common Assessment Framework – CAF	69
3.3	METODOLOGIA.....	70
3.4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
3.4.1	O indicador de satisfação e participação da comunidade	81
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS.....	92
4.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	100
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE A – Formulário de respostas para docentes, técnicos e terceiros moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB.	100
	APÊNDICE B – Formulário de respostas para alunos moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB.....	105
	APÊNDICE C – Formulário de respostas para docentes, técnicos e terceiros ex-moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB.	109
	APÊNDICE D – Formulário de respostas para alunos ex-moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB.....	111
	APÊNDICE E – Custos operacionais dos imóveis entre 2010 a 2020.....	116

1. INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro é um grande proprietário de imóveis. De acordo dados da Secretaria de Patrimônio da União (SPU)¹, órgão vinculado ao Ministério da Economia e responsável por administrar parte dos imóveis residenciais do Poder Executivo Federal, existem mais de 46 mil imóveis em uso especial, com diversas finalidades. Dentre essas finalidades, destacam-se: prestação de serviços, realização de atividades administrativas e para fins de moradia, etc. Além disso, há, ainda, outros 7207 imóveis funcionais em todo território brasileiro (BRASIL, 2020).

O patrimônio imobiliário público surge, no cenário brasileiro, como alternativa de desoneração dos gastos públicos e um excelente potencial para negócios para enfrentamento de crises econômicas (BRAGA, 2007). Apesar disso, nota-se que no Brasil, durante décadas a gestão do patrimônio imobiliário público pouco esteve em evidência, marcado pela ausência de preocupação e ainda com pouca ou nenhuma interferência e/ou participação da sociedade nos processos de gestão dos bens imóveis públicos (CARNEIRO, 2015).

Dentre as instituições de ensino superior, a Universidade de Brasília (UnB) destaca-se entre as instituições públicas do país no que diz respeito ao quantitativo de imóveis sob sua guarda, enquanto a UnB possui mais de 1800 imóveis as outras instituições como a Universidade Federal de São Paulo possui 153, a Universidade Federal do Ceará 121 e as outras possuem menores quantitativos para serem administrados (VELLOSO; MARQUES, 2005).

Após a criação da lei 3.998 de 1961, que autorizou o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, foram doados os terrenos pela Companhia Urbanizadora da Nova Capital (Novacap) para a construção da UnB. A partir desse contexto, surge o primeiro questionamento desta dissertação: como tem sido realizada a gestão do patrimônio imobiliário com esse quantitativo de ativos? Deve-se considerar, neste sentido, que há poucos estudos sobre o uso eficiente dos bens imóveis e o papel dos incentivos que podem ser aplicados para melhorar o desempenho das instituições de ensino superior na gestão desse patrimônio (RYMARZAK, 2018).

Para sustentar a investigação da questão norteadora proposta acima, este estudo intenta, inicialmente, realizar uma busca sistemática, de acordo com protocolo proposto por

¹ Dados atualizados no sítio do Ministério da Economia em 19 fev. 2020. Disponível em: <https://raiox.economia.gov.br/?>= Acesso em: 10 jan. 2021.

Cronin, Ryan e Coughlan (2008). A busca sistemática tem, como objeto, as práticas registradas na literatura da gestão do patrimônio imobiliário em diversas instituições e que poderia ser entendido, num primeiro momento como uma estratégia de *benchmarking*. Segundo o autor Ferreira e Ghidaldello (2014), o *benchmarking* é a busca por melhores práticas do mercado, verificando sua aplicabilidade em outras empresas a fim de implementá-las na própria empresa respeitando suas especificidades.

Em seguida, este estudo caminha para a avaliação do desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB com base nos indicadores-chaves identificados na revisão da literatura. Para tanto, são utilizados quatro indicadores que compõem a análise do desempenho da gestão, a saber: (i) custos operacionais; (ii) receita; (iii) taxa de ocupação; e (iv) a satisfação e participação da comunidade.

Destaca-se, ainda, que a literatura da gestão do patrimônio imobiliário aponta como principais instrumentos de avaliação de desempenho: (a) o *benchmarking*; (b) os fatores críticos de sucesso; (c) o *balanced scorecard*; (d) e os indicadores-chaves de desempenho. Este último vem sendo, portanto, enfatizado por diversos autores (CABLE e DAVIS, 2004; JORDAN, MCCARTY e VELO, 2009; LANGFORD e HAYNES, 2015) – embora também existam teóricos que critiquem os indicadores-chave (DOUGLAS, 1996; GUMBUS, 2005). De modo geral, os indicadores-chave podem ser compreendidos como ferramentas fundamentais que auxiliam na gestão do patrimônio imobiliário GIBBERD (2007). Com isso, pode-se entender que os indicadores-chave facilitam a tomada de decisão da gestão, a responsabilidade, a eficiência, o aprimoramento da infraestrutura e o alinhamento entre a estratégia organizacional e a estratégia imobiliária (LAVY *et al.*, 2010; NEELY *et al.*, 1997; SHOHET, 2006)

Apreendendo essas duas etapas de pesquisa e a questão norteadora apontada, espera-se obter um aprofundamento a respeito das dimensões de avaliação da gestão do patrimônio imobiliário, com a finalidade de tornar a gestão mais eficiente e realizar contribuições para o meio acadêmico. Especialmente por meio deste estudo, busca-se tornar possível aprimorar os instrumentos de avaliação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB. Nesse sentido, pretende-se esclarecer questões como esta: os imóveis da UnB têm atingido a missão a que se propõem? Com os resultados desta pesquisa, compreende-se ser tangível a proposta de construir argumentos que fundamentem diretrizes em torno da missão dos imóveis frente aos objetivos da instituição.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB.

1.1.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, elencam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais as dimensões de avaliação relevantes para a gestão do patrimônio imobiliário em universidades;
- Dimensionar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB, a partir de quatro indicadores-chave de desempenho;
- Categorizar os aspectos positivos e as limitações da gestão do patrimônio imobiliário da UnB.

1.2 Estrutura da dissertação

A estrutura escolhida para o desenvolvimento desta dissertação é a de *multipaper*, isto é, trata-se de uma pesquisa que abarca dois ou mais artigos em seu texto (DUKE; BECK, 1999). Partindo dessa concepção, o texto desta pesquisa é composto por este capítulo introdutório, no qual são destacados o problema, os objetivos da pesquisa e a estrutura da dissertação; em seguida, há mais dois capítulos, cada um trazendo, em seu cerne, um artigo (com resumo, introdução, objetivo, justificativa, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, conclusão e referências) e, por fim, encontra-se as considerações e recomendações finais. Nas partes pós-textuais, estão presentes os anexos e os apêndices deste trabalho científico.

Sobre os dois capítulos que possuem os artigos, esses são os principais direcionamentos que foram dados:

- No Capítulo 2, apresenta-se o Estudo I, no qual consta a revisão sistemática da literatura sobre a gestão do patrimônio imobiliário. O título desse estudo é “A gestão do patrimônio imobiliário nas universidades e os indicadores de

desempenho: uma revisão sistemática de literatura”. O texto versa sobre as dimensões de avaliação da gestão do patrimônio imobiliário em algumas empresas, organizações e em universidades, além identificar os *Key Performance Indicators* (KPI), conforme a proposta de Lavy, Garcia; Dixit (2010). Nesta parte, destaca-se, sobretudo, a gestão do *Campus* e os princípios de governança universitária que fundamentam as estratégias institucionais;

- No Capítulo 3, encontra-se o estudo II intitulado de “Os indicadores de desempenho aplicado à gestão dos imóveis residenciais de propriedade da UnB”. O objetivo desse texto é analisar o desempenho da carteira imobiliária da UnB, a partir dos indicadores-chave, tendo como base na literatura da gestão do patrimônio imobiliário universitário.

Ao final da dissertação, como dito, são apresentadas algumas conclusões e recomendações para a boa gestão do patrimônio imobiliário da UnB. A seguir, são apresentados os quadros 1 e 2 que esquematizam a proposta de pesquisa do estudo I e a do estudo II, respectivamente.

Quadro 1 - Estudo I

Objetivo geral				
Analisar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da Universidade de Brasília.				
Objetivos Específicos	Título	Metodologia		
a) Identificar quais as dimensões de avaliação da gestão do patrimônio imobiliário em universidades e empresas estrangeiras;	Estudo I: A gestão do patrimônio imobiliário nas universidades e os indicadores de desempenho: uma revisão sistemática de literatura	<i>Lócus</i>	Universidades, empresas públicas e privadas	
		Abordagem	Qualitativa	Fonte (secundária):
		Estratégia	Revisão sistemática	Bibliográfica
		Natureza	Descritiva e Exploratória	
		Técnica	Documental	
		Instrumentos	Revisão sistemática da literatura que de acordo com protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008)	
		Levantamento e Coleta de dados	<i>Web of science</i>	
		Tipo de material	Artigos científicos publicados entre 2015 a 2020	Base de dados do sítio <i>Web of science</i>
		Registro de dados	Leitura e seleção de informações relevantes	Artigos científicos
Análise de conteúdo	Pré-análise, leitura, organização e interpretação de dados	Levantamento, análise e compilação dos dados encontrados na literatura.		

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 - Estudo 2

Objetivo geral				
Analisar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da Universidade de Brasília.				
Objetivos Específicos	Título	Metodologia		
b) Dimensionar os indicadores-chave de desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB; c) Categorizar os aspectos positivos da gestão do patrimônio imobiliário da UnB e os fatores de insatisfação que necessitam aperfeiçoamento da gestão universitária;	Estudo II: Os indicadores de desempenho aplicado à gestão dos imóveis residenciais de propriedade da UnB	<i>Lócus</i>	Imóveis residenciais da UnB	
		Abordagem	Quantitativa e Qualitativa	Fonte (Primária e secundária): Relatórios de gestão da UnB; Relatórios de autoavaliação institucional; Sistema de Gerenciamento de Imóveis (SGI); Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI); Resultado do questionário
		Estratégia	Estudo de Caso	
		Natureza	Descritiva e Exploratória	
		Técnica	Análise documental e aplicação de questionário (on-line)	
		Instrumentos	Análise documental Questionário baseado no <i>CAF</i>	
		Levantamento e Coleta de dados	Análise documental e questionário	
		Tipo de material	Relatórios e questionário	
		Análise de conteúdo	Interpretação dos dados	

Fonte: Elaboração própria.

2 ESTUDO I - A GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO NAS UNIVERSIDADES E OS INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Resumo

O objetivo do presente artigo é apresentar uma revisão sistemática de literatura sobre o tema da gestão do patrimônio imobiliário nas universidades, compreendendo os estudos em que os autores compilaram os principais pontos teóricos e identificaram os principais indicadores dentro dessa perspectiva. A metodologia de pesquisa utilizada é aquela proposta por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), seguindo esses passos: (a) formulação da questão de pesquisa; (b) critérios de inclusão e exclusão de referências; (c) bases de dados consultadas e estratégias de busca; (d) avaliação da qualidade da literatura incluída; (e) análise, síntese e disseminação dos resultados. Como resultados, as principais dimensões abordadas pelos autores com relação à gestão do patrimônio imobiliário são referentes à gestão do imobiliário corporativo, à gestão de *Campus* e aos principais indicadores de desempenho. Além disso, foram apresentados os principais objetos de avaliação abordadas na literatura como *beachmarketing*, *balanced scorecard*, avaliação pós-ocupação, fatores críticos de sucesso e indicadores-chave de desempenho (KPI). Na parte final deste trabalho, para estudos futuros, sugere-se que sejam avaliadas universidades brasileiras com o objetivo de verificar os impactos da gestão no desempenho acadêmico.

Palavras-chave: Gestão do patrimônio imobiliário. Imobiliário Corporativo. Universidades. Gestão do *Campus*. Avaliação.

REAL ESTATE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES AND PERFORMANCE INDICATORS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Abstract

The purpose of this article is to present a systematic review of the literature on the topic of property management in universities, understanding the studies in which the authors compiled the main theoretical points and identified the main indicators within this perspective. The research methodology used is that proposed by Cronin, Ryan and Coughlan (2008), following these steps: (a) formulation of the research question; (b) inclusion and exclusion criteria for references; (c) consulted databases and search strategies; (d) evaluation of the quality of the included literature; (e) analysis, synthesis and dissemination of results. As a result, the main dimensions addressed by the authors in relation to the management of real estate assets are related to corporate real estate management, Campus management and the main performance indicators. In addition, the main assessment objects addressed in the literature were presented, such as beachmarketing, balanced scorecard, post-occupation assessment, critical success factors and key performance indicators (KPI). In the final part of this work, for future studies, it is suggested that Brazilian universities be evaluated in order to verify the impacts of management on academic performance.

Keywords: *Real estate management. Corporate Real Estate. Universities. Campus Management. Evaluation.*

GESTIÓN INMOBILIARIA EN UNIVERSIDADES E INDICADORES DE DESEMPEÑO: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar una revisión sistemática de la literatura sobre el tema de la gestión de la propiedad en las universidades, entendiendo los estudios en los que los autores recopilaron los principales puntos teóricos e identificaron los principales indicadores dentro de esta perspectiva. La metodología de investigación utilizada es la propuesta por Cronin, Ryan y Coughlan (2008), siguiendo estos pasos: (a) formulación de la pregunta de investigación; (b) criterios de inclusión y exclusión de referencias; (c) bases de datos consultadas y estrategias de búsqueda; (d) evaluación de la calidad de la literatura incluida; (e) análisis, síntesis y difusión de resultados. Como resultado, las principales dimensiones abordadas por los autores en relación a la gestión de activos inmobiliarios están relacionadas con la gestión inmobiliaria corporativa, la gestión del campus y los principales indicadores de desempeño. Además, se presentaron los principales objetos de evaluación abordados en la literatura, como beachmarketing, cuadro de mando integral, evaluación post-ocupación, factores críticos de éxito e indicadores clave de desempeño (KPI). En la parte final de este trabajo, para estudios futuros, se sugiere evaluar las universidades brasileñas para verificar los impactos de la gestión en el desempeño académico.

Palabras clave: *Gestión inmobiliaria. Inmobiliaria Corporativa. Universidades. Gestión del campus. Evaluación.*

2.1 INTRODUÇÃO

Os edifícios e os terrenos mantidos por grandes organizações geralmente representam um quarto da riqueza corporativa (NTENE, AZASU; ANSAH, 2020). Nesse contexto, os custos com a conservação, a manutenção e o valor significativo dos edifícios e dos terrenos os tornam um ativo corporativo significativo, exigindo, assim, um esforço considerável de gerenciamento.

No âmbito do ensino superior, o setor vem passando por mudanças substanciais, com o aumento do uso da tecnologia da informação, a política de internacionalização e a mudança de expectativas de alunos e professores, na qual esses desenvolvimentos levaram a mudanças nas estratégias dessas instituições (BECKERS, 2015). Para apoiar essas estratégias em evolução, a gestão do patrimônio imobiliário surge como um dos recursos para ajustar a oferta da instituição frente às novas demandas.

Devido à escassez de recursos financeiros, as instituições de ensino superior são cada vez mais solicitadas a justificar a eficácia e a eficiência com as quais empregam seus recursos (RYMARZAK, 2018). Acrescenta-se, ainda, que, nas universidades, está aumentando globalmente a parcela de gastos com novas demandas, como por exemplo, aumento de alunos, adição de novas tecnologias e manutenção da infraestrutura, dentre outros (RYTKÖNEN; HEYWOOD, 2015). Com restrições do financiamento por parte do governo e dos demais *stakeholders*, surge como alternativa de geração de receitas a apropriação e a exploração do patrimônio imobiliário.

Adicionalmente, existe a necessidade de métodos e ferramentas mais apropriadas para a gestão do patrimônio imobiliário para o ensino superior. Esse fato endossa a compreensão de que a tomada de decisão fica comprometida pela falta de conhecimento sobre a gestão do patrimônio em relação às metas e os propósitos educacionais (BECKERS; VOORDT, 2014).

No cenário brasileiro, diversas instituições de ensino superior, vinculadas a União, possuem um importante patrimônio para gerenciar. A instituição que possui o maior quantitativo de imóveis é a Fundação Universidade de Brasília com 1886 imóveis. Logo em seguida, aparece a Universidade Federal de São Paulo com 153 imóveis. Dentre outras instituições, há, ainda, a Universidade Federal do Ceará, Universidade Federal de Santa Maria e a Universidade Federal da Bahia, as quais possuem respectivamente 121, 109 e 93 imóveis (BRASIL, 2020).

Além disso, no que se refere aos estudos nacionais, há certa escassez de pesquisa sobre a gestão do patrimônio imobiliário em universidades. Dessa forma, o presente artigo se dedica a estudar as dimensões de avaliação da gestão do patrimônio imobiliário dentro das instituições de ensino superior, com o objetivo de responder à seguinte questão: quais são os principais indicadores de desempenho na gestão do patrimônio imobiliário? Entende-se por indicadores de desempenho sendo uma das ferramentas de gerenciamento imobiliário utilizado para avaliar, planejar e melhorar a organização (GIBBERD, 2007).

Para isso, este artigo propõe realizar uma revisão sistemática de literatura acerca dos seguintes temas: (i) gestão do patrimônio imobiliário; (ii) gestão do patrimônio imobiliário corporativo; e (iii) gestão do *Campus*. O artigo está organizado da seguinte maneira: uma seção aborda, de forma geral e sucinta, a gestão do patrimônio imobiliário universitário; uma outra expõe a metodologia aplicada nesta investigação; as seguintes apresentam os resultados e a discussão dos principais tópicos. O principal objetivo é, a partir da literatura selecionada pela revisão sistemática, deslindar a gestão do imobiliário corporativo, a gestão imobiliária nas universidades e a gestão do *campus*.

2.2 GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO UNIVERSITÁRIO

Nesta seção, é apresentada a metodologia da revisão sistemática de literatura utilizada, com o objetivo de facilitar o entendimento do leitor. Preliminarmente, abordar-se-á o arcabouço teórico que trata da Gestão do Patrimônio Imobiliário (GPI) nas universidades, buscando conceituá-lo e contextualizá-lo, além de apresentar os principais fatores que compõem a GPI. A discussão foi aprofundada apresentando o conceito do imobiliário corporativo (*Corporate Real Estate*), que foi sendo incorporado às gestões de muitas universidades europeias (BECKERS; VOORDT; DEWULF, 2015; RYMARZAK, 2018; KAMPAMBA; TEMBO; NKWAE, 2017; RYTKÖNEN; HEYWOOD, 2017; VALKS *et al.*, 2018; RYMARZAK; HEIJER; MAGDANIEL, 2019). Esse conceito, do imobiliário corporativo, serviu como diretriz na gestão do *Campus* e de todo patrimônio imobiliário das instituições de ensino superior, estando presente, inclusive, nas discussões de governança da universidade.

Inicialmente, é feita a contextualização dos termos *corporate real estate*, que, em tradução literal, pode-se entender como o “patrimônio imobiliário corporativo” de uma

organização. Esse termo, após o desenvolvimento dos estudos dos principais autores da literatura, passou a referir-se não só ao objeto físico (o patrimônio imobiliário), mas também ao campo de gestão do patrimônio imobiliário. Por esse motivo, justifica-se, nesta investigação, a inclusão de artigos que trouxessem os termos *corporate real estate (CRE)* e *corporate real estate management (CREM)*.

Ainda, antes de identificar os principais indicadores da gestão do patrimônio imobiliário nas instituições de ensino superior, é necessária a discussão do subtema do alinhamento do gerenciamento imobiliário às missões institucionais. Após essa discussão, é possível perceber a influência das teorias para a construção do tema de gestão do patrimônio imobiliário nas universidades, ganhando, assim, espaço no arcabouço teórico na gestão do *Campus*.

Cabe destacar, ainda, neste estudo os principais indicadores de desempenho utilizados em estudos de referência internacional na gestão do patrimônio imobiliário universitário. Todavia, entre os diversos autores que abordam o tema (LAVY *et al.*, 2010; NEELY *et al.*, 1997; SHOHET, 2006), existem diferentes ambientes que alertam que os indicadores devem ser usados com parcimônia, porque a complexidade das informações procuradas tende a influenciar o tipo e o número de indicadores.

2.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a busca de referências a serem utilizadas para a construção do presente estudo, é utilizado um modelo de levantamento sistemático nas bases de dados disponíveis no Brasil, objetivando a busca de referências de maneira ampliada e, ao mesmo tempo, organizada. O modelo escolhido é o proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), os quais estabelecem a realização dos seguintes passos: (a) formulação da questão de pesquisa; (b) critérios de inclusão e exclusão de referências; (c) bases de dados consultadas e estratégias de busca; (d) avaliação da qualidade da literatura incluída; (e) análise, síntese e disseminação dos resultados.

No que tange o atendimento do item (a), destaca-se que a pergunta norteadora, destacada no objetivo principal deste estudo, é: quais são os principais indicadores de desempenho na gestão do patrimônio imobiliário? Para atender os demais itens, seguem-se as subseções.

2.3.1 Critérios de inclusão e exclusão de referências

A base de pesquisa deste estudo foi a *Web of Science*, do grupo *Clarivate Analytics*, por meio do Portal de Periódicos da CAPES. A escolha dessa plataforma referencial se deve pela capacidade dela possuir o recurso de pesquisar em mais de 20.000 revistas acadêmicas de alta qualidade revisadas por pares e publicadas em todo o mundo. Com isso, consegue-se selecionar e agrupar artigos e publicações adequadas, qualificadas e recentes sobre o tema.

Devido ao grande volume de referências disponíveis sobre os temas estudados, é necessário o estabelecimento de critérios para a inclusão ou a exclusão de referências a serem utilizadas. Inicialmente, quanto ao tipo de referência, são considerados estudos de caso em universidades públicas. Os trabalhos encontrados foram redigidos na língua inglesa. Outros critérios de inclusão e exclusão de trabalhos também foram estabelecidos, os quais são abordados nos subtópicos a seguir.

2.3.1.1 Critérios de inclusão

Para manter o rigor científico na obtenção dos artigos, bem com a similaridade que permitisse agrupá-los e examiná-los em conjunto, os seguintes critérios de inclusão são aplicados na revisão sistemática desta pesquisa:

- são considerados somente os trabalhos publicados e disponíveis integralmente em bases de dados científicas;
- são incluídos trabalhos recentes (isto é, aqueles publicados a partir de 2010); que já possuíam aprovação pela comunidade científica
- são incluídos trabalhos classificados pelas bases de dados como pertencentes à seguinte categoria (incluindo sinônimos ou traduções dessas palavras): Administração, Administração Pública, Administração Empresarial, Economia.

2.3.1.2 Critérios de exclusão

Com o mesmo intuito de manter o rigor científico na obtenção dos artigos e a similaridade entre os artigos selecionados, são adotados os seguintes critérios de exclusão:

- são excluídos trabalhos publicados como artigos curtos, pôsteres e anais de eventos;

- são excluídos trabalhos que não tenham sido publicados com revisão por pares (no caso dos artigos) ou aprovados por banca examinadora (no caso de trabalhos de conclusão de curso, mestrado ou doutorado).

2.3.2 Bases de dados consultadas e estratégias de busca

Para buscar referências que pudessem colaborar com a discussão apresentada, são levantadas algumas palavras-chave que representam o fenômeno estudado. Considerando que não houve resultados para a pesquisa das palavras-chave em português, essas palavras foram versadas em inglês, do termo mais genérico ao mais específico: *Real estate management*, *Corporate Real Estate*, *Universities*, *Campus Management* e *Evaluation*.

Inicialmente, é realizada uma busca na qual as palavras-chave são utilizadas conforme descrito acima, por meio de sinônimos ou traduções para a língua inglesa. As palavras-chave foram utilizadas para a formação de *strings*, que são conjuntos de palavras-chave e operadores booleanos, que podem ser “AND”, “OR” ou parênteses (KOLLER; COUTO; HOHENDORFF, 2014).

Além dos termos acima, também são incluídos os termos “*Indicator*” e “*Evaluation*” (incluindo sinônimos e traduções desses termos para a língua inglesa) para que fossem incluídas referências concernentes à avaliação dos temas abordados. As já supracitadas *strings* são submetidas à ferramenta de busca automática da base de dados *Web of Science* disponível no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Após a leitura dos resumos das referências encontradas e a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, os trabalhos foram selecionados conforme avaliação dos autores quanto à sua relevância, população considerada e métodos aplicados. O método de pesquisa adotado é paralelo ao conceito de descoberta por meio da literatura proposta por Swanson (1986), que enfatiza a criação de novos conhecimentos a partir de informações bibliográficas disponíveis na forma de artigos revisados por pares, anais de conferências e outras formas válidas de literatura.

Posteriormente, a maior parte dos trabalhos selecionados foram, ainda, analisados na íntegra para elaboração dos tópicos voltados à composição dos resultados da presente pesquisa. Com base nas leituras dos trabalhos escolhidos, foram incluídas novas referências

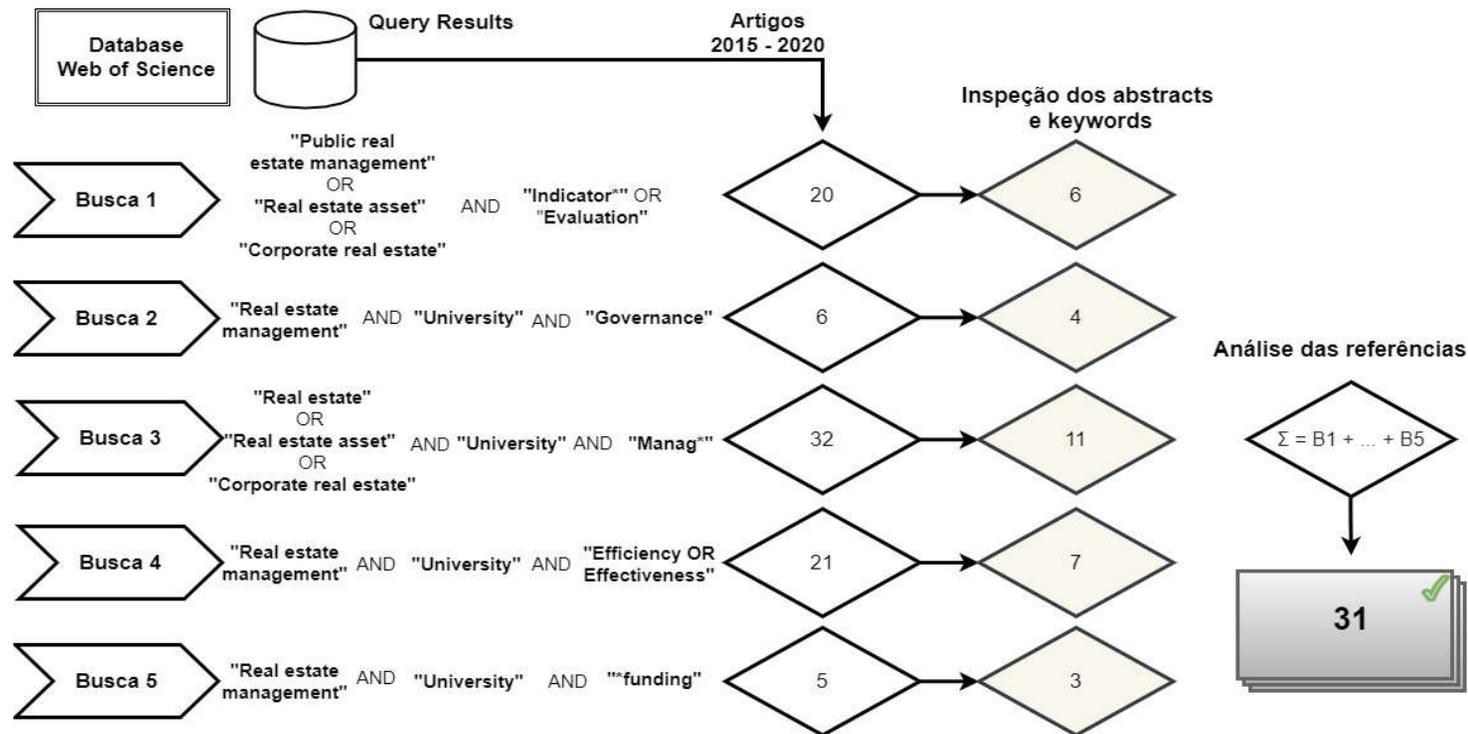
advindas das bibliografias dos artigos encontrados. Então, foram escolhidos exclusivamente artigos científicos, chegando ao total de 31 referências.

Na Busca 1 foram incluídos os termos em inglês, *public real estate management*, *real estate management* e *corporate real estate* com o operador booleano “OR” adicionado o operador “AND” com as palavras *Indicator* seguido do caractere asterisco (*)² ou *Evaluation*. Na Busca 2 foi direcionado a pesquisa para Universidades e a palavra *governance*, por ser um termo recorrente em resumos. Nas buscas seguintes, foram testados os termos “*manag**”, *efficiency*, *effectiveness* e “**funding*”, sendo esses apresentados em mais de um artigo encontrado nos resumos e palavras chaves dos artigos encontrados anteriormente.

Assim, segue representação do Protocolo de Pesquisa Bibliográfica utilizado para a elaboração da presente pesquisa:

² O asterisco (*) é um caractere curinga e representa qualquer grupo de caracteres, incluindo nenhum caractere (SCIELO, 2020). Nesse caso, por exemplo, foram considerados os termos: *indicador* e *indicators*.

Figura 1. Protocolo de pesquisa bibliográfica



Fonte: Elaboração própria, inspirada em Guarnieri (2015).

2.4 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Com base no protocolo de pesquisa bibliográfica apresentado no tópico anterior, nos próximos subitens são apresentadas a análise, a síntese e a disseminação dos resultados encontrados na literatura analisada. Para isso, entende-se ser interessante dividir o referencial teórico da presente pesquisa em duas partes, a saber: (i) gestão do imobiliário corporativo ou *Corporate Real Estate Management (CREM)*, com o subtema do alinhamento do imobiliário corporativo; e (ii) gestão imobiliária nas universidades, abordando os seguintes subtemas: gestão do *Campus*, informações para gerenciamento do *Campus* e o compilado dos principais indicadores de desempenho.

2.4.1 Gerenciamento do imobiliário corporativo

O conceito de *imobiliário corporativo* –também conhecido pela expressão inglesa *corporate real estate management* – distingue “a terra e os edifícios pertencentes a empresas que não pertencem principalmente ao setor imobiliário” (ZECKHAUSER e SILVERMAN, 1983, p. 112) A esse respeito, mesmo que uma instituição de ensino que não tenha como objetivo principal o negócio imobiliário, ela não pode utilizar sua finalidade como argumento para gerenciar seu patrimônio de forma amadora. Ali *et al.* (2008) propuseram uma visão conceitual sobre as definições do imobiliário corporativo nas duas últimas décadas. Os estudiosos reuniram em cinco definições e, ainda, adicionaram suas próprias afirmações:

Quadro 1 - Imobiliário corporativo

Autores	Definição de imobiliário corporativo
Zeckhauser e Silverman (1983, grifo nosso, p. 112)	“[...] <i>os terrenos e os edifícios pertencentes a empresas</i> que não pertencem principalmente ao setor imobiliário”
Nourse (1990, grifo nosso, p. 68)	“[...] o <i>gerenciamento</i> de ativos imobiliários para uso em negócios que não sejam imóveis”
Brown <i>et al.</i> (1993, grifo nosso, p. 47)	“[...] o <i>uso ideal</i> de todos os ativos imobiliários utilizados por uma corporação na busca de sua principal missão comercial”
Nourse e Roulac (1993, grifo nosso, p. 475)	“[...] a <i>eficácia</i> do Imobiliário Corporativo/ <i>CRE</i> depende da <i>conexão</i> de transações imobiliárias com a estratégia corporativa geral, auxiliada por uma <i>estratégia de CRE explícita</i> ”
Kooymans (2000, grifo nosso, p. 2)	“[...] um termo geralmente usado em sentido amplo para se referir a <i>imóveis pertencentes a uma corporação</i> , seja para investimento ou para uso”

Ali <i>et al.</i> (2008, grifo nosso, p. 133)	“[...] uma <i>unidade funcional</i> em uma organização, que é responsável pelas propriedades de ativos imobiliários e suas atividades, e apoia a organização a realizar seus negócios”
-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria a partir das contribuições de Ali *et al.* (2008).

O autor Joroff *et al.* (1993), por sua vez, entende o patrimônio imobiliário de uma empresa como o “quinto recurso”, descrevendo-o como um integrante dos processos primários de uma organização ao lado de seu capital, dos recursos humanos, da informação e da tecnologia. Essa abordagem estabeleceu o *Corporate Real Estate* (CRE) como um campo de gerenciamento, estabelecido em cinco estágios evolutivos que passam de um foco técnico para um estratégico (MAGDANIEL; HEIJER; ARKESTEIJN, 2019).

Os cinco estágios passam a fazer parte do desenvolvimento das unidades imobiliárias corporativas, sendo eles: (i) o administrador técnico; (ii) o diretor (acima do administrador); (iii) o negociador; (iv) o empreendedor de grandes empresas; e (v) o estrategista de negócios. Essa sequência identifica a mudança do foco baseado em transação do modelo tradicional para uma função moderna de gerenciamento estratégico de ativos imobiliários.

O imobiliário corporativo é, então, entendido não só como os *terrenos* e os *imóveis* pertencentes a uma corporação, mas também como o *ato de gerenciar* ou, até mesmo, a *unidade de gerenciamento*. Ao considerar esse sentido correlato, doravante neste artigo, acata-se como o entendimento mais adequado para o termo *CRE* como o gerenciamento do imobiliário corporativo – adotando-se, assim, a sigla *CREM*.

Há que se ressaltar que um dos principais objetivos do gerenciamento do imobiliário corporativo é alinhar a estratégia de gerenciamento do imobiliário corporativo com a estratégia corporativa (LANGFORD; HAYNES, 2015). Embora exista uma demanda clara por pesquisas de alinhamento do imobiliário corporativo, também há a mesma demanda por medição de desempenho. Decorre disso que é preciso observar se esse alinhamento estratégico leva, de fato, a melhorias organizacionais de desempenho.

2.4.2 Alinhamento do gerenciamento do imobiliário corporativo

O alinhamento entre estratégias corporativas e imobiliárias é central, bem como o ambiente dinâmico na qual as organizações operam (ALLARD; BARBER, 2003). Os autores acrescentam que, como os ativos físicos são normalmente considerados como fatores de produção inespecíficos, os estudiosos da estratégia ignoraram o gerenciamento do imobiliário

corporativo como uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável e como recurso estratégico da empresa.

A maioria das organizações precisa de um espaço imobiliário para operar ou executar suas atividades. As empresas, na maioria das vezes, adquirem ou possuem imóveis para atender às suas atividades comerciais. Vale ressaltar, que, majoritariamente, as empresas não possuem nenhuma estratégia formal do gerenciamento do imobiliário corporativo. Essa situação é confirmada por Roulac (2001) que argumentou que, embora toda empresa use uma estratégia, não se sabe se as empresas usam uma estratégia para suas funções e suas propriedades.

Segundo Nourse e Roulac (1993), existem oito estratégias imobiliárias que permeiam as decisões de propriedade e servem como guia para as empresas. Essas oito estratégias de gerenciamento do patrimônio imobiliário são:

- (1) fomentar os objetivos de recursos humanos;
- (2) facilitar o processo gerencial e o trabalho do conhecimento;
- (3) minimizar o custo de ocupação;
- (4) facilitar a produção, as operações e a prestação de serviços;
- (5) flexibilidade;
- (6) promover a divulgação;
- (7) promover o processo de vendas ou serviço;
- (8) capturar a criação do valor imobiliário nos negócios.

Os autores ainda observam que as estratégias de gestão do patrimônio imobiliário podem funcionar de maneira diferente para empresas diferentes, por isso alertam que as estratégias que funcionam para uma empresa podem ser inadequadas para outras empresas. Portanto, faz-se necessário identificar aspectos específicos das estratégias para cada empresa, ao invés de generalizar as estratégias para diversas e distintas organizações. A generalização pode ser enganosa e pode resultar em decisões imobiliárias subótimas que podem frustrar, ao invés de promover a execução de objetivos corporativos (VAN DEN BEEMT-TJEERDSMA; VEUGER, 2016).

Essa adaptação deve consistir no realinhamento contínuo das estratégias imobiliárias com mudança de estratégias de negócios. Isso, por sua vez, requer flexibilidade (física, funcional ou financeira) de um ativo que é, não raras vezes, altamente inflexível. Costumava serem muito raras as estratégias de organização que incluíssem uma estratégia de gerenciamento do imobiliário corporativo (ROULAC, 2001). O motivo foi que muitos

profissionais do setor imobiliário e gestão de organizações subestimaram o papel que o setor imobiliário poderia desempenhar na organização (NOURSE; ROULAC, 1993).

Segundo Beckers, Voordt e Dewulf (2015), existem quatro maneiras pelas quais o alinhamento do gerenciamento imobiliário corporativo poderia ser ilustrado. Essas perspectivas são aquelas que dizem respeito à instituição como fonte de demanda de espaço (lado da demanda) e duas outras do gerenciamento imobiliário corporativo (lado da oferta), dentro dessas perspectivas a distinção é feita entre o nível estratégico e o operacional. A Figura 2 ilustra essas quatro perspectivas. Destaca-se que a figura demonstra que cada perspectiva está relacionada a decisões operacionais, as quais determinam se são favoráveis aos negócios a estratégia de gestão do patrimônio imobiliário corporativo e o resultado operacional decorrente das decisões relativas ao uso do espaço.

Figura 2 - Quatro perspectivas do alinhamento do imobiliário corporativo



Fonte: Tradução e adaptação da proposta de Beckers, Voordt e Dewulf (2015, p. 82).

A seta entre a demanda e o lado da oferta representa o alinhamento do processo da gestão do patrimônio imobiliário com a instituição. Esse processo visa analisar os objetivos corporativos e as atividades operacionais diárias para determinar a estratégia correta de gerenciamento do imobiliário e as soluções operacionais a condizer. O alinhamento deve ser entendido como o processo de combinar a oferta de construção com os objetivos estratégicos de uma organização (BECKERS, 2015).

Osgood (2004) também desenvolveu um mapa de alinhamento estratégico que busca solucionar a falta de alinhamento identificado em suas atividades de consultoria. Esse modelo

é ilustrado pela Figura 3. O lado esquerdo do modelo mostra os elementos principais da estratégia de negócios de uma empresa, os quais consiste em:

- missão atual e visão de futuro;
- clientes e mercados atendidos pela empresa;
- produtos e serviços da organização;
- competências exclusivas da empresa;
- valores e cultura organizacionais

A seguir, há a reprodução do mapa proposto por Osgood (2004):

Figura 3 - Mapa de alinhamento da estratégia



Fonte: Tradução e adaptação da proposta de Osgood (2004).

Beckers, Voordt e Dewulf (2015) observam que o modelo de Osgood (2004) ilustra o requisito de que o alinhamento se torne um processo contínuo de fornecimento de infraestrutura aos objetivos estratégicos da empresa. Nesse sentido, é necessário o alinhamento do gerenciamento do patrimônio imobiliário corporativo e a estratégia geral da empresa, demonstrando o valor que a gestão imobiliária agrega para a organização (GLATTE, 2013).

O lado direito do modelo implica uma interpretação das maneiras pelas quais as decisões sobre os imóveis podem facilitar e reforçar cada estratégia. Isso é feito definindo “quantidade, qualidade, custo, localização, tecnologia e práticas para fornecer espaço essencial para apoiar a principal estratégia de negócios” (OSGOOD, 2004, p. 108). Entretanto, esse raciocínio ignora o fato de que as empresas operam em um ambiente dinâmico e precisam constantemente adaptar suas estratégias de negócios. Compreendendo

essa dinamicidade, deve-se entender que as decisões estratégicas sobre “uso do espaço” também devem ser adaptáveis (COOKE; APPEL-MEULENBROEK; ARENTZE, 2019, p. 174).

É essencial que as empresas sejam capazes de alinhar suas decisões de gestão imobiliária com sua estratégia geral de negócios. E mesmo que algumas pesquisas tenham analisado esse alinhamento estratégico, os modelos que são o resultado desses esforços variam em completude e parecem difíceis demais para serem utilizados na prática, conforme asseveram Cooke, Appel-Meulenbroe e Arentze (2019).

A implementação da gestão estratégica e a utilização do gerenciamento do imobiliário corporativo podem levar a um valor agregado mensurável. É relevante que as empresas alinhem seus objetivos e metas de gerenciamento do imobiliário com os do negócio principal. Os gestores imobiliários podem proporcionar informações estratégicas de gerenciamento para se alinhar aos negócios, aumentar a eficiência e a produtividade do local de trabalho; e também podem aumentar a utilização dos espaços e, assim, reduzir as taxas de vacância (LANGFORD; HAYNES, 2015).

2.4.3 Gestão imobiliária nas universidades

Algumas universidades no Brasil, na América do Norte e no continente europeu possuem vasta quantidade de imóveis para gerenciar e ainda se utilizam dos imóveis como fonte de receita. Com isso, surgem as necessidades de (re)investimento, alocação adequada do espaço, formas de gerenciamento e dinamicidade em atender as demandas da comunidade acadêmica. Neste sentido, conforme sugerem Valks *et al.* (2018), emerge o seguinte questionamento: como as universidades podem investir seus recursos da maneira mais eficiente possível e não desperdiçar recursos no espaço que está mal utilizado?

Para responder essa pergunta faz-se necessário preliminarmente identificar as principais falhas e buscar soluções. Rytönen e Heywood (2015) concluíram que o financiamento inadequado é o principal desafio que as universidades australianas enfrentam. Outro fator identificado é a falta de controle das universidades porque ainda faltam sistemas automatizados e inteligentes que apresentem dados sobre o patrimônio imobiliário em tempo real. É preciso utilizar esses meios tecnológicos para encontrar espaços disponíveis no *Campus* quanto ao monitoramento do uso de espaços, utilizando, por exemplo, sistemas que ofereçam a geolocalização dos imóveis (LINA; PING, 2010; VALKS *et al.*, 2018; RYTKÖNEN; HEYWOOD, 2017; SUTJARITTHAM *et al.*, 2019).

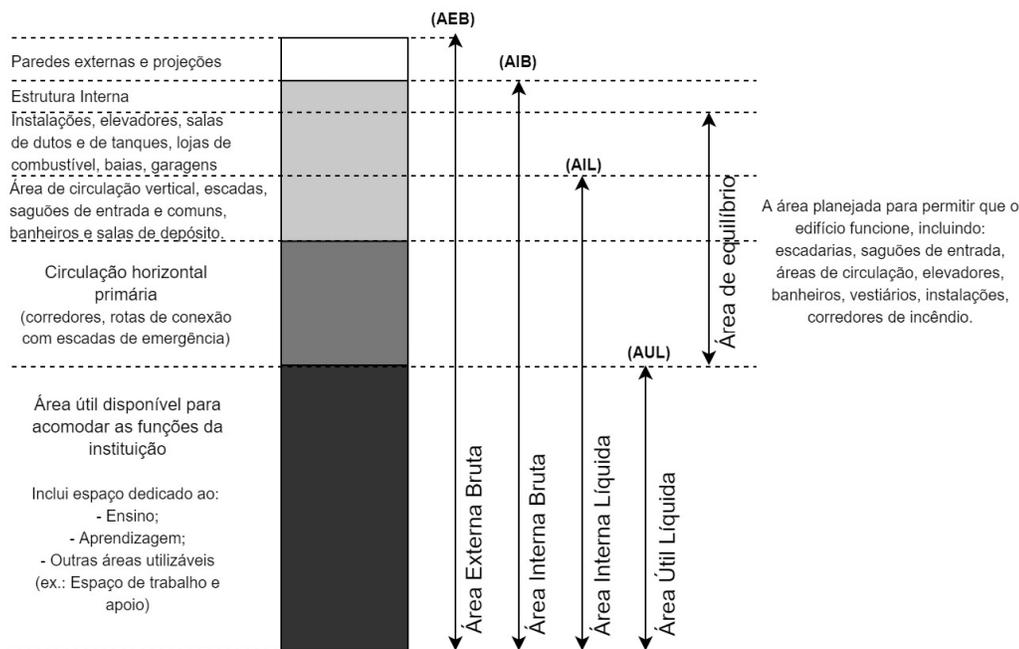
Observando essas possibilidades, deve-se também ponderar que uma das questões primordiais para se iniciar uma boa gestão é saber o que será administrado. Por essa razão, no *Estate Strategy Guidance* (SCOTTISH FUNDING COUNCIL, 2007), foram definidos os espaços dentro de uma Instituição de Ensino superior. As universidades devem saber o tamanho geral de sua propriedade construída, medido com base na Área Interna Bruta (AIB). Essa medida é a área total de cada edifício mensurada de acordo com a face das paredes do perímetro. A ajuda profissional pode ser fundamental para desenvolver essa linha de base.

Para apoiar uma análise mais sofisticada do espaço e atender os requisitos, as universidades devem determinar idealmente a quantidade de espaço disponível para diferentes funções. A AIB pode ser dividida da seguinte forma de acordo com o *Estate Strategy Guidance* (SCOTTISH FUNDING COUNCIL, 2007):

- Ensino (*teaching*): espaço utilizável dedicado às salas de aula, oficinas e laboratórios;
- Aprendizagem (*learning*): espaço utilizável dedicado à autoaprendizagem e aprendizagem por pares (*peer-to-peer learning*);
- Outros espaços utilizáveis: todos os outros espaços utilizáveis incluindo espaço de trabalho para funcionários, lanchonetes, recepção, armazenamento geral, etc.;
- Circulação: circulação horizontal primária (corredores e rotas para fuga de incêndio);
- Núcleo: espaço *não utilizável*, incluindo vertical circulação, banheiros, instalações e estruturas internas.

A clareza sobre as definições de área é um problema comum (RYMARZAK, 2018). A figura 4, de maneira ilustrativa, abrange as definições que são usadas para descrever o espaço. Se os números são usados para fins de modelagem ou planejamento, é importante que a definição seja estabelecida, para que se tenha maior entendimento de quais números estão sendo usados.

Figura 4 - Relação e definição de áreas



Fonte: Tradução e adaptação da proposta de *Scottish Funding Council* (2007).

- **Área Externa Bruta (AEB):** Total do imóvel mensurado a partir das paredes externas do perímetro;
- **Área Interna Bruta (AIB):** Ensino + Aprendizado + Outros espaços + Circulação + Núcleo;
- **Área Interna Líquida (AIL):** Ensino + Aprendizagem + Outros espaços + Circulação;
- **Área Útil Líquida (AUL):** Ensino + Aprendizagem + Outros espaços – sendo também conhecido como *área da sala*.

Entender a maneira pela qual o espaço da universidade está sendo usado é um aspecto fundamental para uma boa gestão do espaço. Análise numérica da quantidade de espaço alocado para funções diferentes pode ajudar a criar um perfil claro de organização. Isso também permite comparar o uso de espaço e fazer previsões de demanda futura (com base, por exemplo, em alterações no número de alunos ou no perfil do currículo). Com isso, é possível, ainda, identificar onde mudanças podem ser necessárias e como alocar melhor os recursos dentro da organização (RYMARZAK, 2018).

Neste sentido, deve-se considerar os *Campi* como recursos estratégicos que influenciam o desempenho das universidades e outras organizações que os utilizam para acomodar suas diversas atividades (MAGDANIEL; HEIJER.; ARKESTEIJN, 2019). Ao

retratar a gestão imobiliária tendo como foco o desempenho universitário, a literatura apresenta a teoria da gestão do *Campus*, algo que surge como uma nova diretriz de avaliação e subsídio para os gestores das universidades.

2.4.4 Gestão do *Campus*

A teoria da gestão do *Campus* (VRIES 2007; DEN HEIJER, 2011; BECKERS; VOORDT; DEWULF, 2015) é baseada na teoria de *CREM*, como abordado anteriormente (JOROFF *et al.*, 1993; NOURSE; ROULAC 1993; KRUMM 1999). É uma teoria que nasceu a partir de partes inter-relacionadas de diversos campos como: sociologia, comportamento organizacional, política de interesses especiais e interesse próprio gerencial (RYMARZAK; HEIJER; MAGDANIEL, 2019).

A gestão do *Campus*, retratada na figura 5, é uma ferramenta de apoio para o desempenho da universidade. Possui quatro perspectivas essenciais para o *Campus*, a saber: (i) organizacional (objetivos institucionais); (ii) financeira (benefícios e custos); (iii) funcional (demanda dos usuários); e (iv) física (localização, condição física, deslocamento). Originalmente, essa gestão se relaciona com doze objetivos. Nesse sentido, o que se espera ao realizar um objetivo gera impacto no desempenho universitário. Esses objetivos também podem ser chamados de estratégias do *Campus* ou cursos de ações que apoiam as estratégias gerais das universidades (MAGDANIEL; HEIJER; ARKESTEIJN, 2019).

Figura 5 - Gestão do *Campus*



Fonte: Tradução e adaptação da proposta de Rymarzak, Heijer e Magdaniel (2019).

Dentro da perspectiva de desenvolvimento sustentável, as autoras Rymarzak, Heijer e Magdaniel (2019, p. 2-3) descrevem que o objetivo a ser alcançado pode impactar positivamente o meio ambiente com a redução da pegada de carbono por indivíduo (*footprint*), isto é, a redução de emissão por indivíduo de emissão de CO₂. Além disso, pode incentivar o uso mais eficiente do espaço, com manutenções periódicas e compartilhamento de instalações com terceiros. No que tange a perspectiva da rentabilidade universitária, são elencados três principais objetivos: diminuir os custos diretos, diminuir os custos indiretos e aumentar os benefícios.

Ainda, Rymarzak, Heijer e Magdaniel (2019) entendem, como metas a serem seguidas na gestão do *Campus*, a conquista da vantagem competitiva da universidade e seus objetivos principais (por exemplo, altos padrões acadêmicos, excelência acadêmica, reputação e *status* internacionais), podendo ser promovidos e incentivados pela tomada de decisão no *Campus* que melhora a qualidade e a eficácia dos processos primários. Com isso, poderia se estimular a colaboração, a inovação, fortalecendo, então, a cultura e a imagem institucional. Tudo isso melhoraria a qualidade do local, contribuindo para a produtividade e o bem-estar dos usuários. Esse cenário poderia ser alcançado apoiando as atividades dos usuários (aprendizado, ensino e pesquisa) e isso poderia ser avaliado a partir do monitoramento da satisfação (de docentes, alunos e corpo técnico), conforme apontam Seetharaman *et al.*, (2017). Pode-se, desse modo, entender a necessidade de se aumentar a flexibilidade de edifícios (alternando a utilização para diferentes fins) para, com isso, oferecer um ambiente físico atraente e confortável que atenda às diversas expectativas da comunidade acadêmica.

Compreende-se, também, que a mudança de localização, a demolição ou a venda de patrimônio ou edifícios universitários – ações que (re)dimensionam o tamanho e a qualidade das instalações – podem ter um impacto no trabalho, na inovação e na vida dos estudantes, dos professores e de toda comunidade ao redor. Tais decisões também influenciam as políticas públicas, o envolvimento comunitário e social, que excedem o escopo do desempenho da universidade.

Ao observar a utilização do espaço em ambientes educacionais, a gestão do *Campus* pode ser definida como uma medida de como as salas e os espaços estão sendo usados, em termos de como e quando estão em uso e quantas pessoas estão neles. Geralmente, é medido através da realização de pesquisas de utilização (*headcount*) que registram o número de pessoas observadas em diferentes locais. A medição do uso real do espaço ao longo do tempo fornece evidências sobre a quantidade e o tipo de espaço necessário para apoiar o currículo da faculdade e as atividades associadas (RYMARZAK, 2018).

Essa forma de utilização de espaço foi proposta inicialmente por pesquisadores da Escócia que produziram um estudo de nove meses, que incluiu uma revisão da eficácia das orientações existentes sobre as práticas atuais de gerenciamento de espaço, os *feedbacks* das faculdades, a análise detalhada da gestão de espaço de algumas instituições e as entrevistas com especialistas educacionais que gerenciavam espaços universitários. Esse estudo resultou no *Guide on the Effective Management of Space for Scotland's colleges* (GEMS) – em tradução literal, *Orientação sobre a gestão eficiente do espaço para as faculdades da Escócia*. Esse estudo fundamentou o cálculo de utilização dos espaços.

O cálculo para utilização do espaço se dá pela fórmula:

$$\frac{\% \text{ frequência} \times \% \text{ de ocupação}}{100} = \text{utilização}$$

Nessa fórmula, a *frequência* é o número de horas em que uma sala está sendo usada, dividido pelo tempo total de utilização útil na semana. Já *ocupação* é o tamanho médio do grupo dividido pela capacidade total de horas que a sala está em uso. Neste sentido, o GEMS ainda convencionou as seguintes definições:

- *Utilização* - uma medida de como salas e espaços estão sendo usados - com que frequência (frequência) e quantas pessoas estão usando (ocupação);
- *Utilização planejada* - avaliação baseada em informações de cronograma;
- *Utilização real* - avaliação baseada em observações do espaço em uso.

Como se pode apreender neste tópico, a gestão do *Campus* é uma teoria recente, contando com estudos que se baseiam em diversas outras áreas do conhecimento. Mesmo assim, é uma perspectiva teórica que traz ferramentas úteis para o esclarecimento de cenários e situações que as organizações não davam importância ou eram menosprezados. Dessa maneira, é um prisma teórico que, ao nosso ver, deve ser apresentado, desenvolvido e aplicado nas instituições de ensino superior.

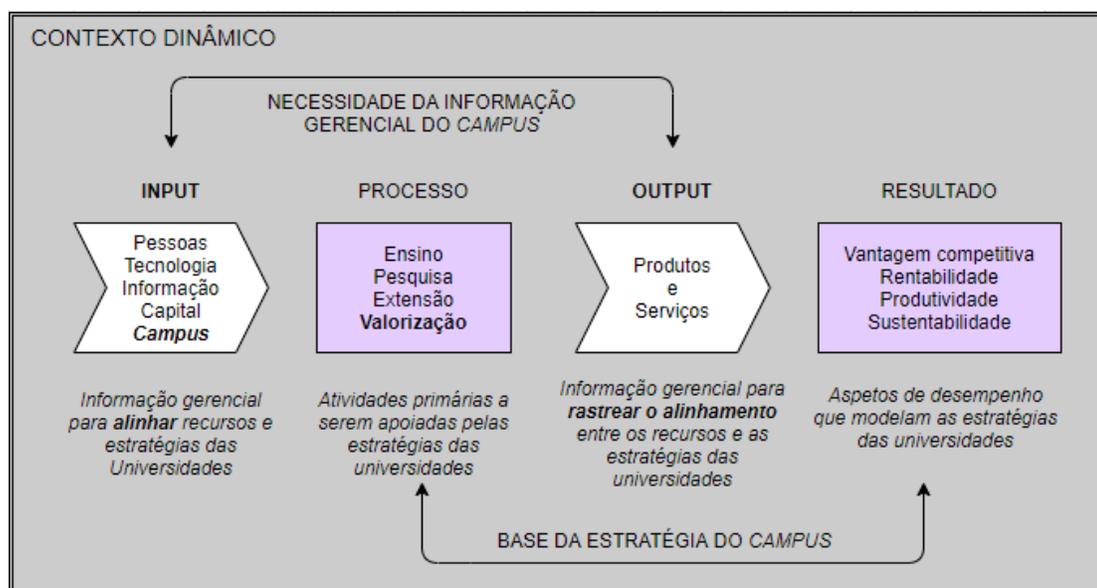
2.4.5 Informações de gerenciamento do *Campus*

Conforme abordado por Den Heijer (2011) modelou as quatro perspectivas principais nas decisões do *Campus* – organizacional, financeira, funcional e física –, porém essas quatro perspectivas são, muitas vezes, conflitantes e precisam ser consideradas e ponderadas na tomada de decisões. Os tomadores de decisão do *Campus* precisam de informações de gerenciamento para criar (mais) locais que sejam importantes para a comunidade acadêmica,

bem como para modificar ambientes funcionais, acessíveis e sustentáveis para aprender, trabalhar, inovar, viver e visitar. Essas informações são referidas neste trabalho como informações de gerenciamento do *Campus*.

As informações de gerenciamento do *Campus* dão suporte necessário para a tomada de decisão que os gerentes de *Campus* precisam ter em mãos para conceber e implementar essas estratégias (Figura 6). Esse sistema de informação forma a ponte entre as situações atuais dos *Campi* e as decisões sobre cada *Campus* no futuro.

Figura 6 - Informações de Gerenciamento do *Campus*



Fonte: Tradução e adaptação da proposta de Magdaniel, Heijer e Arkesteijn (2019).

A gestão da informação no gerenciamento do *Campus* pode ser feita por meio de métricas, descrições, imagens, mapas ou testemunhos usados para apoiar as decisões do *Campus*. No entanto, as métricas são o tipo mais comum de informação usada para avaliar o desempenho nas práticas e nas pesquisas de gerenciamento, incluindo a gestão do patrimônio imobiliário e o gerenciamento de instalações. Várias abordagens de medição de desempenho foram propostas como *benchmarking*, *balanced scorecard*, avaliação pós-ocupação, fatores críticos de sucesso e indicadores-chave de desempenho (LAVY; GARCIA; DIXIT, 2010).

Em resumo, os indicadores-chave de desempenho fornecem na literatura as quatro perspectivas discutidas na gestão do *Campus*: organizacional, financeira, funcional e física. Essas perspectivas podem ser entendidas da seguinte maneira:

1. Organizacionalmente, as universidades precisam atrair talentos e lidar com mudanças organizacionais, como a fusão para sustentar sua vantagem competitiva;
2. Financeiramente, eles precisam alocar seus recursos com mais eficiência para suportar sua sustentabilidade financeira em tempos de menor financiamento público;
3. Funcionalmente, eles precisam oferecer um espaço saudável, conectado, flexível e suficiente para apoiar as atividades de estudantes, pesquisadores e funcionários, que determinam a produtividade das universidades;
4. Fisicamente, as universidades precisam cuidar do patrimônio e dos recursos naturais que possuem e da qualidade do local que seus *Campi* criam para promover a sustentabilidade ambiental.

No geral, coletar, usar e compartilhar o gerenciamento do *Campus* são ações que estão se tornando cada vez mais relevantes e simultaneamente complexas. As quatro categorias podem ser usadas para avaliar os atuais *Campi* universitários (ou seja, a primeira tarefa de gerenciamento do *Campus*) e a disponibilidade das informações de gerenciamento das informações nas universidades. Em geral, essa atitude pode diferir em cada organização (DOBIJA *et al.* 2019).

2.4.6 Indicadores de desempenho

A partir dos indicadores-chaves encontrados e em acordo com os autores, este estudo categorizou cada indicador dentro das quatro dimensões: organizacional, financeira, funcional e física. A seguir, é apresentada a descrição tabulada de cada indicador, juntamente com sua descrição, unidades de medida e fonte de informação. Os principais indicadores são organizados em categorias nos quadros, desde indicadores gerais até indicadores mais específicos.

Essa categorização permite a análise dos impactos de um indicador em um ou mais outros indicadores. Apresentadas dessa maneira, é possível verificar suas inter-relações, o que propicia melhor entendimento dos conceitos e dos próprios indicadores. Essa organização está representada no quadro 2, reproduzido a seguir:

Quadro 2 - Indicadores de Desempenho

Dimensão	Indicador	Descrição	Unidade de medida	Autores
Organizacional	Ambiente de aprendizagem, educacional	Adequação da infraestrutura para executar suas funções em termos de funcional, espacial e aspectos psicológicos.	Pesquisa por <i>survey</i>	<ul style="list-style-type: none"> GIBBERD (2007); BECKERS VOORDT; DEWULF (2015); VALKS <i>et al.</i> (2018); MAGDANIEL ; HEIJER; ARKESTEIJN, (2019); LEUTGÖB ; JÄGER (2013).
	Harmonia e aparência	Qualidades visuais exteriores e interiores, harmonia com o ambiente, escala e proporção de espaços e estimulação visual do prédio.	Pesquisa por <i>survey</i>	<ul style="list-style-type: none"> PREISER; WANG (2006); SCHEV (2001); SCOTTISH FUNDING COUNCIL (2007).
	Saúde e Segurança	Inclui uma estimativa da condição de saúde e segurança dos funcionários e da organização, como um todo, em conformidade com os códigos aplicáveis relacionados à saúde e segurança do funcionário.	Número de acidentes de funcionários por ano; Número de horas perdidas por professores e funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> PITT; TUCKER (2008); SCHEV (2001); LAVY; GARCIA; DIXIT (2010); SHEVELEVA; STEPANOVA; BOCHKOV (2019).
Financeiro	Custos operacionais	Todos os custos relacionados ao funcionamento do prédio, como: seguro, reparo e manutenção, custos indiretos, energia, elevadores, escadas rolantes, segurança, limpeza e lixo, artigos diversos e outras despesas.	Moeda local (R\$) por: <ol style="list-style-type: none"> m²; Aluno; Funcionário/ Professor; Pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> SCHEV (2001); GIBBERD (2007); RYMARZAK HEIJER; MAGDANIEL (2019); BECKERS; VOORDT; DEWULF (2015); SCOTTISH FUNDING COUNCIL (2007); MORRI; DJUKIC; CHIAVAZZA (2017); AREFI (2019); TSANG; JARDINE; KOLODNY (1999).
	Custos de Capital	Todos os custos necessários para comprar e ampliar a propriedade da instituição, contando, ainda, com a aquisição de instalações e equipamentos.	Moeda local (R\$) por: <ol style="list-style-type: none"> Funcionário/ Professor. 	<ul style="list-style-type: none"> SCOTTISH FUNDING COUNCIL (2007); MAGDANIEL; HEIJER; ARKESTEIJN (2019); LAVY; GARCIA; DIXIT (2010); AGOSTINO; ARNABOLDI (2017); DEN HEIJER (2011).
	Custos de manutenção do prédio	Custos com mão de obra (interna ou terceirizada) e materiais necessários para monitoramento, inspeção, reparos, manutenção e resposta a solicitações de serviço.	Moeda local (R\$) por: <ol style="list-style-type: none"> m². 	<ul style="list-style-type: none"> MAGDANIEL, HEIJER e ARKESTEIJN (2019); SCHEV (2001); DEN HEIJER (2011); GROSS; ŻRÓBEK (2015); SHEVELEVA, STEPANOVA; BOCHKOV (2019).

Dimensão	Indicador	Descrição	Unidade de medida	Autores
Funcional	Produtividade	Mede a produtividade em termos de: 1. Taxa de rotatividade de ocupantes; 2. Vacância; 3. Satisfação dos ocupantes.	1. Rotatividade por ano (ou período); 2. Porcentagem de espaços e imóveis vazios; 3. Identificação por formulário / pesquisa de satisfação.	<ul style="list-style-type: none"> • RYTKÖNEN; HEYWOOD, (2015); • SUTJARITTHAM et al., (2019); • VALKS et al. (2018); • LANGFORD; HAYNES (2015); • SEETHARAMAN et al. (2017).
	Acessibilidade para pessoas com deficiência	Provisão para deficientes e preparação de instalação para acomodar necessidades especiais de pessoas portadoras de deficiência.	Medido com base no nível de acessibilidade à facilidade para pessoas com deficiência. (Identificação por questionário).	<ul style="list-style-type: none"> • PREISER; WANG (2006) • SCHEV (2001).
	Satisfação e participação da comunidade	Envolvimento da comunidade, interação e satisfação da comunidade universitária.	Pesquisa por <i>survey</i>	<ul style="list-style-type: none"> • GROSS; ŽRÓBEK; ŠPIRKOVÁ. (2014); • BECKERS; VOORDT; DEWULF (2015); (2019); • GIBBERD (2007); • WEIJS-PERRÉE et al. (2019).
Físico	Condição da instalação - quantitativa	Apresenta as condições do prédio. Pode ser calculado para cada prédio, representando pelo custo dos reparos (deficiências) do valor total do prédio. Para a instituição do custo total dos reparos em porcentagem do valor de todos os edifícios.	Custos de reparos / valor atual da construção	<ul style="list-style-type: none"> • SCHEV (2001); • PATI; PARK; AUGENBROE (2009); • GIUDICE; PAOLA (2018); • LEUTGÖB; JÄGER, (2013).
	Condição da instalação - qualitativa	Condição física e qualitativa do edifício: manutenção geral de edifício em: (1) construção condição física; (2) instalações sanitárias, hidráulicas e águas pluviais; (3) serviços mecânicos; e (4) iluminação e parte elétrica.	Medido em uma escala: 1. Satisfatório; 2. Regular; 3. Ruim; 4. Insatisfatório. * com base na avaliação da condição.	<ul style="list-style-type: none"> • PATI PARK; AUGENBROE (2009); • SCHEV (2001); • SHEVELEVA; STEPANOVA; BOCHKOV (2019); • SEYLER; MULT (2019)
	Utilização do Espaço	Medidas superutilizadas e subutilizadas espaços, adequação do espaço e gerenciamento de espaço adequado.	Porcentagem da frequência multiplicada pela porcentagem de ocupação, dividido por cem. Fórmula da utilização, segundo a Scottish Funding Council (2007).	<ul style="list-style-type: none"> • SCHEV (2001); • GROSS; ŽRÓBEK.; ŠPIRKOVÁ. (2014); • RYMARZAK (2018); • RYTKÖNEN; HEYWOOD, (2017); • LINA; PING (2010); • MAGDANIEL; HEIJER; ARKESTEIJN (2019); • LEUTGÖB; JÄGER (2013).

Fonte: Elaboração própria.

2.5 DISCUSSÃO

Após apresentação dos resultados acima e como forma de atender a um dos objetivos de pesquisa delineados para identificar os indicadores de desempenho na gestão do patrimônio imobiliário nas universidades, faz-se necessário discutir os resultados desta pesquisa. É possível perceber que o objetivo principal da medição de desempenho é compreender os impactos da gestão tomada de decisões sobre o sucesso e o fracasso da gestão do patrimônio imobiliário e, assim, sugerir possíveis melhorias (CABLE; DAVIS, 2004).

Os elementos de avaliação, propostos por Lavy, Garcia e Dixit (2010), revelam que as abordagens como o *benchmarking* imobiliário podem servir como referência no *mercado* (entre as universidades) para se obter uma base para a melhoria. Pode-se, ainda, avançar com outros elementos de avaliação como o *balanced scorecard* que avalia a gestão do desempenho, obtendo, dessa forma, um mapa estratégico da organização com metas e planejamento estruturado. As dimensões de avaliação pós-ocupação, fatores críticos de sucesso podem também servir como outras formas de se avaliar o patrimônio imobiliário na gestão universitária.

A gestão do *Campus*, abordada por diversos autores, em especial Rymarzak, Heijer e Magdaniel (2019), surge como principal elemento de avaliação para as universidades, ao se entender os *Campi* como recurso de *input* para o processo da gestão universitária. De toda maneira, a gestão do *Campus* é um ato complexo de tomada de decisão durante o processo em que as atividades do usuário e os objetivos estratégicos dos clientes são alinhados e implementados para apoiar o trabalho e a aprendizagem (RYTKÖNEN; HEYWOOD, 2015).

Mesmo assim, na esfera pública, pode-se identificar que, sem o uso de indicadores, nem as instituições de ensino superior nem o Estado saberão para onde estão indo ou se os recursos públicos estão sendo gastos racionalmente. Além disso, a comparação dos resultados relativos ao estado das instituições de ensino superior pode desencadear uma discussão sobre a eficiência do uso dos recursos (RYMARZAK, 2018).

Além disso, outro fator não menos importante é a necessidade de combinar estratégias de planejamento da universidade com o uso dos terrenos com técnicas de análise financeira, reduzindo assim a lacuna existente entre o planejamento e a execução (AREFI *et al.*, 2019). Fica evidente a necessidade do monitoramento por parte das universidades da utilização de espaços (*headcount*), por meio de análises periódicas e entrevistas. Esse fator de avaliação pode fortalecer a tomada de decisão da flexibilidade para utilização do espaço, ou o arrendamento, ou ainda a cessão de espaços ociosos e pouco utilizados.

Ainda, vê-se a governança universitária como fundamental para esse cenário, pois a administração do *Campus* depende em grande parte dela (RYMARZAK; HEIJER; MAGDANIEL, 2019). E são diversas as possibilidades de se avaliar a governança nas universidades, no fator metodológico os autores se utilizam de documentos públicos das universidades europeias ou em entrevistas semiestruturadas aos gestores e usuários dos *Campi*. Esses trabalhos internacionais apresentam resultados fundamentais para o desenvolvimento de estudos correlatos nas universidades brasileiras e, indiretamente, nas comunidades que estão inseridas.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o exposto, constatou-se que influenciam na gestão do patrimônio imobiliário, a partir dos indicadores-chaves: (a) a gestão do *Campus*; (b) as informações de gerenciamento do *Campus*; e (c) a governança universitária. Neste estudo, foram identificados os principais indicadores de desempenho utilizados pelos autores, de forma a viabilizar a avaliação e a mensuração da gestão do patrimônio imobiliário nas universidades.

A revisão sistemática da literatura foi integralmente executada nos moldes propostos por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), tendo sido enriquecida por materiais complementares. Cabe ressaltar que a presente pesquisa teve como limitação o fato de ter sido realizada somente na base *Web of Science*. Por isso, indica-se que ela seja refeita no futuro incluindo materiais de outras bases de dados. Mesmo assim, esta pesquisa contribui para a escassa literatura sobre a gestão imobiliária corporativa no Brasil, sobretudo no que se refere às universidades.

Ainda, vê-se que alguns indicadores apresentados possuem limitações em sua construção devido à aplicabilidade em cada realidade das instituições de ensino superior. Além disso, requer que os indicadores sejam avaliados em longos períodos para viabilizar comparações adequadas. Portanto, as instituições de ensino superior devem não só ter o histórico dos dados, mas também construir em ciclos para possíveis comparativos.

Para estudos ulteriores, sugere-se, também, que os assuntos sejam abordados em Universidades Brasileiras (públicas e/ou privadas), com o objetivo de apreender o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário das instituições de ensino superior, podendo, ainda, identificar os impactos dessa gestão no desempenho acadêmico. Dessa maneira, estudos podem colaborar com a qualidade do patrimônio imobiliário, bem como com a redução de custos, trazendo subsídios para uma tomada de decisão mais eficiente e assertiva.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M. Rational and ritualistic use of key performance indicators in hybrid organizations. **Public Money and Management**, v. 37, n. 6, p. 409-416, 2017.
- ALI, Z. *et al.* Corporate real estate strategy: a conceptual overview. **Journal of Real Estate Literature**. v. 16, n. 1, p. 3-21, 2008.
- ALLARD, L.E.; BARBER, C. Challenges and opportunities in aligning real estate and the workplace with business strategy: a survey of leading CEOs. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 5, n. 3, p. 213-220, 2003.
- AREFI, M. *et al.* Reflection-in-action in land use planning: can we do better? **Planning Practice & Research**, v. 34, n. 5, p. 1-15, 2019.
- BECKERS, R. Aligning corporate real estate with the corporate strategies of higher education institutions. **Facilities**. p. 755–793, set. 2015.
- BECKERS, R.; VOORDT, T. V. D. Corporate Real Estate Alignment Strategies in Dutch Higher Education. **ERES-European Real Estate Society 21st Annual Conference**, Bucareste, Romania, 2014, p. 1-15.
- BECKERS, R.; VOORDT, T. V. D.; DEWULF, G. Management strategies for aligning higher education accommodation with the user needs. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 17, p. 80-97, 2015.
- BRASIL. Ministério da Economia. Patrimônio Imobiliário. **Painel de Raio-X**. Brasília, 9 jun. 2020. Disponível em: <https://raiox.economia.gov.br/>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- BROWN, K.; ARNOLD, A.L.; RABIANSKI, J.S.; CAM, N.G.; LAPIDES, P.D.; BLANCHARD, S.B.; RONDEAU, E.P. **Managing Corporate Real Estate**, John Wiley, New York, NY, 1993.
- CABLE, J. H.; DAVIS, J.S. Key Performance indicators for federal facilities portfolios. **Federal facilities council technical report 147**. Washington, DC: National Academies Press, 2004.
- COOKE, H.; APPEL-MEULENBROEK, R.; ARENTZE, T. Adjustment of corporate real estate during a period of significant business change. **International Journal of Strategic Property Management**. 2019.
- CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n.1, p. 38-43, 2008.
- DEN HEIJER, A. Managing the University *Campus*. **Information to Support Real Estate Decisions**. Eburon: Delft, 2011.
- DOBIJA, D; GÓRSKA, A. M.; GROSSI, G.; STRZELCZYK, W. Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. Accounting. **Auditing and Accountability Journal**, v. 32, n. 3, p. 750-781, 2019.

GIBBERD, J. South Africa's school infrastructure performance indicator system. **PEB Exchange**, v. 6, p. 1-4, maio 2007.

GIUDICE, V. D.; PAOLA, P. D. Real Estate Economics, Management and Investments: New Perspectives and Frontiers. **Buildings**, v. 8, p. 1-7, 2018.

GLATTE, T. The importance of corporate real estate management in overall corporate strategies. Core Net Global. **Corporate Real Estate Industry**, CREM white paper. 2013.

GROSS, M.; ŽRÓBEK, R. Good governance in some public real estate management systems. **Land Use Policy**. 2015.

GROSS, M.; ŽRÓBEK, R.; ŠPIRKOVÁ, D. Public Real Estate Management System in the Procedural Approach - A Case Study of Poland and Slovakia. **Real Estate Management and Valuation**, v. 22, n. 3, p. 63-72, 2014.

GUARNIERI, P. Síntese dos principais critérios, métodos e subproblemas da seleção de fornecedores multicritério. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 19, n. 1, p. 1-25, 2015.

JOROFF, M.; LOUARGAND, M.; LAMBERT, S.; BECKER, F. Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate. Translated from English by. **Industrial Development Research Foundation**. Norcross: GA. 1993.

KAMPAMBA, J.; TEMBO, E.; NKWAE, B. An evaluation of the relevance of real estate curricula in Botswana. **Property Management**, v. 35, n. 3, p. 275-305, 2017.

KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P. P.; HOHENDORFF, J. VON (Orgs.). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso. 2014.

KOOYMANS, R. The outsourcing of corporate real estate management: how do corporate real estate units and outsource service providers view each other and the management issues?, **Conference Proceeding in the Sixth Annual Pacific Rim Real Estate Society Conference**, Sydney, New South Wales, p. 1-14, 2000.

KRUMM, P. Corporate Real Estate Management in multinational corporations. A comparative analysis of Dutch corporations. **Nieuwegein**: AKRO Publishers. 1999.

LANGFORD, L.; HAYNES, B. An investigation into how corporate real estate in the financial services industry can add value through alignment and methods of performance measurement. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 17, n. 1, p. 46-62, 2015.

LAVY, S.; GARCIA, J. A.; DIXIT, M. K. Establishment of KPIs for facility performance measurement: Review of literature. **Facilities**, v. 28, n. 9, p. 440-464, 2010.

LEUTGÖB, K.; JÄGER, D. Integrated approach for sustainable refurbishment of public buildings in Austria: The bigmodern-project. In: **CESB 2013 PRAGUE - Central Europe Towards Sustainable Building**: sustainable building and refurbishment for next generations. 2013, p. 103-106.

LINA, W.; PING, J. W. Design and Implementation of *Campus* Real Estate Administration Geographical Information System. **Journal of Jimei University**, v. 6, p. 34-37, 2010.

- MAGDANIEL, F. C. C.; HEIJER, A. D.; ARKESTEIJN, M. Information to support strategic *Campus* management in universities. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 21, n. 3, p. 212-233, 2019.
- MORRI, G.; DJUKIC, D.; CHIAVAZZA, F. Corporate real estate and performance: evidence from Italian manufacturing sectors. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 19, n. 3, p. 168-185, 2017.
- NOURSE; H. O. Corporate real estate ownership as a form of vertical integration. **Real Estate Review**, v. 20, n. 3, p. 68, 1990.
- NOURSE, H. O.; ROULAC, S.E. Linking real estate decisions to corporate strategy. **Journal of Real Estate Research**, v. 8, n. 4, p. 475, 1993.
- NTENE, T.; AZASU, S.; ANSAH, A. O. Corporate real estate and corporate strategy alignment in South Africa. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 22, n. 3, p. 181-196, 2020.
- OSGOOD, R.T. Jr. Translating organisational strategy into real estate action: the strategy alignment model. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 6, n. 2, p. 106-117, 2004.
- PATI, D.; PARK, C.S.; AUGENBROE, G. Roles of quantified expressions of building performance assessment in facility procurement and management. **Building and Environment**, v. 44, n. 4, p. 773-84, 2009.
- PITT, M.; TUCKER, M. Performance measurement in facilities management: driving innovation?, **Property Management**, v. 26, n. 4, p. 241-54, 2008.
- PREISER, W.F.E.; WANG, X. Assessing library performance with GIS and building evaluation methods. **New Library World**, v. 107, n. 5-6, p. 193-217, 2006.
- RYMARZAK, M. Incentives for Polish higher education institutions to improve real estate efficiency. **Journal of Corporate Real Estate**. v. 20, n.3, p. 214-227, 2018.
- RYMARZAK, M., HEIJER, A. D.; MAGDANIEL, F. C. Identifying the influence of university governance on *Campus* management: lessons from the Netherlands and Poland. **Studies in Higher Education**, v. 45, n. 7, p. 1298-1311, 2019.
- RYTKÖNEN, E.; HEYWOOD, C. Tackling the challenges of university *Campus* management processes. Living and Learning: Research for a Better Built Environment. **49th International Conference of the Architectural Science Association**, 2015, p. 716-725.
- RYTKÖNEN, E.; HEYWOOD, C. *Campus* management process dynamics – Finnish and Australian practices. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 19, n. 2, p. 1-51, 2017.
- ROULAC, S.E. Corporate property strategy is integral to corporate business strategy. **Journal of Real Estate Research**, v. 22, n. 1/2, p. 129-152, 2001.
- SCIELO. Scientific Electronic Library Online. **Citation Index Ajuda**. 2020. Disponível em: https://images.webofknowledge.com/WOKRS519B3/help/pt_BR/SCIELO/hs_wildcards.html Acesso em: 12 jan. 2021.
- SCOTTISH FUNDING COUNCIL. **Estate Strategy Guidance**. 20 jul. 2007. Disponível em:

http://www.sfc.ac.uk/information/info_circulars/sfc/2007/sfc3407/sfc3407_guidance.pdf.
Acesso em: 10 jan. 2021.

SEETHARAMAN, A.; SARAVANAN, A. S.; PATWA, N.; BEY, J. M. The impact of property management services on tenants' satisfaction with industrial buildings. **The Journal of Asian Finance: Economics and Business**, v. 4, n. 3, p. 57–73, 2017.

SCHEV. State Council of Higher Education. Higher Education Facilities Condition Reporting Guidelines. **State Council of Higher Education**. Richmond. 2001. Disponível em: https://www.schev.edu/docs/default-source/institution-section/finance-and-facilities/fcr_guidelines.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

SEYLER, N. J.; MUTL, J. Going beyond buildings: mindfulness and real estate user behavior. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 21, n. 2, p. 94–111, 2019.

SHEVELEVA, A. E.; STEPANOVA, N. R.; BOCHKOV, P. V. Ways to Improve the Safety of Built-Up and Adjacent Areas. **IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering** 481. 2019, p. 1-8.

SUTJARITTHAM, T. *et al.* Realizing a Smart University *Campus*: Vision, Architecture, and Implementation. **International Symposium on Advanced Networks and Telecommunication Systems**. ANTS. 2019.

SWANSON, D.R. Fish oil, Raynaud's syndrome, and undiscovered public knowledge. **Perspectives in Biology and Medicine**, v. 30, n. 1, p. 7-18, 1986.

TSANG, A. H. C.; JARDINE, A. K. S.; KOLODNY, A. H. Measuring Maintenance Performance: A holistic approach. **Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 7, p. 691-715, 1999.

VALKS, B. *et al.* Smart *Campus* tools – adding value to the university *Campus* by measuring space use real-time. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 20, n. 2, p. 103-116, 2018.

VAN DEN BEEMT-TJEERDSMA, A.; VEUGER, J. Towards a more professionalised municipal real estate management. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 18, n. 2, p. 132-144, 2016.

VRIES, J. Performance through real estate. Research into the consequences of real estate interventions for the performance of universities of applied sciences. **Delft: Eburon**. 2007

WEIJS-PERRÉE *et al.* Location choices of face-to-face interactions in academic buildings: an experience sampling approach. **Ergonomics**. v. 62, n.12, p. 1499-1514, 2019.

ZECKHAUSER, S.; SILVERMAN, R. Rediscover Your Company's Real Estate. **Harvard Business Review**. p. 111-117, jan. 1983.

3 ESTUDO II: OS INDICADORES DE DESEMPENHO APLICADO À GESTÃO DOS IMÓVEIS RESIDENCIAIS DE PROPRIEDADE DA UNB

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar o desempenho da carteira imobiliária da UnB, a partir de alguns indicadores-chave, tendo como base teórica a literatura de gestão do patrimônio imobiliário. A abordagem é preponderantemente quantitativa a partir de quatro indicadores-chaves de desempenho: (i) custos operacionais; (ii) taxa de ocupação; (iii) receita; (iv) satisfação e participação da comunidade. O período de análise é de 2010 a 2020, utilizando os seguintes documentos: (a) os relatórios de gestão e de autoavaliação institucional da UnB; (b) o sistema de gerenciamento de imóveis (SGI); e (c) o sistema integrado de administração financeira (SIAFI). Os indicadores de satisfação e participação da comunidade foram mensurados mediante pesquisa *on-line* realizada com moradores e ex-moradores dos imóveis residenciais da UnB. Os resultados obtidos evidenciarão a necessidade de que sejam aprimorados os aspectos de monitoramento dos custos operacionais por imóvel; que seja revisada a política de gestão do patrimônio que garanta a máxima ocupação dos apartamentos com preços condizentes com a qualidade da infraestrutura do imóvel; e os critérios de seleção adequados para alunos de graduação e pós-graduação. Adicionalmente, foi observado que a UnB precisa realizar esforços para a melhoria da satisfação dos usuários frente à manutenção dos imóveis. Depreende-se, ainda, que sejam criados mecanismos para que haja uma gestão participativa da comunidade acadêmica. Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam utilizados indicadores que também avaliem o ponto de vista dos tomadores de decisão.

Palavras-chave: Gestão do Patrimônio Imobiliário. Imobiliário corporativo. Patrimônio imobiliário Universitário. Indicadores-chaves de desempenho. Universidade de Brasília.

KEY PERFORMANCE INDICATORS APPLIED TO RESIDENTIAL MANAGEMENT OF UNB REAL ESTATE

Abstract

The present study aims to analyze the performance of UnB's real estate portfolio, based on some key indicators, based on the theoretical framework of the property management literature. The approach is predominantly quantitative based on four key performance indicators: (i) operating costs; (ii) occupancy rate; (iii) revenue; (iv) community satisfaction and participation. The period of analysis is from 2010 to 2020, using the following documents: (a) UnB's management and institutional self-assessment reports; (b) the property management system (SGI); and (c) the integrated financial management system (SIAFI). Community satisfaction and participation indicators were measured through an online survey conducted with residents and former residents of UnB's residential properties. The results obtained would highlight the need to improve the aspects of monitoring operational costs per property; that the asset management policy be reviewed to ensure maximum occupancy of the apartments with prices consistent with the quality of the property's infrastructure; and selection criteria suitable for undergraduate and graduate students. Additionally, it was observed that UnB needs to make efforts to improve users' satisfaction with the maintenance of properties. It also appears that mechanisms are created for participatory management of the academic community. For future research, it is suggested to use indicators that also assess the point of view of decision makers.

Key words: Real estate Management. Corporate real estate. University real estate. Key performance indicators. University of Brasilia.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO APLICADOS A LA GESTIÓN RESIDENCIAL DE UNB

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el desempeño de la cartera inmobiliaria de la UnB, a partir de algunos indicadores clave, a partir del marco teórico de la literatura de gestión inmobiliaria. El enfoque es predominantemente cuantitativo y se basa en cuatro indicadores clave de desempeño: (i) costos operativos; (ii) tasa de ocupación; (iii) ingresos; (iv) satisfacción y participación de la comunidad. El período de análisis es de 2010 a 2020, utilizando los siguientes documentos: (a) Informes de gestión y autoevaluación institucional de la UnB; (b) el sistema de gestión de la propiedad (SGI); y (c) el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIAFI). Los indicadores de satisfacción y participación de la comunidad se midieron a través de una encuesta en línea realizada con residentes y ex residentes de las propiedades residenciales de la UnB. Los resultados obtenidos destacarían la necesidad de mejorar los aspectos de seguimiento de los costos operativos por propiedad; que se revise la política de gestión de activos para asegurar la máxima ocupación de los departamentos con precios acordes con la calidad de la infraestructura de la propiedad; y criterios de selección adecuados para estudiantes de pregrado y posgrado. Adicionalmente, se observó que la UnB necesita hacer esfuerzos para mejorar la satisfacción de los usuarios con el mantenimiento de las propiedades. También parece que se crean mecanismos para la gestión participativa de la comunidad académica. Para futuras investigaciones, se sugiere utilizar indicadores que también evalúen el punto de vista de los tomadores de decisiones.

Palabras clave: Propiedad administrativa. Inmobiliaria corporativa. Inmobiliaria universitaria. Indicadores clave de rendimiento. Universidad de Brasilia.

3.1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas brasileiras são reconhecidas como importante fonte de conhecimento e de formação humana. Além disso, elas possuem um recurso valioso que, por vezes, é desconsiderado na busca de melhores resultados: o seu patrimônio imobiliário. Recurso esse que é considerado por alguns autores como um recurso fundamental de uma instituição de ensino superior (MAGDANIEL; HEIJER; ARKESTEIJN, 2019). Trata-se de um desafio importante a ser enfrentado pelos gestores dessas organizações, pois é preciso realizar o harmonioso ajuste do uso do patrimônio imobiliário em relação à missão e aos objetivos das universidades.

Retomando os eventos mais recentes, destaca-se que, após um período de expansão do ensino superior brasileiro³, os últimos anúncios de corte orçamentário destinados à educação fizeram com que as instituições federais de ensino superior (IFES) reavaliassem seu *modus operandi*⁴. A reavaliação tem como finalidade a adaptação dessas organizações a um contexto econômico no qual é preciso minimizar as ineficiências para manter a qualidade das prestações de serviço realizadas, no caso o ensino, a pesquisa e a extensão da educação superior no País.

Dentro desse contexto de restrição orçamentária, as universidades públicas devem procurar obter recursos de fontes diversas. Fazem isso com autonomia para atender e manter suas funções de geração e disseminação do conhecimento (VILELLA, 2017).

Na busca por fontes próprias de receitas, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem um importante patrimônio que pode ser rentável, que inclui: o espaço do *Campus*, as salas de aula, laboratórios, auditórios e centros para eventos. Considerando esse cenário, a Universidade de Brasília (UnB) difere-se das demais IFES, devido a um robusto patrimônio imobiliário, composto por edifícios representativos dos quais se iniciaram com a construção da Universidade. O patrimônio imobiliário da UnB expressa mais de cinco décadas da história arquitetônica, artística, cultural, política, institucional e urbanística da

³ A expansão do ensino superior no Brasil ocorreu no início dos anos 2000, quando houve um aumento no quantitativo de matrículas nas instituições de ensino superior. Conforme Vilella (2017), essa expansão se deu pelos maiores índices de escolaridade básica, maior oferta de cursos públicos na esfera federal, expansão das universidades e a chegada do ensino à distância.

⁴ Desde o ano de 2013, os orçamentos previstos e os valores empenhados para a educação superior têm tido quedas constantes. Em 2018, o orçamento previsto foi o menor dos últimos oito anos.

Capital do Brasil. Esse patrimônio é estimado em mais de sete bilhões de reais de acordo com dados da Secretaria de Patrimônio da União (SPU)⁵.

A UnB é proprietária de uma carteira imobiliária com diferentes finalidades dentro seus quatro *Campi*. A organização possui mais de duzentas instalações destinadas às atividades finalísticas e administrativas além da fazenda Água Limpa, a casa Oscar Niemeyer, 234 imóveis de uso comercial e outras 26 projeções⁶. Adicionalmente, a instituição ainda detém 1634 imóveis localizados em Brasília, que são o objeto desta pesquisa, sendo: (i) 835 imóveis destinados ao aluguel residencial, localizados nas superquadras, 107, 109, 212, 214 e 310; (ii) 665 imóveis destinados exclusivamente para servidores da UnB, localizados nas superquadras 205 e 206 norte de Brasília e no *Campus* Darcy Ribeiro; (iii) 108 imóveis que são concedidos para alunos universitários; e (iv) 26 garagens em prédios residenciais.

Na sua fundação, o objetivo central dos imóveis de uso exclusivo para servidores era atrair e reter novos servidores para a Universidade, apoiando as políticas de gestão de pessoas. Contudo, esses objetivos foram propostos num contexto diferente do que a Universidade enfrenta hoje, não sendo considerados atualmente primordiais na consecução da missão universitária (BARBOSA, 2015, p. 67). Uma porção considerável dos imóveis é destinada à locação para terceiros e tem a finalidade de geração de receita⁷. No que tange os imóveis de destinação para alunos esses têm por finalidade facilitar o acesso e a frequência do estudante em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Com vistas a contribuir para a reflexão e, assim, subsidiar o debate a respeito das políticas patrimoniais visando sua gestão eficiente, o propósito deste trabalho é avaliar a gestão do patrimônio da UnB na última década, procurando responder a seguinte questão de pesquisa: como está o desempenho recente da gestão do patrimônio imobiliário da UnB no que se refere aos imóveis residenciais?

O objetivo principal deste estudo é analisar o desempenho da carteira imobiliária da UnB, a partir dos indicadores-chave, tendo como base os estudos da gestão do patrimônio imobiliário universitário. Os objetivos secundários são: (i) analisar o nível de percepção da satisfação dos usuários dos imóveis residenciais; e (ii) revisitar a missão da carteira imobiliária da UnB frente ao novo contexto socioeconômico vivenciado pela organização.

⁵ Dados atualizados em 2020 do Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União (Spiunet). Disponível em: <http://spiunet.spu.planejamento.gov.br/Default.asp> Acesso em: 10 jan. 2021.

⁶ Projeções são unidades imobiliárias correspondentes à área projetada sobre um terreno, tal como está descrita no título de propriedade (DICIO, 2020).

⁷ Ação essa que está em conformidade com a Resolução 004/2016 - Conselho Diretor da UnB. Atualmente é a principal fonte de receita da UnB o valor supera as cifras de R\$ 47 milhões de reais anual - Relatório de Gestão 2018.

Os resultados deste estudo podem contribuir para a compreensão do custo de oportunidade patrimonial. Além disso, os resultados também podem fornecer subsídios para o alinhamento da gestão dos imóveis frente à missão da UnB, considerando a atual conjuntura.

Para atender os objetivos traçados, este trabalho foi estruturado da seguinte maneira. Na primeira parte, é apresentado uma revisão da literatura acerca dos contextos econômicos, históricos e políticos enfrentados pela UnB e a relação com a missão construída *para/com* seus 1634 imóveis residenciais. A segunda parte aponta as principais teorias referentes ao desempenho na gestão do patrimônio imobiliário universitário. A terceira parte aborda os aspectos metodológicos do estudo. Considerando essas três partes, os resultados do estudo são expostos, bem como são tecidas discussões acerca desses resultados. Por último, são feitas considerações finais, além de apontar as limitações do presente estudo e as sugestões para estudos futuros.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

3.2.1 A história do patrimônio imobiliário da UnB

No começo dos anos 1960, com o surgimento da nova capital, Brasília rompia os paradigmas espaço-sociais existentes até então no país. A construção da nova capital era apresentada como um projeto ambicioso em que integrava o Plano de Metas do, então, presidente da república Juscelino Kubitschek – detentor da alcunha JK – aos projetos desenvolvimentistas que pretendiam redirecionar o povoamento e a infraestrutura para o eixo central do país.

Tomados pela máxima de JK, “50 anos em 5”, a proposta inovadora de construir a nova capital do zero, a partir de um novo conceito de cidade começava a tomar forma junto as curvas do planalto central. Brasília, diferentemente de outras cidades, não surgiu de um ambiente desprezioso, mas de um movimento entusiástico e geopolítico (RODRIGUES, 2020).

A construção da cidade foi caracterizada pela grande atração de trabalhadores, em especial, na área da construção civil, na qual eram motivados pelas vastas ofertas de empregos. Em contraponto, a jornada até Brasília e as condições ofertadas pela cidade em construção não eram nada animadoras. Segundo Carvalho (2008), as condições de trabalho eram precárias, e a pressão para o término da obra era constante. O ambiente inóspito de um

canteiro de obras com o clima seco e quente durante o dia e frio à noite afugentaram muitos trabalhadores.

Apesar da inauguração de Brasília, as obras continuavam a todo vapor. E junto ao grande movimento de construção da cidade é que começavam a surgir os projetos da criação de uma das maiores instituições de ensino superior do país, a UnB. A Universidade surgia em paralelo ao surgimento da Capital, a partir dos conceitos modernos, inovadores e ousados pelos quais a cidade estava sendo erguida. Como é explicado por Rodrigues (2020), os ideais entre a capital e a universidade se intercambiavam:

Os ideais de refundação na construção de Brasília foram fatores notáveis para o surgimento da UnB. Aproveitando o sentimento de reconstrução nacional, tal contexto histórico se tornou uma oportunidade de fazer tudo “do zero”, assim como Brasília a Universidade seria capaz de se libertar das amarras dos modelos tradicionais e burocráticos e ressurgir a partir de um modelo mais contemporâneo e inovador, acompanhando o clima otimista e desafiador do surgimento da nova capital. Evitando erros, corrigindo vícios e deixando sua marca autoral (RODRIGUES, 2020, p.84).

A constituição de uma universidade em um território inóspito, isolado e desinteressante seria uma tarefa difícil, já que a região não era um atrativo para que os docentes e os técnicos saíssem dos outros estados e se mudassem para Brasília. Outro fator importante a ser levado em consideração era que a UnB surgia sem um ambiente sociocultural preestabelecido, já que a instituição coexistia junto a sua região, assim, os aventureiros precisariam abrir mão de sua individualidade para integrar-se ao novo ambiente (GRINBERG; GRINBERG, 1989). Devido a esse aspecto *sui generis* e outros, a Universidade enfrentou, inicialmente, dificuldade para atrair e reter os seus servidores.

Os esforços aplicados por Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, fundadores da UnB, no convite de cientistas, artistas e professores das tradicionais faculdades brasileiras ajudavam a impulsionar os surgimentos dos primeiros cursos da Universidade. "Eram mais de duzentos sábios e aprendizes, selecionados por seu talento para plantar aqui a sabedoria humana" (RIBEIRO, 1995, p. 16).

Todavia, apesar dos esforços iniciais de Darcy e Anísio, Brasília ainda era uma cidade nova, faltava a infraestrutura necessária para receber os servidores, inclusive, no quesito de moradia. Assim, algo deveria ser feito para que a Universidade pudesse atrair e reter talentos. Então, desde o plano original da construção da UnB, uma área especial foi destinada em um dos extremos do *Campus* para ser a área de residência dos professores⁸. A ideia de construir residências para alocar os servidores surgiu como uma política de atrair e

⁸ Plano Orientador da Universidade de Brasília (UNB, 1962).

manter o corpo docente na jovem universidade. Conforme expressa Darcy, “graças às funções que eu exercia na máquina do Estado, pude ajudar muito a Universidade. Por exemplo, [...] conseguindo residências para os professores [...]” (RIBEIRO, 1995, p. 11).

Em meados de 1963, foram construídos os blocos residenciais que iriam abrigar os servidores que estavam instalados nos pavilhões OCA. Os blocos de apartamentos conhecidos como Colina Velha tinham como missão receber, atrair e manter os servidores. Além disso, eles serviam como um verdadeiro ambiente de aclimação à nova cidade. Darcy explica que à medida que a Universidade se edifique, um verdadeiro *Campus* comporá o ambiente propício à transmissão da experiência, não apenas através das atividades curriculares, mas, também, através do convívio diário (RIBEIRO, 1961).

Apesar das políticas de atração, a interrupção violenta do Golpe de 1964 afetaram de maneira precisa os rumos da UnB. Devido à proximidade ao centro governamental, a instituição sofreu duras repressões nesse período. Isso levou a uma demissão coletiva de 79% do corpo docente (SALMERON, 2012).

Durante o processo de redemocratização, em 1988, foi construída a expansão dos blocos de apartamento da Colina, somando um total de dez blocos, e a construção das unidades residências nas quadras superquadra norte (SQN) 205 e 206 que se somaram. Todos esses imóveis tinham o mesmo propósito inicial: atrair e manter os servidores – sobretudo, após o período conturbado da ditadura militar.

No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, com as mudanças no cenário político-social, a estruturação da cidade de Brasília e a fixação do governo federal, a Capital aumentou o seu fluxo migratório e seu poder atrativo⁹. A UnB também acompanhou o ritmo de crescimento. As melhorias estruturais, os planos de carreiras definidos e a parcela da Unidade de Referência de Preços (URP) fizeram da instituição um centro de docentes qualificados.

É nesse novo cenário, de profundas mudanças políticas, sociais e econômicas que a missão dos imóveis começou a ser redefinida. A partir do Plano de Intenções da FUB¹⁰, buscou-se a transformação do patrimônio não rentável em patrimônio rentável, com o objetivo de investir os rendimentos a serem obtidos para o desenvolvimento das atividades universitárias. Para Amaral (2008), a necessidade de encontrar recursos próprios pelas IFES se apresenta vital para as definições de suas políticas de ensino. Então, a UnB começou a

⁹ Conforme o Censo demográfico do IBGE, a partir dos anos 1980, Brasília chegou ao ápice do fluxo migratório.

¹⁰ Plano estratégico para utilização do patrimônio imobiliário da Fundação Universidade de Brasília – FUB, constituído pela Resolução do Conselho Diretor n.º 020/90. Esse instrumento foi constituída para tomar todas as providências necessárias, relativas à gestão eficiente do Patrimônio da FUB, por meio de permutas de projeções, por outros imóveis que produzam renda, devendo, para tanto, receber e analisar as propostas apresentadas, emitindo parecer para decisão superior.

buscar fontes próprias para compor seu orçamento e poder desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A partir de então, os dirigentes da UnB enxergaram em seu setor patrimonial uma oportunidade de arrecadação importante para o desenvolvimento da sua missão acadêmica. Isso pode ser entendido a partir da leitura da Resolução do Conselho Diretor 0001/2009, na qual se lê: “as unidades acadêmicas, administrativas e complementares da Universidade de Brasília devem considerar, como parte de suas ações, o esforço na captação de recursos para consecução das atividades de ensino, pesquisa e extensão” (UNB, 2009).

Nascendo como uma política de atração de quadro qualificado, nos anos 2000, em favor da eficiência dos recursos públicos e no contexto de legitimidade mercantil (AFONSO, 2015), a política de imóveis destinados exclusivamente para servidores foi se tornando obsoleta frente à nova realidade econômica. Em sintonia com autores como Halterbeck *et al.* (2017), entende-se que a missão das atividades universitárias deve atentar à realidade em que se encontra.

Por meio das resoluções do Conselho Diretor, a partir de 2014¹¹, foram reformuladas as políticas de moradia e revisados os valores de referência da taxa de ocupação dos imóveis residenciais. Tais medidas foram ao encontro das mudanças no múnus do patrimônio imobiliário. Essas mudanças foram iniciadas por decisões da reitoria da UnB, no ano de 2013, com objetivo “de melhorar os níveis de eficiência da gestão da carteira de imóveis” (UNB, 2016) e dar aplicabilidade da Resolução 030 do Conselho Diretor da UnB, que previa que os valores cobrados para cessão dos imóveis seriam cobrados considerando o preço de mercado. Esse processo é descrito no ofício 0593/2016/FUB-UnB:

Houve um processo de revisão, iniciado em 2013 e concluído em 2016, dos parâmetros de cobrança e dos valores pagos por servidores da UnB, ocupantes desses imóveis. Esses servidores pagavam, até julho de 2014, valores de taxas de ocupação totalmente defasados em relação ao que previa o artigo 14 do regulamento aprovado pela Resolução n. 030, do Conselho Diretor, de 2004.

O reajuste nos valores de referência embasados aos valores praticados no mercado demonstrara que houve, entretanto, uma redefinição da política de atração. Isso passou a reforçar a necessidade de alternativas variadas de captação de recursos, como forma de complementar o orçamento do Tesouro. No entanto, essa ação não chegou a abandonar, por completo, o seu sentido original.

¹¹ Resoluções do Conselho Diretor da FUB N.º 0003/2014; 0010/2015; 0001/2016 e 0003/2016. Disponíveis em: <https://unb.br/2-publicacoes/653-conselho-diretor-resolucoes>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Desse modo, ficou caracterizada a importância do patrimônio imobiliário da UnB como forma de aporte à autonomia da instituição, buscando novas alternativas de financiamento (BARBOSA, 2015). Além disso, ficou evidente a necessidade de coerência entre a função social e a necessidade de financiamento da instituição. Pode-se perceber que a reestruturação da missão do patrimônio imobiliário universitário foi relevante e adequada, dado o contexto em que foi originada a política de gestão patrimonial e em consideração ao novo cenário em que a IFES se encontrava.

3.2.2 O portfólio imobiliário da UnB

A UnB dispõe de quatro *Campi* no Distrito Federal: um alocado em Brasília, o *Campus Darcy Ribeiro*; um em Planaltina, a Faculdade UnB Planaltina; um em Gama, a Faculdade UnB Gama; um em Ceilândia, a Faculdade UnB Ceilândia. A área total dos quatro *Campi* é de 4.787.449,13 m², sendo que o principal, *Campus Darcy Ribeiro*, tem 3.950.569,07 m².

No que tange o *Campus Darcy Ribeiro*, há dez prédios residenciais na Colina (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J), que são edifícios reservados exclusivamente para servidores ativos da UnB, professores e técnicos-administrativos. Conforme Resolução n.º 0004, de 2016, do Conselho Diretor da FUB, os imóveis residenciais localizados no *Campus Darcy Ribeiro* possuem a seguinte característica, conforme § 2º: [...] têm como principal finalidade a atração e a fixação de quadros diferenciados de servidores docentes e técnico-administrativos que apresentem maior potencial em contribuir com os objetivos da Universidade (UNB, 2016).

Além disso, ainda dentro do *Campus Darcy Ribeiro*, há o prédio da Colina intitulado bloco K que visa proporcionar moradia na CEU-Pós aos estudantes, em situação de vulnerabilidade socioeconômica, regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação *strictu sensu* (mestrados e doutorados). No que se refere à Casa do Estudante Universitário (CEU)¹², é reservado para alunos matriculados em curso de graduação da UnB e também tem por finalidade facilitar o acesso e a frequência do estudante em situação de vulnerabilidade socioeconômica, promovendo a aproximação da moradia ao *Campus* universitário.

No ano de inauguração da UnB, em 1962, o arquiteto João Filgueira Lima, conhecido como o Lelé, projetou oito blocos de *Residências Coletivas*. A ideia era prover a

¹² Os prédios da Colina Bloco K e a Casa do Estudante Universitário são administrados pela Diretoria de Desenvolvimento Social da UnB (DDS). Os imóveis de uso exclusivo para servidor e os qualificados como residenciais (que podem ser locados por qualquer pessoa da comunidade) são administrados pela Secretaria de Patrimônio Imobiliário da UnB (SPI).

UnB de moradias para alunos, professores e técnicos. No ano seguinte, os quatro primeiros blocos foram construídos, blocos A, B, C, D, na região chamada *Colina Velha*, conforme a figura 1. Os apartamentos foram feitos com dois e três quartos, com áreas de 144m², 108 m² e 84 m², em um total de 72 unidades (SCHLEE, 2010).

Figura 1 - Colina Velha: Bloco A e D



Fonte: Fotografias registradas por esta pesquisa em 12 jan. 2021.

Durante o ano de 1988 foram concluídos, os seis prédios restantes no setor (Figura 2). Os projetos dos edifícios são de autoria de Paulo Marcos de Paiva Oliveira. Os novos prédios foram edificadas no que ficou conhecido como *Colina Nova*. Os empreendimentos possuem seis pavimentos sobre pilotis; e, dentre as unidades residenciais, há imóveis de dois, três e quatro quartos com metragens entre 98 m² até 170 m², totalizando 264 apartamentos e seis unidades térreas (CEPLAN, 2020).

Figura 2 – Colina Nova: Bloco F e H



Fonte: Fotografias registradas por esta pesquisa em 12 jan. 2021.

No ano de 1992, foi construído o bloco K da Colina (Figura 3), projetado por Paulo Marcos Paiva de Oliveira e Silvano da Silva Pereira. Esse edifício abriga, como dito, alunos oriundos dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Foram construídas nesse prédio 18 unidades de dois quartos com metragem padrão de 84 m², com seis pavimentos.

Figura 3 – Bloco K: moradia para a pós-graduação



Fonte: Fotografias registradas por esta pesquisa em 12 jan. 2021.

A Colina da UnB foi a primeira obra no Brasil a ser feita com a técnica de concreto pré-moldado e é considerada ponto de encontro da juventude na década de 1980. Considerando outros fatores culturais, esse espaço ficando conhecido por ter sido essencial para o surgimento de uma das bandas de rock mais conhecidas do Brasil, a Legião Urbana (SCHLEE, 2010; PRADO, 2012).

Em 1970, foi construído no *Campus* Darcy Ribeiro, próximos ao Centro Olímpico, mais dois prédios para atender exclusivamente a moradia de alunos de graduação, os blocos A e B. O espaço, conhecido como CEU (Figura 4), possui noventa apartamentos duplex erguidos sobre pilotis, sendo dois apartamentos adaptados para pessoas com deficiência. A obra foi projetada por Léo Bonfim Júnior e Alberto Fernando Xavier, com a colaboração de Sólon Leão P. de Souza e o paisagismo de José Paulo de Bem (CEPLAN, 2020).

Figura 4 – Bloco A e B: Casa do Estudante Universitário (CEU)



Fonte: Fotografias registradas por esta pesquisa em 12 jan. 2021.

No que diz respeito aos imóveis que estão fora do *Campus* Darcy Ribeiro, cuja propriedade é da UnB, quatro dos doze edifícios residenciais da SQN 205 e cinco dos onze edifícios residenciais da SQN 206 são utilizados como moradia exclusiva de professores e demais servidores da Universidade. Isso totaliza nove edifícios (figura 5). O projeto foi

realizado por Marcílio Mendes Ferreira, com a colaboração de Takudo Takada, e a construção ocorreu no período de 1974 a 1975 (CEPLAN, 2020).

Figura 5 - Edifícios da SQN 205 e da SQN 206



Fonte: Fotografias registradas por esta pesquisa em 12 jan. 2021.

Na quadra SQN 109, a UnB é proprietária de dois edifícios, os blocos I e J (figura 6), que totalizam 110 apartamentos. A finalidade desses imóveis se difere um pouco dos últimos. Esses imóveis são destinados para a geração de receita para a Universidade e podem ser locados por qualquer pessoa e quando locado por professores ou técnicos administrativos da UnB esses possuem o desconto de 20% no valor que é anunciado, conforme resolução do conselho diretor:

Art 1º [...] desconto de 20% no valor de referência do aluguel de imóveis residenciais de propriedade da FUB alugados por servidores docentes e técnico-administrativos do quadro efetivo, com regime de trabalho de dedicação exclusiva, se docente, ou de 40 horas semanais sem outro vínculo de emprego, se servidor técnico-administrativo, e em exercício na FUB. (UNB, 2019).

Destaca-se que todos os imóveis de uso exclusivo para servidor e os destinados para alunos ficam localizados em prédios de propriedade integral da UnB na qual cabe a universidade a gestão por meio de contratos licitatórios bem como o ônus da taxa de ocupação dos imóveis vazios e a manutenção integral dos imóveis e áreas comuns. Atualmente, a seleção para ocupação dos imóveis de uso exclusivo para servidor é realizada por meio de edital anual e os servidores são convocados conforme a disponibilidade dos imóveis¹³. Caso semelhante acontece com os imóveis que são destinados aos alunos de graduação e pós-graduação.

Conforme destacado, os imóveis residenciais que estão localizados nas superquadras de Brasília 109, 212, 214 e 310 (figura 7), além de 26 garagens avulsas em prédios residenciais, se diferenciam dos imóveis de uso exclusivo para servidor e para alunos por

¹³ O documento que regulamenta esses editais encontra-se na Resolução do Conselho de Administração n.º 0004/1999. Disponível em: <http://dac.unb.br/documentos/moradia-funcional> Acesso em 10 jan. 2021.

conta do gerenciamento das áreas comuns e a forma de seleção. Os primeiros, exceto os prédios da SQN 109, blocos I e J (figura 6), são administrados por empresas privadas especializadas sendo a UnB responsável pelo ônus das taxas extras e o pagamento do condomínio de unidades vazias, sendo eles 717 apartamentos residenciais – destinados para locação para qualquer pessoa e para servidores da UnB seguem a regra da Resolução n.º 0001/2019 (UNB, 2019).

Figura 6 - SQN 109 blocos I e J



Fonte: Fotografias registradas por esta pesquisa em 12 jan. 2021.

A seleção para a ocupação desses imóveis se dá, atualmente, pelo cadastro no sítio da SPI da UnB¹⁴. Adotou-se o critério de chegada, isto é, daquele que primeiro manifesta o interesse em locar o imóvel anunciado pela SPI. Resta, ainda, ressaltar que a UnB possui 172 salas comerciais localizadas em Brasília que são destinadas a locação, além de 114 espaços comerciais nos *Campi* e mais de 80 prédios nos quatro *campi* que são destinados a área administrativa ou para atividade afim e 26 projeções, bem como a fazenda Água limpa e a Casa Oscar Niemeyer. Todo esse portfólio restante não é objeto de análise nesta pesquisa.

Figura 7 - SQN 214 blocos C e D e SQN 310 Bloco J



Fonte: Fotografias registradas por esta pesquisa em 12 jan. 2021.

¹⁴ Disponível em: <https://www.spi.unb.br/> Acesso em 10 jan. 2021.

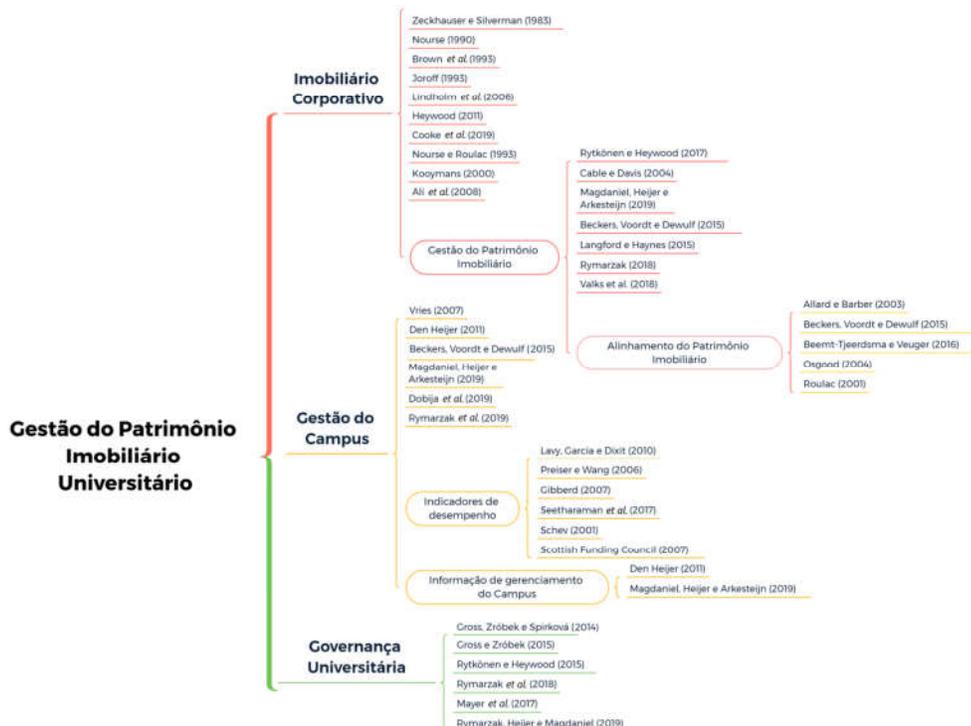
3.2.3 Gestão de patrimônio imobiliário universitário

Dentro da literatura brasileira pouco se tem discutido e explorado sobre a gestão do patrimônio imobiliário universitário e o seu papel na busca por melhores resultados. Por se tratar de um tema incipiente nesse cenário, faz-se necessário buscar referências de pesquisas aplicadas em universidades internacionais.

O tema da gestão do patrimônio imobiliário universitário é construído a partir dos conceitos do patrimônio imobiliário corporativo (*Corporate real estate*) e da gestão do patrimônio imobiliário (*Corporate real estate management*). Esses conceitos foram influenciados pelos trabalhos seminais de Joroff *et al.* (1993) e Nourse (1990). A partir daí, passou-se a discutir temas que alinhassem o patrimônio imobiliário e a missão das empresas, inicialmente com Osgood (2004) e, de forma mais ampla, com o estudo de Beckers e Voodrt (2014).

A discussão sobre a gestão do *Campus* (*Campus management*) tem como preocupação central a eficiência na ocupação dos espaços. Esse debate é justificado pelas constantes reduções dos financiamentos repassados às instituições de ensino superior em todo mundo e, sobretudo, no Brasil, nos últimos seis anos. A seguir, veja o mapa da literatura que apresenta o sumário visual a respeito do tema da gestão do patrimônio imobiliário universitário. Esse mapa está representado na Figura 8:

Figura 8 - Mapa de literatura da gestão de patrimônio universitário: 1980 a 2020



Fonte: Elaboração própria.

A construção do mapa de literatura deu-se pela junção dos principais temas que rodeiam o tema da Gestão do Patrimônio Imobiliário Universitário. A partir dos autores foi possível descrever os principais temas do Imobiliário Corporativo, Gestão do Campus e Governança Universitária e categorizar os subtemas. Percebe-se, ainda, que a governança da universidade tem fator decisivo nas estruturas de gestão que vinculam as decisões do *Campus* (RYMARZAK; HEIJER; MAGDANIEL, 2019).

Além disso, a literatura aponta um leque de abordagens para a medição do desempenho do patrimônio imobiliário como o *benchmarking*, o *balanced scorecard*, a avaliação pós-ocupação, fatores críticos de sucesso e os indicadores-chave de desempenho (LAVY; GARCIA; DIXIT, 2010). O quadro 1, aponta dentro das dimensões financeira e funcional a descrição de alguns indicadores que fundamentam este estudo.

Quadro 1 – Indicadores de desempenho da gestão patrimonial universitária

Dimensão	Indicador	Descrição	Medida	Abordagem
Financeira	Custos Operacionais	Custos com: seguro, reparo e manutenção, custos indiretos, energia, elevadores e escadas rolantes, segurança, limpeza, artigos diversos e outras despesas.	- Custos por m ² por imóveis de cada um dos grupos do portfólio; - Custos por aluno	Quantitativa
Funcional	Produtividade	Taxa de ocupação	Porcentagem de imóveis ocupados	Quantitativa
Funcional	Produtividade	Receita	Receita gerada a partir do portfólio imobiliário	Quantitativa
Funcional	Produtividade	Satisfação e participação da comunidade	Questionário	Quantitativa e qualitativa

Fonte: Elaboração própria.

O quadro 1 expõe os alguns dos indicadores de desempenho apontados na literatura e que apresentavam aplicabilidade a realidade da gestão de patrimônio imobiliário da UnB. O indicador de custos operacionais será capaz de apresentar ao longo dos anos os imóveis que possuem maiores custos para universidade. Dentro da dimensão funcional o indicador de produtividade pode ser detalhado em três outros: (a) taxa de ocupação: apresentado os imóveis que historicamente possui grande vacância; (b) receita: apresentará a receita gerada na última década. Apesar da Universidade não possuir caráter lucrativo alguns dos seus imóveis possui a finalidade de gerar receita; e (c) Satisfação e participação da comunidade:

pretende-se averiguar o nível de satisfação dos usuários/moradores e ex-moradores dos imóveis.

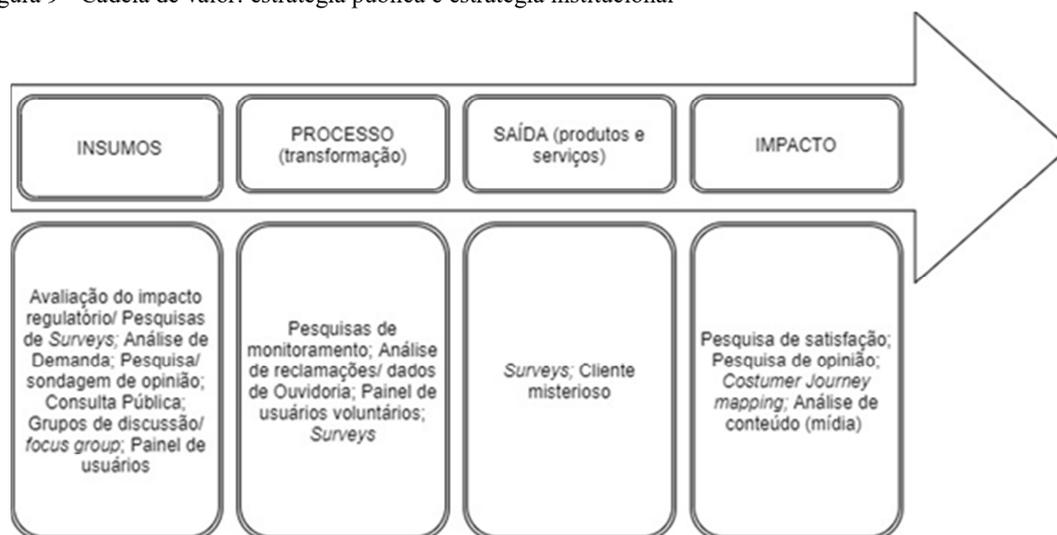
3.2.4 Satisfação e participação da comunidade

A partir do surgimento e do acolhimento do termo *accountability* no cenário brasileiro, a responsabilização do servidor público, a participação do cidadão e a prática de avaliação dos serviços tornaram-se cada vez mais importantes. Verifica-se que as formas de responsabilização baseadas no desempenho governamental e na participação dos beneficiários devem ser incluídas para garantir a maior eficiência dos serviços prestados pelo Estado (PINHO; SACRAMENTO, 2009).

É neste contexto que se investiga a satisfação dos usuários envolvidos na prestação do serviço imobiliário. De acordo com Mendes (2003), a qualidade do serviço oferecido depende tanto dos profissionais envolvidos quanto dos usuários, isto é, no caso do Estado, do *feedback* dos cidadãos/clientes.

O Ministério do Planejamento, em 2013, elaborou uma publicação chamada *Pesquisa de satisfação: guia metodológico*, no qual há um tópico intitulado “O Guia de Pesquisa de Satisfação a partir da ótica do valor público” (BRASIL, 2013, p. 15). Nesse texto, são estabelecidas as diretrizes para as pesquisas de satisfação, que podem ser utilizados ao longo das várias etapas da cadeia de valor, a qual está representada na figura 9 a seguir:

Figura 9 - Cadeia de valor: estratégia pública e estratégia institucional

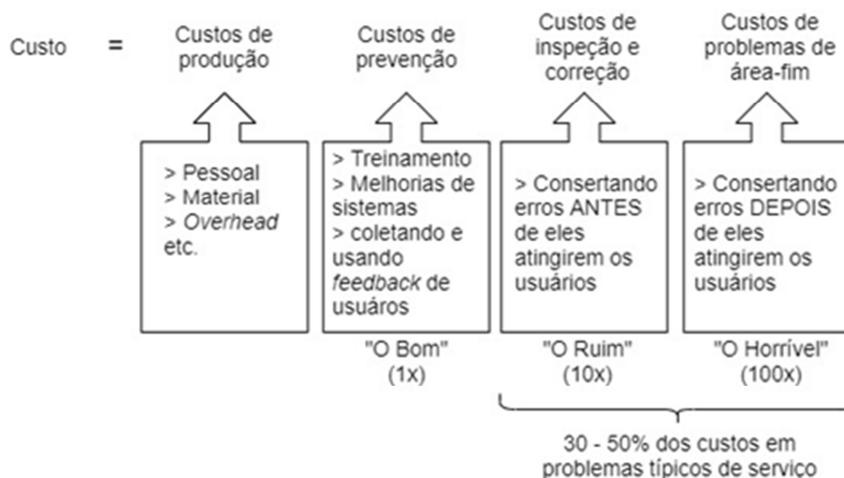


Fonte: Reprodução da *Pesquisa de satisfação* (BRASIL, 2013, p. 15).

A análise da satisfação do usuário é um indicador essencial para interpretar se a gestão do *Campus* e se as estratégias da governança universitária estão apropriadas para a população envolvida. Existem fatores que colaboram para a satisfação ou a realização daquilo que se espera. Para Hayes (2001), a satisfação é uma relação entre o que se deseja alcançar e o resultado alcançado, envolvendo, ainda, as expectativas criadas pelo usuário antes do serviço prestado.

Segundo Dinsdale *et al.* (2000), estima-se que para cada dólar não gasto na prevenção de erros ou problemas típicos do serviço, as instituições públicas podem elevar os gastos em dez vezes ou até cem vezes o valor estimado (Figura 10). Por outro lado, ao se antecipar às ocorrências e realizando pesquisas de satisfação de usuários, as organizações coletam informações que potencialmente podem ajudá-las a evitar esses custos onerosos. Com isso, as organizações podem responder a contento às necessidades e às expectativas dos usuários, tomando decisões apropriada que conseguem promover mudanças ou, ainda, administrando as expectativas por meio de um plano de comunicação mais efetivo.

Figura 10 - Custos da qualidade



Fonte: Reprodução da representação proposta por Dinsdale *et al.* (2000).

Na perspectiva da gestão do patrimônio imobiliário, Beckers (2015) defende que um dos objetivos da estratégia do *Corporate Real Estate Management* (CREM) é a melhoria da satisfação do usuário com vistas a oferecer um ambiente físico atraente e confortável que atenda às expectativas do usuário. Assim, surge o seguinte questionamento: de que maneira será possível melhorar algo que não se tem conhecimento, isto é, como a gestão universitária melhorará a satisfação dos usuários/moradores dos imóveis residenciais se não conhece a

perspectiva deles? Eis um ponto a ser desenvolvido e debatido neste estudo e pela área da gestão do *Campus*.

Em outro estudo, Beckers e Voordt (2014, p. 8) detalham diversas dimensões para melhorar a satisfação do usuário e dentro da perspectiva “*como?*”. Os autores explicam que, por meio de uma medição *ex-post*, é possível identificar se as pessoas estão satisfeitas com as soluções de acomodação usando a pesquisa de satisfação. Ainda, segundo Beemt-Tjeerdsma e Veuger (2016), uma das formas de se avaliar se as políticas de gestão imobiliária estão de acordo com os objetivos da instituição é mensurar a satisfação do usuário.

Para Magdaniel, Heijer e Arkesteijn (2019), na gestão de um *Campus* há quatro *tarefas*, a saber: (i) avaliar o *Campus* atual; (ii) explorar a demanda em mudança; (iii) gerar modelos futuros para o *Campus*; e (iv) definir projetos para transformá-lo. Para realizar essas tarefas, os tomadores de decisão precisam de informações de suporte, considerando todos os envolvidos e seus objetivos relacionados ao desempenho. E um dos objetivos deve ser a melhoria da satisfação dos usuários, como estratégia da gestão do imobiliário corporativo (MAGDANIEL; HEIJER; ARKESTEIJN, 2019).

3.2.5 O método para avaliação da satisfação e participação desta pesquisa: *Common Assessment Framework* (CAF)

Esta seção apresenta o método de avaliação identificado na revisão de literatura que se mostrou mais adequado aos objetivos propostos da pesquisa. Ele serviu de inspiração para constituir uma ferramenta de coleta dos dados dos moradores/usuários dos prédios residenciais da UnB. O objetivo dessa ferramenta é construir o indicador satisfação e participação da comunidade em foco, moradores/usuários dos prédios residenciais da UnB.

O *Common Assessment Framework* (CAF) é um modelo de gestão da qualidade total para autoavaliação das organizações desenvolvido originalmente e inspirado pelo modelo de excelência da comunidade europeia para a gestão da qualidade no setor público. Criado no ano 2000, o CAF tem sido utilizado em diversos tipos de dimensões regionais e locais (BALCI, 2007; EIPA, 2020). O modelo de avaliação vem sofrendo diversas modificações com as diferentes versões do CAF ocorridas em 2002, 2006, 2009, 2010. O instrumento serve, desde então, de inspiração para diversos países, dentro e fora do continente europeu.

Thijs e Staes (2015) desenvolveram pesquisas no setor da educação e entendem que o modelo de avaliação *CAF* é uma ferramenta adequada e permite que as escolas e as

universidades melhorem o seu gerenciamento. Os estudiosos, inclusive, detectem, com esse instrumento, necessidades ocultas aos gestores. Além disso, o *CAF* pode ser visto como o mais um passo para inovar a implementação eficaz de políticas de administração pública entre as instituições (ENGEL, 2002).

A escolha pelo *CAF* tem medição das percepções relativas à transparência diagnosticada e dos princípios da (boa) governança universitária, temas embasados pelos autores Gross, Žróbek e Špirková (2014), Gross e Žróbek (2015), Beckers (2015), Weijss-Perrée *et al.* (2019), Mayer *et al.* (2017), Rymarzak (2018), Engelen, Fernandez e Hendrikse (2014). Assim, torna-se fundamental a análise dos indicadores de desempenho da gestão do patrimônio imobiliário bem como a percepção da satisfação dos usuários dos imóveis residenciais pertencentes à UnB. Para tanto, este estudo adota o *CAF* como modelo teórico-metodológico para inspirar a ferramenta de coleta de dados, bem como os estudos acima citados.

3.3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo baseia-se nas métricas dos indicadores de desempenho descritos na sessão anterior. Para estruturar os indicadores de custos operacionais e de produtividade (receitas e taxa de ocupação), é utilizado o período de avaliação de janeiro de 2010 a julho de 2020, período de tempo suficientemente amplo para reflexão sobre o tema avaliado, conforme asseveram Cable e Davis (2004).

É realizado, neste estudo, um levantamento documental para a análise, especialmente dos relatórios de gestão e autoavaliação institucional publicados nos anos supracitados. A análise documental possui pontos fortes na exatidão dos dados, além de poderem ser revisados quantas vezes forem necessárias, segundo Yin (2001).

Ademais, o pesquisador Brackertz (2006) argumenta que a análise do desempenho não deve considerar apenas o fator financeiro, deve também enfatizar outros aspectos como objetivos do patrimônio e a satisfação dos usuários. Por esse sentido, o indicador, a satisfação e a participação da comunidade são construídos a partir do modelo *CAF*, no qual há flexibilidade ao se adaptar ao contexto de uma organização pública, no caso a UnB, e também existe a capacidade de se relacionar com o tema da gestão do patrimônio imobiliário agregando distintos e diversos fatores.

No que tange o formulário de pesquisa, este é dividido em duas partes. Na primeira parte, busca-se identificar o perfil dos usuários, distinguindo-os em docentes, técnicos ou terceiros ocupantes ou não ocupantes. Além disso, essa primeira parte preocupa-se com a verificação de qual quadra o usuário mora ou havia ocupado nos últimos doze meses.

Na segunda parte, são apresentadas, dentro de quatro dimensões, oito variáveis relacionadas à qualidade que contribuem para a formação do nível de satisfação dos usuários. Ressalva-se que, no que se refere os usuários que se identificaram como alunos ocupantes, não foi possível considerar a variável preço, pois esse grupo é isento de pagamento de aluguel. O quadro 2 apresenta as variáveis, bem como as dimensões e as descrições de cada variável:

Quadro 2 - Variáveis para o indicador satisfação e participação da comunidade

Dimensão	Variável	Descrição da variável
Produtos e serviços	Preço	Preço cobrado pela locação do imóvel
	Atendimento	Satisfação com o atendimento dos servidores que lidam com a gestão do patrimônio imobiliário
	Situação Global	Satisfação com situação global dos imóveis (localização, proximidade de transportes públicos, segurança, comércio, etc.)
Imagem global da organização	Desempenho	Desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB
	Transparência	Transparência da organização sobre o funcionamento e a tomada de decisão na gestão do patrimônio imobiliário da UnB
	Equidade	Igualdade de tratamento praticada pela UnB na gestão do patrimônio imobiliário
Envolvimento e participação	Participação	Consulta aos moradores para conhecer as necessidades e expectativas dos usuários
Acessibilidade	Infraestrutura	Satisfação com infraestrutura dos imóveis (condições físicas, manutenção, dentre outros)

Fonte: Elaboração própria.

As opções de respostas foram avaliadas numa escala de *Likert* (quadro 3) de cinco pontos (NUNNALLY, 1987; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). De acordo com Vieira e Dalmoro (2008), a escala de cinco pontos tem, em média, a mesma precisão da escala de três pontos, e mostra-se mais fácil que a escala de sete pontos. Para cada uma das respostas havia a possibilidade de o usuário sugerir melhorias em cada uma das variáveis avaliadas.

Quadro 3 - Escala *Likert* opções de avaliação

1	2	3	4	5
Ruim	Razoável	Bom	Muito bom	Excelente

Fonte: Elaboração própria a partir das contribuições de Nunnaly (1987) e Nunnaly e Bertein (1994).

De acordo com os diferentes grupos de respondentes (moradores e ex-moradores), são estabelecidas as variáveis de avaliação de satisfação, sendo elas: Desempenho (VAS1); Atendimento (VAS2); Infraestrutura (VAS3); Participação (VAS4); Transparência (VAS5); Situação Global (VAS6); Equidade (VAS7); e Preço (VAS8). Em cada grupo de respondentes, é possível identificar as variáveis de satisfação que foram aplicadas e avaliadas. Verifica-se isso na discriminação elencada no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Variáveis avaliadas conforme grupos

Grupos¹⁵	Descrição dos moradores	Variáveis avaliadas
Residenciais		
Exclusivo para servidores	Docentes, técnicos-administrativos e terceiros moradores	VAS1, VAS2, VAS3, VAS4, VAS5, VAS6, VAS7 e VAS8.
Alunos	Alunos de pós-graduação e graduação moradores	VAS1, VAS2, VAS3, VAS4, VAS5, VAS6, VAS7 e VAS8.
Ex-moradores	Docentes, técnicos-administrativos e terceiros ex-moradores	VAS1, VAS2, VAS3, VAS6 e VAS8.
Alunos ex-moradores	Ex-moradores alunos de pós-graduação e graduação	VAS1, VAS2, VAS3 e VAS6.

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela 1 apresenta-se o total das unidades residenciais que são avaliadas com a descrição da finalidade que a UnB adota. Além disso, a tabela também aponta o quantitativo de ex-moradores que moraram e visitaram os imóveis nos últimos doze meses:

Tabela 1 - Unidades residenciais e população

Finalidade	Localização	Unidades	Moradores¹⁶	Ex-moradores
Residenciais	SQN 109, 212, 214 e 310	835	770	51
Exclusivo para servidores	Colina, SQN 205 e 206	665	556	72
Alunos	CEU e Colina Bloco K	108	399	62
Total		1608	1725	185

Fonte: Dados obtidos no Sistema de Gerenciamento Imobiliário (SGI) da UnB, em junho de 2020.

¹⁵ Os grupos foram divididos da seguinte maneira: (i) Residenciais: imóveis localizados fora do campus Darcy Ribeiro. Podem ser locados por terceiros e servidores, sendo que os servidores possuem desconto de 20% no valor do aluguel; (ii) Exclusivo para servidores: imóveis localizados dentro do campus Darcy Ribeiro além dos prédios na SQN 205 e SQN 206. Podem ser locados apenas por servidores (docentes e técnicos administrativos), sendo que, atualmente, os servidores possuem desconto de 40% nos primeiros 5 anos; (iii) Alunos: imóveis localizados no campus Darcy Ribeiro e são cedidos para alunos de pós-graduação e graduação em situação de vulnerabilidade socioeconômica; (iv) ex-moradores: terceiros e servidores que já moraram nos imóveis nos últimos 12 meses; (v) Alunos ex-moradores: alunos de pós-graduação e graduação que ocuparam os imóveis no último ano.

¹⁶ Considerado os moradores ocupantes em julho de 2020 e os dados disponibilizado pelo SGI no mesmo período.

O tipo de amostra a ser utilizado nesta pesquisa é aleatória simples, isto é, uma amostra probabilística na qual os indivíduos de uma população têm uma chance igual ou maior que zero de serem selecionados para compor a amostra. O cálculo utilizado para validar o tamanho da amostra finita é aquele proposto por Fontelles *et al.* (2010), a saber:

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}, \text{ onde } n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

São considerados os seguintes significados para cada termo:

- N = Tamanho da população estudada;
- n_0 = Primeiro valor aproximado do tamanho da amostra;
- E_0 = Erro amostral (margem de erro).

O quantitativo mínimo de respondentes para a amostra é representado na tabela 2, sendo considerado, para isso, o nível de confiança para o grupo de moradores de 90% e para ex-moradores 85%. Em outras palavras, neste estudo, é aceito uma margem de erro amostral de 10% para cada um dos grupos de moradores e de 15% para os ex-moradores.

Tabela 2 - Mínimo de respondentes após cálculo de validação da amostra finita

Finalidade	Localização	Moradores	Ex-moradores
Residenciais	SQN 109, 212, 214 e 310	88	23
Exclusivo para servidores	Colina, SQN 205 e 206	73	27
Alunos	CEU e Colina Bloco K	73	25
Total		234	75

Fonte: Elaboração própria.

A parte quantitativa desta pesquisa conta com a mensuração de construtos complexos em números que auxiliam na tradução de opiniões e informações (MIGUEL; FLEURY, MELLO *et al.*, 2012). As questões de pesquisa que são detalhadas e respondidas, bem como os métodos empregados para cada uma delas são informações que compõem o quadro 5. As questões de pesquisa são declarações interrogativas ou questões que o pesquisador tenta respondê-las, seguindo a orientação de Creswell (2007).

Quadro 5 - Indicadores de desempenho desta pesquisa

Indicador/Descrição	Medida	Método empregado	Questões de pesquisa
Custos operacionais	- Custos por imóveis de cada um dos grupos do portfólio; - Custos por aluno. Período de 2010 a 2020	Análise documental. Fonte: dados primários Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e dados secundários: relatório de gestão.	A gestão imobiliária da UnB expende recursos, proporcionalmente, para os imóveis de acordo com sua finalidade?
Taxa de ocupação	Porcentagem de imóveis ocupados entre 2010 e julho de 2020	Análise documental. Fonte: dados primários (SGI) e dados secundários: relatório de gestão e autoavaliação institucional.	A gestão imobiliária da UnB tem atendido os objetivos dos imóveis para cada um dos grupos, ou seja, tem sido respeitada as resoluções em vigor e o atendimento para/com a comunidade?
Receita	Receita gerada a partir do portfólio imobiliário entre 2010 e julho de 2020		
Satisfação e participação da comunidade	Modelo CAF - comparativo entre os grupos	Pesquisa em <i>survey on-line</i>	Quais são as principais variáveis de satisfação e insatisfação da percepção da comunidade?

Fonte: Elaboração própria.

Dentro da análise qualitativa, as respostas são avaliadas de acordo com a proposta de Bardin (2011), que apresenta três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos dados, inferências e interpretação. A *pré-análise* é a etapa de seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos. A *exploração do material* refere-se à implementação dos procedimentos da primeira etapa, com o objetivo de categorizar e codificar os dados. A etapa final de *tratamento dos dados, inferências e interpretação* refere-se ao tratamento dos resultados, com a condensação e o destaque das informações para a análise e discussão dos dados. Essas três etapas são executadas para o tratamento das informações obtidas.

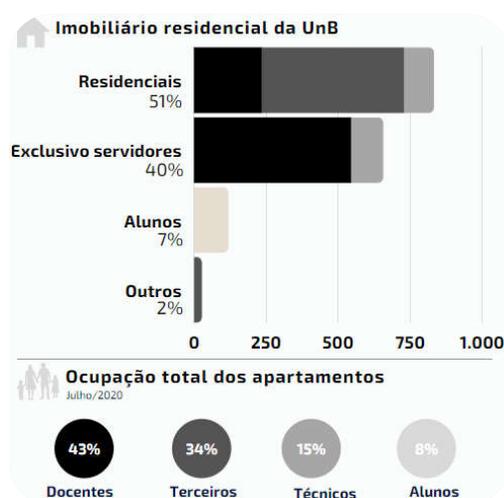
3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir dos indicadores de desempenho da gestão do patrimônio imobiliário: (a) custos operacionais, (b) taxa de ocupação, (c) receita e (d) satisfação e participação da comunidade na UnB. Preliminarmente, é apresentada a estatística descritiva dos imóveis por grupo/finalidade, perfil

dos moradores, bem como o detalhamento dos indicadores e as comparações entre eles ao longo dos últimos dez anos, de janeiro de 2010 a junho de 2020.

Em junho 2020, a gestão do patrimônio da UnB se organiza conforme a finalidade dos seus 1634 imóveis (figura 11): 51% dos imóveis são alugados para terceiros e por servidores com o desconto de 20% sobre o valor de mercado (*Residenciais*); 40% são destinados exclusivamente para docentes e técnico-administrativos (*Exclusivo servidor*); apenas 7% destinado para alunos em situação de vulnerabilidade econômica (*Alunos*); e 2% são destinados para professores visitantes e garagens avulsas em prédios residenciais da Asa Norte.

Figura 11 - Portfólio imobiliário da UnB



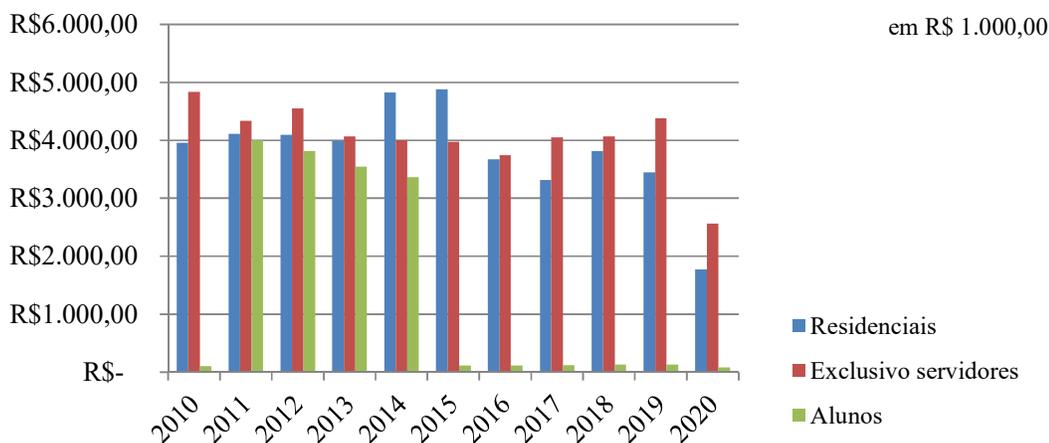
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do SGI.

Ao se observar apenas os apartamentos residenciais, desconsiderando os outros (2%), o principal objeto de estudo desta pesquisa, vê-se que o perfil dos moradores é de 43% docentes, 34% representa a ocupação por terceiros, 15% por técnicos-administrativos e 8% para alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Em números absolutos, são 632 docentes, 218 técnicos e 112 estudantes moradores de imóveis da UnB de um universo de 2594, 3242 e 1355 respectivamente¹⁷. Por finalidade dos imóveis, os imóveis residenciais possuem 59% de ocupação por terceiros, 28% é ocupado por docentes e 13% por técnicos administrativos. Dentre os imóveis de uso exclusivo, a cada cinco imóveis destinados para esse uso quatro são ocupados por docentes e um por técnico administrativo.

¹⁷ Relatório de Gestão 2019 da UnB, disponível em: http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=816/ Acesso em: 10 de jan. 2021.

O primeiro indicador a ser avaliado são os custos operacionais considerando os valores anuais entre fevereiro de 2010 a junho de 2020, detalhando por grupos dos imóveis conforme a finalidade. O gráfico 1 apresenta os custos operacionais total de cada um dos grupos por finalidade, sendo que, no ano de 2019, o total dos custos foram de 7,9 milhões, em valores corrigidos. Observa-se que, entre os anos de 2011 e 2014, foram despendidos gastos para reforma geral dos prédios da casa do estudante em torno de 9 milhões de reais. Ainda, destaca-se que, entre os anos de 2014 e 2015, houve um aumento de 67% nos custos com taxas extras dos imóveis de finalidade residenciais, em relação ao ano de 2013, identificado principalmente nos prédios da SQN 214 Bloco H e K. Esses custos de taxas extras são provenientes das reformas nas fachadas nos prédios, que são votados em assembleias de condomínio.

Gráfico 1 - Custos operacionais acumulado ano



Valores corrigidos pelo IGP-M até junho/2020

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados disponibilizados no SIAFI/CONSIAFI (UNB, 2020).

Ao final do ano de 2016, foi apresentada uma redução de 16% nos custos totais da Universidade de 7,5 milhões contra 8,9 milhões em 2015. Observa-se, porém, a partir do ano de 2016, um crescente aumento nos gastos com os imóveis de uso exclusivo para servidor. Isso pode ser explicado pela necessidade de reparos nos imóveis que são mais antigos que os imóveis residenciais, além da taxa de ocupação nos imóveis de uso exclusivo para servidor terem tido reduções significativas a partir do ano de 2016 – isso será objeto de discussão logo em seguida.

Uma alternativa encontrada na literatura, proposta por Tsang *et al.* (1999), para reduzir custos operacionais, é se utilizar dos indicadores de desempenho estabelecendo metas

graduais, como por exemplo terceirizar 20% do trabalho de manutenção nos imóveis e/ou reduzir os custos de manutenção em 30% em dois anos. São formas de se operacionalizar estratégias de gestão do patrimônio imobiliário que devem ser revisadas periodicamente.

Outra possibilidade de redução de custos e, conseqüentemente, o aumento da taxa de ocupação seria realizar um relatório de condições das instalações de cada imóvel desocupado, conforme prevê o guia do *State Council of Higher Education* (SHEV, 2001). Ao se utilizar do Índice de Condições das Instalações (ICI), é possível classificar as condições gerais do imóvel por escala. Por exemplo, se o ICI estiver abaixo de 5% (bom); se ICI entre 5 – 10% (regular); e, se ICI acima de 10% (ruim). A partir disso, é razoável anunciar os imóveis residenciais e de uso exclusivo para locação com desconto no valor da locação atribuído por meio do ICI, isto é, se o ICI for 15%, será concedido 15% de desconto no valor do aluguel.

Mesmo assim, como posto por Gibberd (2007), o indicador de custos pode, ainda, ser analisado a partir de alguma unidade de medida. Por isso, no caso deste estudo, é utilizado, para tanto, o metro quadrado construído. Nesse sentido, ao se observar as áreas totais somadas dos apartamentos (área privativa e área comum), tem-se um parâmetro para se comparar as unidades e suas correlações associados aos grupos que as alocam.

Por exemplo, inicialmente, nota-se que a metragem total dos imóveis de uso exclusivo para servidores é 36% maior que os imóveis residenciais e 600% maior que a metragem das unidades reservada aos alunos. Em valores exatos, há a seguinte configuração: (i) a metragem total dos apartamentos residenciais é 69.680,20 m²; (ii) a metragem total das unidades exclusivas para servidores é 95.223,81 m²; (iii) a metragem total do espaço reservado aos alunos é 13.572,00 m². Proporcionalmente, essas áreas representam respectivamente: 39%, 53% e 8%. Dessa maneira, observa-se que, na última década, os imóveis de uso exclusivo para servidores sempre apresentaram custos inferiores à proporção que representa no portfólio imobiliário da UnB. Os custos de uso para alunos apresentaram gastos estimados proporcionalmente superior ao que representa no portfólio, sendo que o custo mensal em 2018 por aluno foi de R\$ 727,11 e, em 2019, passou para R\$ 750,08 – considerando nesses valores os custos com limpeza, conservação, manutenção, seguro predial e o custo de oportunidade de se alugar cada um dos imóveis¹⁸. Pode se acompanhar essa

¹⁸ O conceito de *custo de oportunidade* está pautado na argumentação de Nascimento (1998, p. 28) que entende que, quando há a escolha entre várias alternativas de ação, existe o custo de oportunidade. Nesse sentido, uma possível alternativa de ação, em relação aos imóveis destinados para alunos, foi considerar o custo de oportunidade sendo a receita gerada pelo valor do aluguel (R\$ 2.000,00 por apartamento), isto é, em valores compatíveis com aqueles imóveis locados dentro do *Campus Darcy Ribeiro*.

relação metro e custo nos três grupos (residenciais, exclusivo para servidor e alunos) na tabela a seguir:

Tabela 3. Custos por metro quadrado

Onde, R\$/m²: custos operacionais por metro quadrado; m² total: metragem quadrada total.

	Residenciais		Exclusivo para servidor		Alunos	
	<i>m² total</i>	%	<i>m² total</i>	%	<i>m² total</i>	%
	69.680,20	39%	95.223,81	53%	13.572,00	8%
Ano	R\$/m²	%	R\$/m²	%	R\$/m²	%
2010	56,81	41%	50,79	37%	30,24	22%
2011	59,01	21%	45,59	16%	179,78	63%
2012	58,78	20%	47,82	17%	180,48	63%
2013	57,31	20%	42,71	15%	181,08	64%
2014	69,27	24%	42,03	14%	181,70	62%
2015	70,07	50%	41,71	30%	28,10	20%
2016	52,75	44%	39,35	33%	26,77	23%
2017	47,64	41%	42,57	37%	26,33	23%
2018	54,83	44%	42,69	34%	27,91	22%
2019	49,46	40%	46,00	38%	26,95	22%
2020	26,57	34%	28,08	36%	22,60	29%

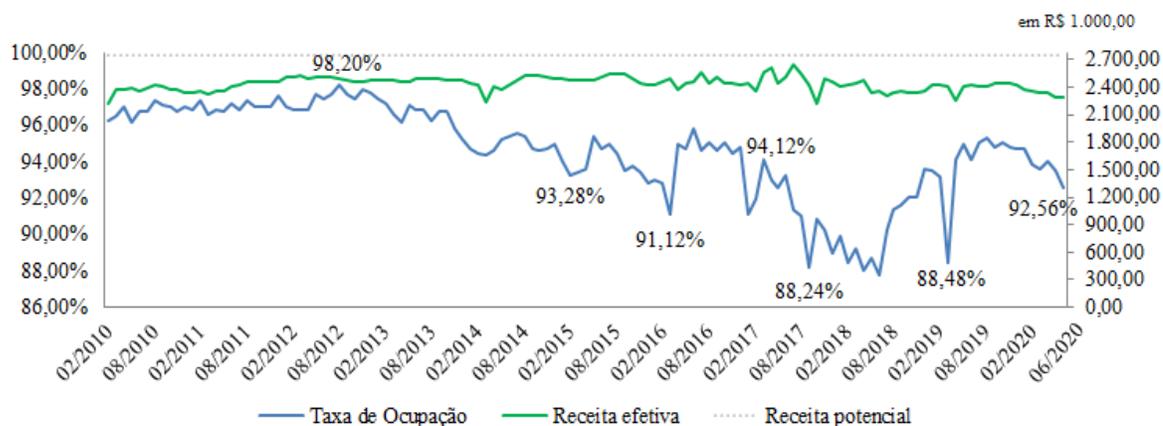
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do SGI.

Nota-se, que na última década, os custos totais não têm sido utilizados de acordo com a proporção que cada um dos imóveis representa no portfólio imobiliário da UnB. Isso pode ser visto a partir do custo por metro quadrado dos imóveis residenciais desde 2015, quando houve gastos superiores ao que metro quadrado representava no portfólio em contrapartida aos de uso exclusivo para servidor, os quais têm, historicamente, custos inferiores. Os imóveis que são destinados aos *alunos* apresentam gastos superiores, principalmente entre 2011 e 2014, porém a que se frisar que possuem finalidade assistencial e não há contrapartida dos usuários para utilização dos imóveis.

Os indicadores de receita e taxa de ocupação foram analisados mês a mês de acordo com cada um dos grupos do portfólio imobiliário. Torna-se importante essa análise, sobretudo, para identificar alterações na política institucional da UnB em relação aos objetivos dos imóveis. Isso também auxilia a apurar possíveis ineficiências que podem ser corrigidas, como, por exemplo, imóveis que tiveram baixo histórico de ocupação ou a possível geração de receita máxima por meio da cessão dos imóveis – neste último caso, a ocorrência poderia ser qualificada, como sugere Barbosa (2015), como *receita potencial*.

A receita potencial é a projeção que se pode fazer imaginando que todos os imóveis estivessem locados sem nenhum tipo de subsídio concedido aos moradores. Para fazer essa projeção neste estudo, todos os valores apresentados no gráfico 2 foram corrigidos para junho de 2020, auxiliando, assim, na comparação ao longo do tempo. A receita total advinda da locação dos imóveis residenciais que tem como finalidade a geração de receitas para a UnB em 2019 foi de 38,6 milhões de reais, sendo esses responsáveis por 70% da renda que é gerada pelos imóveis. A geração de receita mensal com os imóveis residenciais gira em torno de R\$ 2,2 milhões, porém é possível notar que a receita potencial mensal é de 2,7 milhões. Isso significa uma renúncia de receita de aproximadamente seis milhões por ano. Ao analisar a variação da receita de fevereiro de 2010 para junho de 2020, houve uma variação de 0,86%.

Gráfico 2 - Imóveis residenciais: taxa de ocupação x receita mensal



Valores corrigidos pelo IGP-M até junho/2020

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do SGI.

Ao examinar o histórico de ocupação frente à receita gerada da última década dos imóveis residenciais, percebe-se que há um crescimento e poucas variações na receita ao longo do tempo. Esse resultado positivo se deu mesmo com algumas variações na taxa de ocupação, uma vez que a receita se manteve constante. Uma das possíveis formas de avaliar o desempenho da ocupação do patrimônio imobiliário é por meio da *taxa de vacância* que é a proporção entre os imóveis vagos e todas as unidades residenciais da UnB¹⁹. Nesse caso, em junho de 2020, esses imóveis apresentaram uma taxa de vacância de 7,44%, sendo que a média do período de 2010 a 2020 foi de 5,39%.

¹⁹ Para maiores esclarecimentos a respeito desse conceito, sugere-se a leitura de Blank e Winnick (1953) e Rosen e Smith (1983).

Ao se comparar os imóveis na cidade de São Paulo-SP entre os anos de 2000 e 2010, o estudo feito por Nadalin (2014) depreendeu que os imóveis do centro histórico da cidade apresentavam taxa média de vacância de 9,8%, enquanto os outros imóveis da região metropolitana de São Paulo era 6,8%. Isso já indicia que há diferenças nas taxas de vacância em unidades localizados em regiões próximas ou análogas. Observando o contexto local, em dados publicados pela revista *Buildings* (2019)²⁰, no primeiro trimestre de 2019, o Distrito Federal apresentou uma taxa de vacância de 14,16%, porém há que se ressaltar que são considerados nessa amostra todos os imóveis da região. Há um consenso entre especialistas do mercado imobiliário que uma taxa de vacância *saudável* ou *natural* deve ser de até 10%, isso é justificado pelas imperfeições no processo de ajuste de preço com a procura dos inquilinos (READ, 1991; ROSEN; SMITH, 1983).

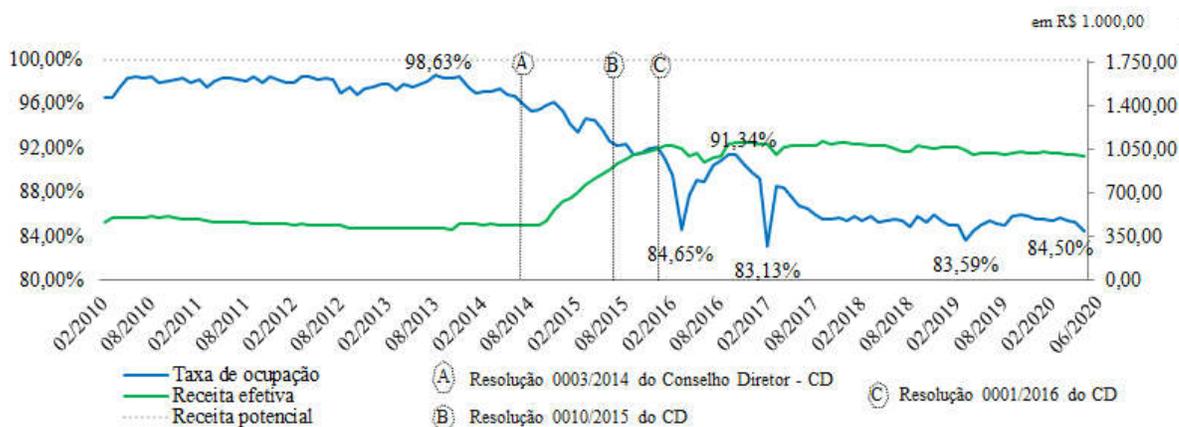
No que tange os imóveis de *uso exclusivo para servidores*, pode-se observar que, no gráfico 3, o início de 2014 apresenta a taxa de ocupação entorno de 98%, com pequenas variações. Esses imóveis têm como principal finalidade a atração e a fixação de quadros diferenciados, entretanto nota-se que, após a alteração da política, que ocorreu entre 2014 a 2016, o subsídio foi reduzido substancialmente em contrapartida houve aumento real na receita de 116% (considerando o IGP-M do período). Outro fator a se observar é que os imóveis ficaram menos atrativos, com valores que se aproximam do cobrado pelo mercado, e também pela necessidade de grandes manutenções nos imóveis devido à antiguidade de suas estruturas físicas. Esses fatores influenciaram na redução de pouco mais de 13% na taxa de ocupação. Desde 2017, tem-se uma taxa de vacância superior a 10%, o que evidencia, em termos de mercado imobiliário, a necessidade de mudança de estratégia.

A política de concessão de subsídios começou a ser modificada em junho de 2014 (ponto A), quando a administração superior da UnB aprovou a Resolução n.º 0003/2014, na qual se reduziu consideravelmente o subsídio concedido no valor cobrado pela ocupação dos servidores e passou a cobrar 50% do valor da tabela de referência elaborada pela Comissão de Valores Imobiliários (CVI). Em junho do ano seguinte, formulou-se uma nova resolução (ponto B), na qual dirimiu em mais 5% o subsídio para ocupação de servidores. Em janeiro de 2016 (ponto C), aprovou-se a Resolução n.º 0001/2016 que estipulou reduções contínuas de 5% no subsídio concedido aos servidores que já moravam até pagarem o valor total da tabela referência vigente de avaliação do aluguel. Para novos servidores moradores, os subsídios

²⁰ Disponível em: <https://revista.buildings.com.br/sao-paulo-rio-de-janeiro-e-brasilia-registam-queda-de-vacancia/> Acesso em: 10 jan. 2021.

previstos são: (i) 40% nos primeiros cinco anos; (ii) 20% até o 14º ano; e (iii) 0% a partir do 15º ano.

Gráfico 3 - Imóveis de uso exclusivo para servidores: taxa de ocupação x receita mensal



Valores corrigidos pelo IGP-M até junho/2020

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do SGI.

Com o objetivo de aprofundar ainda mais as discussões acerca da gestão do patrimônio da UnB e a finalidade de cada um dos imóveis, apresenta-se na tabela 4 a relação dos indicadores de custo e receita por metro quadrado. Fica evidente a partir dos dados que os imóveis classificados por esta pesquisa como *residenciais* tem seguido, na última década, o objetivo a que se propõe – que é o de gerar receita –, tendo, como média, o percentual da receita comprometida com os custos em 13,7%. Os imóveis de *uso exclusivo para servidores*, desde a alteração da política de moradia, apresentam maior receita por metro quadrado e, em consequência disso, menor percentual da receita comprometida com os custos, tendo resultado ainda, na metade de 2020, valor percentual de 43,8%.

Tabela 4 - Percentual de receita comprometida com os custos

Ano	Residenciais			Exclusivo servidor		
	Custos/m ²	Receita/m ²	% Receita comprometida com os custos ²¹	Custos/m ²	Receita/m ²	% Receita comprometida com os custos
2010	56,81	373,77	15,2%	50,79	58,07	87,5%
2011	59,01	414,25	14,2%	45,59	59,17	77,0%
2012	58,78	429,17	13,7%	47,82	55,16	86,7%
2013	57,31	426,96	13,4%	42,71	53,56	79,7%
2014	69,27	421,85	16,4%	42,03	59,71	70,4%

²¹ Percentual da receita comprometida com os custos = Custos operacionais por metro quadrado dividido pela receita por metro quadrado.

2015	70,07	428,98	16,3%	41,71	112,89	36,9%
2016	52,75	422,92	12,5%	39,35	132,40	29,7%
2017	47,64	426,22	11,2%	42,57	137,08	31,1%
2018	54,83	408,72	13,4%	42,69	134,97	31,6%
2019	49,46	414,52	11,9%	46,00	130,31	35,3%
2020	26,57	200,64	13,2%	28,08	64,09	43,8%
Média	54,77	397,09	13,7%	42,67	90,67	55,4%

Legenda:

Custos/m²:	custos operacionais por metro quadrado
Receita/m²:	receita gerada por metro quadrado

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do SGI.

Esse resultado está em sintonia com os estudos de Barbosa (2015) que argumenta que a política de moradia para funcionários da UnB não possui um objetivo claro, quando comparada com os imóveis do Exército Brasileiro, já que, no caso destes, diferentemente daqueles, as receitas geradas pela taxa de uso são para cobrir os custos operacionais.

Enquanto isso, universidades norte americanas – como, por exemplo, as Universidades da Califórnia, Havard, Tulane, Cleveland, Miami, Yale, Pensilvânia e de Illinois – promovem programas de moradias, nos quais incentivam professores e funcionários a morarem nas proximidades da universidade, oferecendo bolsas de assistência de até US\$ 15.000 para compra de casas ou descontos e empréstimos por meio de parceria público-privada em programas de financiamento imobiliário. Esses programas internacionais têm a perspectiva de recrutar e reter os talentos tal qual o ideal que ensejou inicialmente o projeto na UnB. Desse modo, pode-se sugerir, aqui, a necessária discussão das políticas de moradia da UnB atualmente vigentes, uma vez que, para se cumprir o objetivo para que foram criadas, deve-se verificar a finalidade de cada unidade, ao invés de se priorizar o aumento de receita de forma generalizada (HOERETH; PACKNETT; PERRY, 2007).

Quanto ao indicador de receita gerada pelos imóveis de uso para alunos da graduação e pós-graduação, os resultados somam apenas 0,03% do total gerado. Considerando esse valor, perde-se a capacidade de comparação com os outros imóveis. Além disso, cabe ressaltar mais uma vez que essas unidades possuem finalidade de atender alunos que cursam graduação e pós-graduação em situação de vulnerabilidade socioeconômica. A partir de janeiro de 2016, quando a CEU já estava em pleno uso, foi possível calcular a taxa de ocupação das vagas disponíveis, o que já era possível para a colina bloco k, desde o ano de 2011.

Nota-se que, nos anos de 2016 e 2018, conforme a tabela 5, a CEU teve as maiores taxas de ocupação: 84,85% e 87,88% respectivamente. Já nos dois últimos anos, 2019 e 2020, o referido espaço teve, ao revés, as menores taxas de ocupação. De certa forma, isso demonstra que o quantitativo de imóveis para atender alunos em situação de vulnerabilidade econômica é satisfatório. Por outro lado, existem vagas ociosas que poderiam ser aproveitadas em novos programas de assistência estudantil. Essa ociosidade pode ser explicada pelo rigor exigido nos editais de seleção para se qualificar o aluno que irá ocupar uma vaga, como: (i) renda *per capita* da família; (ii) tipo de instituição que estudou no ensino médio; e (iii) *peculiaridades* identificadas na rede sociofamiliar do estudante – neste último item, há um fator de alta subjetividade²².

Tabela 5 - Taxa de ocupação alunos de graduação e pós-graduação

CEU (graduação)			Colina K (pós-graduação)				
Ano	Atendidos	Taxa Ocupação	Ano	Solicitações	Atendidos	Ocupação	Taxa Ocupação
2011	-	-	2011	86	45	50	69,44%
2012	-	-	2012	75	35	45	62,50%
2013	-	-	2013	98	44	56	77,78%
2014	-	-	2014	90	40	49	68,06%
2015	-	-	2015	85	34	44	61,11%
2016	336	84,85%	2016	80	45	49	68,06%
2017	310	78,28%	2017	73	39	55	76,39%
2018	348	87,88%	2018	63	33	48	66,67%
2019	298	75,25%	2019	67	37	56	77,78%
2020	276	69,70%	2020	Não houve seleção		51	70,83%
Média	314	80,18%		80	39	50	70,00%
Total de vagas disponíveis: 396			Total de vagas disponíveis: 72				

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Decanato de Assuntos Comunitários (UNB, 2020).

Vê-se, também, que, a partir do ano de 2018, houve uma redução na taxa de ocupação. Em contrapartida, entre os anos de 2011 a 2019, o número de alunos atendidos no Programa Moradia Estudantil da Graduação (PME-G) cresceu de 482 para 1.915 alunos, um aumento de pouco mais de 297%²³. Ressalva-se que programa não engloba apenas a moradia dos alunos em apartamentos físicos, mas também a assistência por meio de bolsas de valor

²² Edital 002 (DAC) - Avaliação socioeconômica e seleção de vagas dos programas da assistência estudantil da pós-graduação stricto sensu, disponível em: <http://dds.dac.unb.br/index.php/editais-ano-2020>. Acesso em: 10 jan. 2021.

²³ Relatório de Gestão 2019 da UnB.

pecuniário²⁴. Ainda, registra-se que o Decanato de Assuntos Comunitários não possui registro histórico dos dados de solicitações dos alunos de graduação.

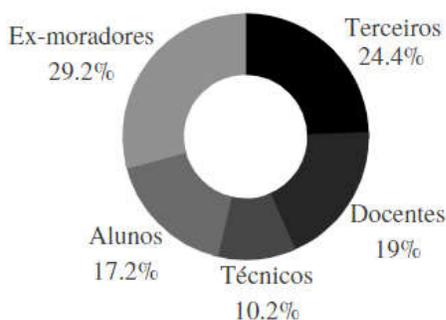
O prédio destinado aos alunos de pós-graduação, a Colina bloco K, possui um total de 72 vagas, porém, apesar do número de solicitações nos últimos três anos serem próximos do quantitativo de vagas, esses alunos não preenchem os requisitos necessários para ocupar novas vagas. Na tabela 5, a coluna *Ocupação* representa o total de alunos que ocupava as vagas em dezembro do ano identificado. Para o ano de 2020, a ocupação representa o quantitativo em julho de 2020. A coluna *Atendido* distingue o número de novos alunos atendidos por meio do edital de seleção.

É possível observar na tabela 5, a seguir, que a taxa de ocupação das vagas dos apartamentos em nenhum dos anos ultrapassou os 80% de ocupação, sendo que a variação da ocupação esteve em torno de 61% a 79%. Ressalta-se, ainda, que o Programa Moradia Estudantil Pós-Graduação atende anualmente entre 99 a 117 alunos na modalidade ocupação da vaga nos imóveis, com pagamento mensal de R\$ 42,06 ou na modalidade pecúnia para pagamento de aluguel.

3.4.1 O indicador de satisfação e participação da comunidade

Na formulação do indicador de *satisfação e participação da comunidade* responderam ao questionário de satisfação, um total de 332 pessoas dentre professores, docentes, alunos e terceiros. No gráfico 4, é possível observar o percentual dos respondentes:

Gráfico 4 - Percentual dos respondentes



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, no gráfico 4, que o perfil com maior participação foi o de ex-moradores que representam 29,2% dos respondentes – lembrando que esse grupo reúne ex-moradores

²⁴ O programa moradia estudantil para alunos de graduação concede auxílio financeiro mensal no valor de R\$ 530,00. No programa moradia estudantil para alunos de pós-graduação há cobrança mensal dos alunos no valor de R\$ 42,06.

dentre eles docentes, técnicos, alunos e terceiros. Em segundo lugar, o grupo de terceiros representam 24,4% dos respondentes, isto é, indivíduos que locam as propriedades, mas não tem nenhum vínculo com a UnB, no que se refere a relações trabalhistas ou assistenciais. Em terceiro e quarto lugar, estão os docentes (19%) e alunos (17,2%), ambos com vínculos com a UnB. O perfil com menor percentual foi o de técnicos da UnB, com 10,2%. Cabe ressaltar que o nível de confiança da amostra foi de 90% para os moradores e 85% para os ex-moradores, conforme cálculo metodológico já apresentado em tópicos anteriores.

Na tabela 6, são apresentados os números de respondentes de acordo com a distinção: morador e ex-morador. Cada grupo, morador e ex-morador, é composto por indivíduos que são ou que foram locatários de imóveis residenciais, exclusivos para servidores ou reservado para alunos.

Tabela 6 – Número de respondentes: morador e ex-morador

Grupo	Morador	N.º de Respondentes	Ex-morador	N.º Respondentes
Residenciais	770	92	51	38
Exclusivo servidor	556	86	72	34
Alunos	399	57	62	25
Total		235		97

Fonte: Elaboração própria.

A partir desses dados, os resultados são discutidos de acordo com as quatro dimensões avaliadas pelos grupos de moradores entre os imóveis de finalidade residencial, exclusivo para servidores e reservado para alunos. Em cada uma das dimensões, são apuradas a média, a mediana e o desvio padrão de cada variável que compõem a dimensão, bem como a média geral. É importante ressaltar que, nesta avaliação, a escala varia entre 1 e 5, sendo o menor valor está relacionado a uma avaliação negativa, enquanto o maior valor a uma avaliação positiva.

A primeira dimensão a ser avaliada é *produtos e serviços* (tabela 7). Essa dimensão aborda como os imóveis estão sendo ofertados, no que se refere aos atributos, tais como: preço, atendimento e situação global. A avaliação nessa dimensão foi superior para os imóveis residenciais com média de 4,11, com melhor média de resposta para a variável *situação global* (4,60), que avalia as condições de segurança e localização do imóvel. Pode-se dizer, dessa forma, que as expectativas são superadas nesse quesito. De acordo com Kotler (2000, p. 58), se o desempenho alcançar as expectativas, há satisfação, e, se forem superadas, o usuário estará altamente satisfeito ou encantado.

Em contrapartida, a avaliação média que se aproximou da pior avaliação é a variável preço para os imóveis de uso exclusivo para servidores com 2,94. O fator *preço* para locação é critério de pouca satisfação. Os relatos feitos pelos respondentes confirmam que os moradores que ocupam os imóveis residenciais entendem pagar um preço justo, visto que, em comparação com o mercado imobiliário, possuem imóveis de igual padrão e são isentos dos impostos territoriais.

No que tange os moradores de uso exclusivo para servidores, diversos relatos apontam para o aumento contínuo e brusco no valor do aluguel que é incompatível com a qualidade dos imóveis segundo esses usuários. Esse resultado traz a seguinte reflexão apoiada por Portaluppi *et al.* (2006): clientes/usuários estão exigindo maiores qualidades de serviços, pois a cada dia demonstram maior sensibilidade em relação ao preço em busca por valor. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) entendem que deve haver coerência na qualidade do serviço e o custo expendido pelo cliente/usuário, pois a percepção está diretamente ligada à expectativa do serviço.

Tabela 7 - Avaliação das dimensões de satisfação: por grupos de moradores

Residenciais (Docentes, técnicos-administrativos e terceiros moradores)

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média da dimensão
Produtos e serviços	Preço	3,70	4	1,029	4,11
	Atendimento	4,05	4	1,018	
	Situação global	4,60	5	0,651	
Imagem global da organização	Desempenho	3,61	4	0,983	3,63
	Transparência	3,58	3,5	1,234	
	Equidade	3,71	4	1,183	
Envolvimento e participação	Participação	2,66	3	1,422	2,66
Acessibilidade	Infraestrutura	3,52	4	1,132	3,52

Exclusivo para servidores (Docentes e técnicos-administrativos moradores)

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média da dimensão
Produtos e serviços	Preço	2,94	3	1,192	3,71
	Atendimento	4,14	4	1,016	
	Situação global	4,06	4	1,076	
Imagem global da organização	Desempenho	3,41	3	1,059	3,47
	Transparência	3,32	3	1,021	
	Equidade	3,70	4	1,081	
Envolvimento e participação	Participação	2,58	3	1,249	2,58
Acessibilidade	Infraestrutura	2,41	2	1,033	2,41

Alunos (Alunos da pós-graduação e graduação moradores)

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média da dimensão
Produtos e serviços	Atendimento	3,73	4	1,053	3,47
	Situação global	3,21	4	1,536	
Imagem global da organização	Desempenho	3,21	3	1,166	3,36
	Transparência	3,52	4	1,122	
	Equidade	3,34	4	1,191	
Envolvimento e participação	Participação	2,82	3	1,302	2,82
Acessibilidade	Infraestrutura	2,82	3	1,114	2,82

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à imagem global, avaliam-se os atributos como desempenho, transparência e equidade na gestão dos imóveis, que, por sua vez, são baseados na comunicação da instituição para construir sua imagem global (STREHLAU, 2003; VÁSQUEZ, 2006). Na percepção dos moradores, essa dimensão obteve médias de avaliação próximas (3,63 – 3,47 – 3,36), com a maior média para equidade dos moradores dos imóveis residenciais (3,71). A maioria dos relatos demonstra satisfação com o atendimento prestado tanto pela Secretaria de Patrimônio Imobiliário quanto pela Diretoria de Desenvolvimento Social da UnB.

Por outro lado, a maioria dos moradores reclama da demora em resolver problemas na manutenção dos imóveis e, ainda, apontam que vários serviços são realizados após diversas cobranças. Esse resultado pode trazer a discussão de Chase e Hayes (1991, p.17) que descrevem o papel das operações de empresas de serviços em estágios e, quando ainda está no primeiro estágio de funcionamento, atua de forma reativa na melhor das hipóteses. Deve-se, nesse sentido, buscar um modelo de manutenção ativo e preventivo, de forma a se antecipar as questões dessa natureza (DINSDALE *et al.* 2000).

A dimensão que apresenta pouca satisfação de maneira unânime entre os moradores é a participação, isto é, se os moradores tinham suas sugestões e *feedbacks* ouvidos pela gestão dos imóveis. A pior média foi para os servidores que moram nos imóveis de uso exclusivo para servidores (2,58). Em mais de 90% das respostas, os moradores afirmaram que nunca houve uma consulta para avaliar a opinião dos moradores, e que esta pesquisa se trata de um ineditismo. Adicionalmente, foram sugeridas, em diversos relatos, enquetes periódicas para que os moradores pudessem sugerir melhorias.

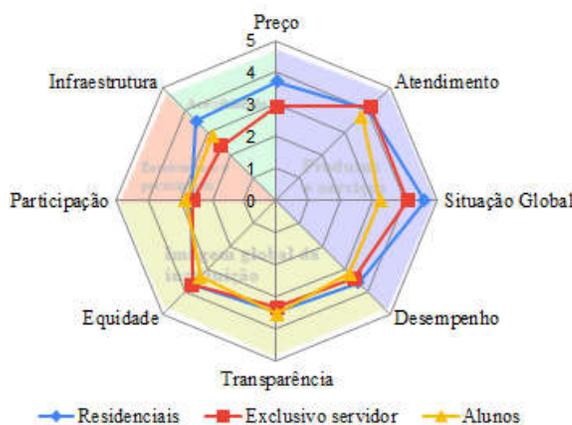
Segundo Lange *et al.* (2014), a participação da comunidade ajuda no processo de decisão dos tomadores de decisão. Além disso, essa participação gera maior transparência na

gestão em si. Esse é um ponto que necessita de reflexão e mudança por parte da gestão do patrimônio imobiliário da UnB. Diversos autores – entre eles, Pereira (1997), Paula (2005), Rocha (2010) e Reis (2014) – inspirados pela reforma gerencial da administração pública, já consolidaram o entendimento que é fundamental a existência de mecanismos que estimulem a participação ativa dos cidadãos na promoção da competitividade e eficiência.

Ainda, a última dimensão, a acessibilidade, que avalia a infraestrutura dos imóveis, pode identificar que foi o principal fator de insatisfação dos moradores dos prédios de uso exclusivo para servidores com média de 2,41. Os alunos avaliaram em mesmo grau da dimensão participação o critério infraestrutura (2,82). Algo que destoa da percepção dos moradores dos imóveis residenciais, porque, nesse quesito, a média de avaliação foi consideravelmente superior (3,52). Os principais relatos dos alunos apontam que as condições físicas dos imóveis necessitam majoritariamente de manutenção – o que é realizado, na maioria dos casos, pelos próprios alunos. Já os de uso exclusivo para servidores também relatam problemas de todas as naturezas: elétrica, hidráulica, nos elevadores, dentre outras. Ambos reforçam que existe uma demora no atendimento e, conseqüentemente, na solução de problemas urgentes.

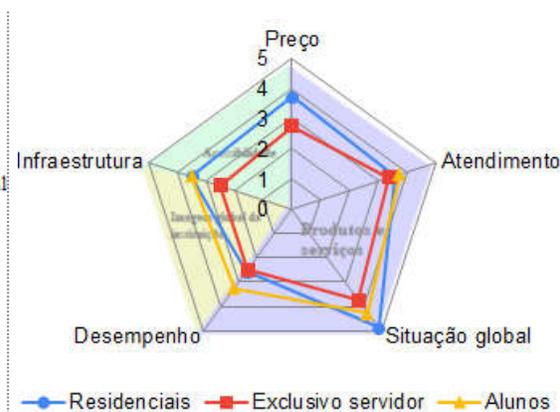
De forma ilustrativa são apresentados os gráficos 5 e 6 com a avaliação comparativa entre os grupos de moradores e ex-moradores respectivamente, com a média de cada uma das variáveis. Ressalta-se que o perfil dos respondentes foi detalhado por finalidade: imóveis residenciais, exclusivos para servidores e para alunos.

Gráfico 5 - Avaliação dos moradores



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 6 - Avaliação dos ex-moradores



Fonte: Elaboração própria.

Ao se avaliar a percepção dos ex-moradores (tabela 8), são avaliados três dimensões, com os seguintes construtos: desempenho, situação global, atendimento, infraestrutura e preço – desconsiderado este último para o grupo dos alunos. Devido à dificuldade de acesso aos ex-moradores, foram reduzidas as variáveis/perguntas para se conseguir um número mínimo de respondentes – o que não inviabilizou a análise da percepção destes. Notadamente, a dimensão mais bem avaliada entre os ex-moradores foi à dimensão de produtos e serviços: 4,04 dos ex-moradores dos imóveis residenciais; 3,29 exclusivo para servidores; e 4,00 para alunos. Esse foi, inclusive, o construto mais bem avaliado na situação global dos imóveis. Esse resultado é reforçado também pela perspectiva dos moradores.

Observa-se, ainda, que, ao se comparar as variáveis preço e infraestrutura, entre os grupos de moradores e ex-moradores, obtêm-se dados interessantes. Cotejando os dados dos moradores e ex-moradores dos imóveis classificados como *residenciais* com os dos ex-moradores e moradores dos apartamentos de uso *exclusivo para servidor*, compreende-se que um dos principais fatores de insatisfação – inclusive entre os ex-moradores dos imóveis de uso exclusivo para servidor – é a disparidade entre o preço para locação dos imóveis e as condições dos imóveis e áreas comuns.

Tabela 8 - Avaliação das dimensões de satisfação dos ex-moradores

Residenciais (Docentes, técnicos-administrativos e terceiros ex-moradores)

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média da dimensão
Produtos e serviços	Preço	3,71	4	0,45	4,04
	Atendimento	3,57	3	0,73	
	Situação global	4,86	5	0,35	
Imagem global da organização	Desempenho	2,57	2	0,73	2,57
Acessibilidade	Infraestrutura	3,50	3	0,50	3,50

Exclusivo para servidores (Docentes e técnicos-administrativos ex-moradores)

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média da dimensão
Produtos e serviços	Preço	2,75	3	1,30	3,29
	Atendimento	3,38	4	1,32	
	Situação global	3,75	5	1,71	
Imagem global da organização	Desempenho	2,50	2	1,00	2,50
Acessibilidade	Infraestrutura	2,50	3	1,22	2,50

Alunos (Alunos da pós-graduação e graduação ex-moradores)

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média da dimensão
Produtos e serviços	Atendimento	3,75	4	0,35	4,00
	Situação global	4,25	4	0,41	
Imagem global da organização	Desempenho	3,25	3	0,43	3,25
Acessibilidade	Infraestrutura	3,50	4	0,50	3,50

Fonte: Elaboração própria.

Os relatos dos ex-moradores se distinguem. Entre os ex-moradores do grupo de alunos, aponta-se a falta de segurança tanto no prédio na Colina no Bloco K, bem como na CEU, além do relato de problemas com a falta de manutenção dos imóveis. No caso dos ex-moradores dos prédios de uso exclusivo para servidores, demonstra-se a mesma insatisfação apontada pelos moradores residenciais em relação ao preço inadequado em comparação com a qualidade da infraestrutura dos apartamentos.

Cabe destacar, ainda, que também foram feitos elogios aos atendimentos recentemente prestados pela Universidade na ocupação e desocupação dos imóveis. Trata-se de resultado a ser comemorado pelos gestores dos imóveis da UnB, pois, conforme abordado por Meirelles (1996, p. 21), ao descrever o dever de eficiência do agente público, requisita-se que esse realize suas atribuições com presteza e perfeição e propicie resultados positivos para o serviço público com atendimento satisfatório à comunidade.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível perceber que esta pesquisa contribui para o campo do imobiliário corporativo, fornecendo subsídios para o gerenciamento do patrimônio imobiliário da UnB. Este estudo inclui novas ferramentas que podem readequar a missão das universidades com a estratégia do imobiliário corporativo (BECKERS *et al.*, 2015). Apesar dos gestores não terem sido entrevistados, as percepções da demanda dos usuários (moradores e ex-moradores) demonstram a necessidade da gestão imobiliária da UnB direcionar esforços, principalmente, para a melhoria na manutenção dos imóveis e para a participação da comunidade.

No que se refere à manutenção e aos custos operacionais dos imóveis, a gestão do patrimônio imobiliário da UnB encontrou dificuldades em detalhar o custo por imóvel, até meados de 2017, representado apenas por valores globais de gastos com manutenção e mão de obra. Isso revela a necessidade de um monitoramento constante por parte da gestão do

patrimônio imobiliário da UnB, pois os dados agrupados ano a ano por imóvel/grupo é de iniciativa deste estudo e se torna fundamental para a tomada de decisão com a busca por maior eficiência. Adicionalmente, devem-se priorizar soluções eficientes na manutenção da infraestrutura dos imóveis.

O desempenho da gestão do patrimônio imobiliário possui pontos positivos como, apesar das variações na taxa de ocupação dos imóveis *residenciais*, o indicador da receita, ao longo dos anos, manteve-se em estabilidade. Ademais, a situação global dos imóveis e o atendimento para com os moradores e ex-moradores são fatores que demonstram que há satisfação da comunidade acadêmica. Por outro lado, a taxa de ocupação dos imóveis dos alunos denuncia uma necessidade de revisão nos critérios adotados nos editais de seleção.

Cabe dizer também que a gestão dos imóveis deveria concentrar esforços na revisão da política de ocupação dos imóveis, primordialmente, os *uso exclusivo para servidores*, promovendo debates com a comunidade acadêmica com a finalidade de gerar uma reflexão mais profunda acerca do papel a ser desempenhado pelo seu patrimônio. Além disso, é de fundamental importância que seja delimitado os custos proporcionais por imóvel, não há razão alguma, historicamente, gastos proporcionalmente maiores nos imóveis *residenciais* em comparação aos outros imóveis do portfólio da UnB.

Ainda, é preciso promover canais de comunicação para que a comunidade acadêmica contribua periodicamente para a gestão do robusto patrimônio imobiliário. Diversos autores apontam benefícios quando a comunidade está envolvida nos processos de gestão imobiliária. Dewulf e Van Meel (2002) enfatizam que existem níveis de participação dos usuários na gestão do patrimônio imobiliário, seja por meio de contribuições ou até mesmo com poderes de decisão. Necessita, nesse sentido, ações dos tomadores de decisão da UnB para envolver os usuários e entender qual o melhor nível de participação deles na gestão dos imóveis.

Portanto, pode-se considerar como limitações deste estudo a não inclusão de outros indicadores que compõem o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário. Por conseguinte, sugere-se que outras pesquisas utilizem o presente estudo como base para propor novos indicadores, aplicando-os em outras instituições de ensino. Nesse sentido, os resultados vindouros dessas investigações podem identificar e mensurar pontos que, neste trabalho, se mantiveram ocultos, seja à vista dos pesquisadores, seja à vista das instituições de ensino superior e de seus tomadores de decisão.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. J. A educação superior na economia do conhecimento, a subalternização das ciências sociais e humanas e a formação de professores. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 20, n. 2, p. 269-291, jul. 2015.
- ALI, Z. *et al.* Corporate real estate strategy: a conceptual overview. **Journal of Real Estate Literature**. v. 16, n. 1, p. 3-21, 2008.
- ALLARD, L.E.; BARBER, C. Challenges and opportunities in aligning real estate and the workplace with business strategy: a survey of leading CEOs. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 5, n. 3, p. 213-220, 2003.
- AMARAL, N. C. Autonomia e Financiamento das IFES: Desafios e Ações. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008.
- BARBOSA, F. O. **Avaliação do sistema imobiliário da FUB como contribuição econômico-financeira para a Universidade**. 71 f. 2015. Dissertação (mestrado profissional em economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edição 70, 2011.
- BALCI, A. Kamu Örgütleri İçin bir Kurumsal Özdeğerlendirme Modeli: Ortak Değerlendirme Çerçevesi. *In*: BALCI, A. N. A. (Ed.) A.Nohutçu ve A. Balcı **İçinde, Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-II**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2007, p. 321-336.
- BECKERS, R. Aligning corporate real estate with the corporate strategies of higher education institutions. **Facilities**, v. 33, n. 13/14, p. 755-793, set. 2015.
- BECKERS, R.; VOORDT, T. V. D. **Corporate real estate alignment strategies in Dutch Higher Education**. Conference ERES, Jun., 2014.
- BECKERS, R.; VOORDT, T. V. D.; DEWULF, G. Management strategies for aligning higher education accommodation with the user needs. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 17, p. 80-97, 2015.
- BEEMT-TJEERDSMA, A. van den; VEUGER, J. Towards a more professionalised municipal real estate management. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 18, n. 2, p.132-144, 2016.
- BLANK, D. M.; WINNICK, L. The structure of the Housing Market. **Quarterly journal of economics**, v. 67, n. 2, p. 181-208, 1953.
- BRACKERTZ, N. Relating physical and service performance in local government community facilities. **Facilities**, v. 24, no 7/8, p. 280-91, 2006.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública Programa GESPÚBLICA. **Pesquisa de Satisfação**: Guia metodológico. Brasília: MP, SEGEP, 2013.

BROWN, K.; ARNOLD, A.L.; RABIANSKI, J.S.; CAM, N.G.; LAPIDES, P.D.; BLANCHARD, S.B.; RONDEAU, E.P. **Managing Corporate Real Estate**, John Wiley, New York, NY, 1993.

CARVALHO, Diego Lourenço. Mobilidade urbana e cidadania no Distrito Federal: um estudo do programa Brasília integrada. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

CABLE, J.H.; DAVIS, J.S. Key Performance Indicators for Federal Facilities Portfolios. **Federal Facilities Council Technical Report 147**. Washington, DC: National Academies Press, 2004.

CENTRO DE PLANEJAMENTO OSCAR NIEMEYER - CEPLAN. **Universidade de Brasília. Campus Universitário Darcy Ribeiro**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.ceplan.unb.br/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CHASE, R. B.; HAYES, R. H. "Operation" role in servisse firm competitiveness. **Sloan Management Review**, v. 33, p. 15-26, 1991.

COOKE, H.; APPEL-MEULENBROEK, R.; ARENTZE, T. Adjustment of corporate real estate during a period of significant business change. **International Journal of Strategic Property Management**. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEN HEIJER, A. Managing the University *Campus*. **Information to Support Real Estate Decisions**. Eburon: Delft, 2011.

DEWULF, G.; VAN MEEL, J. Democracy in design?, in Best, R., De Valence, G. and Langston, C. (Eds). **Workplace Strategies and Facilities Management**, Architectural Press, Oxford, p. 281-291, 2002.

DINSDALE, G.; *et al.* **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá**: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. Brasília: ENAP, 2000.

DOBIJA, D; GÓRSKA, A. M.; GROSSI, G.; STRZELCZYK, W. Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. Accounting. **Auditing and Accountability Journal**, v. 32, n. 3, p. 750-781, 2019.

EIPA - European Institute of Public Administration. **Common Assessment Framework (CAF 2020)**: The European model for improving public organisations through self-assessment, 2020.

ENGEL, C. Common assessment framework: The state of affairs. **EIPASCOPE**, p. 35- 39, fev. 2002.

ENGELEN, E.; FERNANDEZ, R.; HENDRIKSE, R. How finance penetrates its other: a cautionary tale on the financialization of a Dutch University. **Antipode**, v. 46, n. 4, p. 1072-1091, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

FONTELLES, M.J.; SIMÕES, M.G.; ALMEIDA, J.C; FONTELLES, R.G.S. Metodologia da pesquisa: diretrizes para o cálculo do tamanho da amostra. **Revista: Paran Med.** v. 24, n. 2, p. 57-64, abr.-jun., 2010.

GIBBERD, J. South Africa's school infrastructure performance indicator system. **PEB Exchange**, v. 6, p. 1-4, maio. 2007.

GRINBERG, L.; GRINBERG, R. **Psychoanalytic perspectives on migration and exile**. Yale: Yale University Press, 1989.

GROSS, M.; ŽRÓBEK, R. Good governance in some public real estate management systems. **Land Use Policy** v. 49, n.1, 352-364, 2015.

GROSS, M.; ŽRÓBEK, R.; ŠPIRKOVÁ, D. Public Real Estate Management System in the Procedural Approach - A Case Study of Poland and Slovakia. **Real Estate Management and Valuation**, v. 22, n. 3, p. 63-72, 2014.

HALTERBECK, M; CONLON, Gavan; JULIUS, Jenna. The economic impact of Russell Group universities. **London Economy**, n 1, 8-46, out. 2017.

HAYES, B. E. **Medindo a Satisfação do Cliente**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2001.

HEYWOOD, C. Approaches to aligning corporate real estate and organisational strategy. **Conference Paper for the European Real Estate Society 17th Annual Conference 2010**, Eindhoven, 2011.

HOERETH, J. K.; PACKNETT, D.; PERRY, D. C. University Employer-Assisted Housing: Models of University-Community Partnerships. **Lincoln Institute of Land Policy**. p. 1-39, jun., 2007.

JOROFF, M.; LOUARGAND, M.; LAMBERT, S.; BECKER, F. Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate. Translated from English by **Industrial Development Research Foundation**. Norcross: GA. 1993.

KOOYMANS, R. The outsourcing of corporate real estate management: how do corporate real estate units and outsource service providers view each other and the management issues?, **Conference Proceeding in the Sixth Annual Pacific Rim Real Estate Society Conference**, Sydney, New South Wales, p. 1-14, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

LANGE, D. *et al.* Brownfield development selection using multiattribute decision making. **Journal of Urban Planning and Development**, v. 140, n. 2, maio. 2014.

LANGFORD, L.; HAYNES, B. An investigation into how corporate real estate in the financial services industry can add value through alignment and methods of performance measurement. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 17, n. 1, p. 46-62, 2015.

LAVY, S.; GARCIA, J.A.; DIXIT, M.K. Establishment of KPIs for facility performance measurement: review of literature. **Facilities**. v. 28, n. 9/10, p. 440-464, 2010.
LINDHOLM *et al.* 2006.

MAGDANIEL, F. C. C.; HEIJER, A. Den; ARKESTEIJN, M. Information to support strategic *Campus* management in universities. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 21, n. 3, p. 212-233, 2019.

MAGDANIEL, F. C. C.; HEIJER, A. D.; ARKESTEIJN, M. Information to support strategic *Campus* management in universities. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 21, n. 3, p. 212-233, 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYER, A. P. DA C *et al.* Controle patrimonial de bens imóveis com base nas dimensões de Governança Pública estabelecidos pela Organização Internacional Federation of Accountats (IFAC): um estudo de caso na UFSM. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 1, n.2, p. 17-30, 2017.

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. [S.l: s.n.], 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 21 ed. São Paulo: Malheiros, 1996.
MENDES, V. L. P. S. Avaliação dos serviços de saúde pelos usuários: a questão de cidadania. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 18, n. ½, p. 97-110, 2003.

NADALIN, V. G. Vacância residencial nos centros históricos urbanos: o caso de São Paulo. **Texto para discussão** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 1987. Brasília, jul. 2014.
NASCIMENTO, A. M. **Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade**. 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

NOURSE; H. O. Corporate real estate ownership as a form of vertical integration. **Real Estate Review**, v. 20, n. 3, p. 68, 1990.

NOURSE, H. O.; ROULAC, S. E. Linking real estate decision to corporate strategy. **The Journal of Real Estate Research**, v. 8 n. 4, p. 475-494, 1993.

NUNNALLY, J. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill Book CO, 1987.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, F. **Psychometric theory**. 3 ed. New York: McGraw-Hill Book Inc. 1994.

OSGOOD, R. T. Jr. Translating organisational strategy into real estate action: the strategy alignment model. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 6, n. 2, p. 106-117, 2004.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, L. C. B. A reforma no Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**. Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/CadernosMare/CADERNO01.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

PINHO, J. A. G; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Rap**, Rio de Janeiro, p.1343-1368, nov.-dez 2009.

PORTALUPPI, J; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M; BORILLI, S. P. Análise do atendimento e satisfação dos clientes: estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. **Revista Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun. 2006.

PRADO, G. S. **A verdadeira legião urbana são vocês (1985-1997)**. Dissertação. (Mestrado em História Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

PREISER, W.F.E.; WANG, X. Assessing library performance with GIS and building evaluation methods. **New Library World**, v. 107, n. 5-6, p. 193-217, 2006.

RIBEIRO, D. Prólogo. *In*: RIBEIRO, D. **Carta: falas, reflexões, memórias - Informe de distribuição restrita do Senador Darcy Ribeiro**. 1995, p. 7-11.

RIBEIRO, Darcy. Universidade de Brasília. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. v.36, n.83, jul./set. 1961. p.161-230

READ, C. A Price Dispersion Equilibrium in a Spatially Differentiated Housing Market with Search Costs, **AREUEA Journal**. v. 19, p. 532-547, 1991.

REIS, M. L. Reforma do Estado: da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: o caso brasileiro. **FOCO – Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio**, v. 7, n. 1, p. 104-137, jan.-jul. 2014.

ROCHA, O. **Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos**. Lisboa: Escolar editora. 2010.

RODRIGUES, I. S. **Análise de forças socioeconômicas: um estudo sobre as fontes tradicionais de impacto da UnB para o desenvolvimento regional**. 147 f. 2020 Dissertação (mestrado em Gestão Econômica de Finanças Públicas) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública, Brasília, 2020.

ROSEN, K.; SMITH, L. The price adjustment process for rental housing and the natural vacancy rate. **American economic review**, v. 73, n. 4, p. 779-786, set. 1983.

ROULAC, S.E. Corporate property strategy is integral to corporate business strategy. **Journal of Real Estate Research**, v. 22, n. 1/2, p. 129-152, 2001.

RYMARZAK, M. Incentives for Polish higher education institutions to improve real estate efficiency. **Journal of Corporate Real Estate**. v. 20, n.3, p. 214–227, 2018.

RYMARZAK, M., HEIJER, A. D.; MAGDANIEL, F. C. Identifying the influence of university governance on *Campus* management: lessons from the Netherlands and Poland. **Studies in Higher Education**, v. 45, n. 7, p. 1298-1311, 2019.

RYTKÖNEN, E.; HEYWOOD, C. *Campus* management process dynamics – Finnish and Australian practices. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 19, n. 2, p. 1-51, 2017.

SALMERON, R. A. **A Universidade Interrompida**: Brasília 1964-1965. 2 ed. com. Brasília: Editora UnB, 2012.

SCHEV. State Council of Higher Education. Higher Education Facilities Condition Reporting Guidelines. **State Council of Higher Education**. Richmond. 2001. Disponível em: https://www.schev.edu/docs/default-source/institution-section/finance-and-facilities/fcr_guidelines.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

SCHLEE, A. R. O Lelé na UnB (ou o Lelé da UnB). In: PORTO, C. E. (Org). **Olhares**: visões sobre a obra de João Filgueiras Lima. Brasília: UnB, 2010, p.149-166.

SCOTTISH FUNDING COUNCIL. **Estate Strategy Guidance**. 20 jul. 2007. Disponível em: http://www.sfc.ac.uk/information/info_circulars/sfc/2007/sfc3407/sfc3407_guidance.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

SEETHARAMAN, A.; SARAVANAN, A. S.; PATWA, N.; BEY, J. M. The impact of property management services on tenants' satisfaction with industrial buildings. **The Journal of Asian Finance: Economics and Business**, v. 4, n. 3, p. 57–73, 2017.

STREHLAU, V. I. **Design e imagem de marca**: um estudo sobre a embalagem como elemento na construção da imagem de marca da cerveja. 2003. 198 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

TSANG, A. H. C.; JARDINE, A. K. S.; KOLODNY, A. H. Measuring Maintenance Performance: A holistic approach. **Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 7, p. 691-715, 1999.

THIJS, N.; STAES, P. CAF in the education sector. Successful stories of performance improvement. **European CAF Resource Centre** – European Institute of Public Administration. 2015.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB. Conselho Diretor da FUB. **Plano Orientador da Universidade de Brasília**. Editora Universidade de Brasília, 1962.

_____. Conselho Diretor da FUB. **Resolução 0001, de 6 de maio de 2009.** Estabelece normas para captação e gestão de recursos financeiros por meio de convênios e contratos. Brasília, 2009. Disponível em:
https://www.atom.unb.br/uploads/r/fundacao-universidade-de-brasilia/5/3/3/533b4b2ec6d49eda64c1c28ff81a30cbd577aa7be63918c18df98614fbc14291/resolucao_cad_2009_0001.pdf Acesso em: 10 jan. 2021.

_____. Conselho Diretor da FUB. **Resolução n. 0004, de 21 de março de 2016.** Aprova a política de gestão da carteira de imóveis comerciais e residenciais de propriedade da Fundação Universidade de Brasília – FUB, e dá outras providências. Brasília, 2016. Disponível em:
https://unb.br/images/conselho_diretor/resolucoes/Resolucao_do_Conselho_Diretor_0004_2016.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

_____. Reitoria da Universidade de Brasília. **Ofício número 0593/2016/FUB-UnB.** 20 de outubro de 2016.

_____. **Relatório de Gestão 2019.** Brasília: FUB, 2019.

_____. Conselho Diretor da FUB. **Resolução 0001, de 21 de março de 2019.** Aprova a adequação das regras de desconto do valor do aluguel de imóveis residenciais de propriedade da Fundação Universidade de Brasília (FUB) alugado por servidores docentes e técnico-administrativos e dá outras providências. Brasília, 2019. Disponível em:
https://spi.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=180:rcad&id=1:rcdf Acesso em: 10 jan. 2021.

_____. SIAFI/CONSIAFI. Aplicativo de acompanhamento da Execução Orçamentária e Financeira dos Órgãos Federais. Brasília, FUB, 2020.

_____. Decanato de assuntos comunitários. Dados fornecidos pela Diretoria de desenvolvimento social em 23 de novembro de 2020. Brasília, FUB, 2020.

VALKS, B. *et al.* Smart Campus tools – adding value to the university Campus by measuring space use real-time. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 20, n. 2, p. 103-116, 2018.

VÁSQUEZ, R. P. **Comunicação de marca:** aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de marca. 2006. 372 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2006.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam os resultados? In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro. **Anais da ANPAD.** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1-16.

VILLELA, J. A. **Eficiência universitária:** uma avaliação por meio de Análise Envoltória de Dados. 98 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública, Brasília, 2017.

VRIES, J. Performance through real estate. Research into the consequences of real estate interventions for the performance of universities of applied sciences. **Delft: Eburon.** 2007

WEIJS-PERRÉE *et al.* Location choices of face-to-face interactions in academic buildings : an experience sampling approach. **Ergonomics**. v. 62, n.12, p. 1499-1514, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZECKHAUSER, S.; SILVERMAN, R. Rediscover Your Company's Real Estate. **Harvard Business Review**. p. 111-117, jan. 1983.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem como objetivo fazer o alinhamento entre os dois estudos para estruturar as discussões, as conclusões e as recomendações inferidas no contexto de cada um deles. Outro propósito desta seção é edificar um contexto geral que relacione os objetivos almejados no delineamento desta dissertação.

O primeiro artigo buscou, por meio de uma revisão sistemática da bibliografia, referenciar indicadores que pudessem ser aplicados a uma análise sobre a gestão do patrimônio imobiliário universitário. Foi possível, com isso, apreender que existem poucos estudos nacionais a respeito do tema. Além disso, constatou-se que as metodologias de avaliação da gestão do patrimônio imobiliário surgiram do *know-how* de empresas privadas convencionais e precisam, portanto, de amadurecimento e adaptação para serem aplicadas ao contexto das instituições de ensino superior. Por meio do Estudo I, foi possível, ainda, compilar os principais indicadores-chave de desempenho utilizado por diversos autores e também serviu de base para o Estudo II. As limitações dos indicadores encontrados nos artigos estrangeiros se referem à aplicabilidade de alguns deles, bem como na criação e no dimensionamento.

No segundo artigo, foi realizada a aplicação de quatro indicadores-chave que pudessem ser adaptados à realidade da gestão do patrimônio imobiliário público da UnB. Nesse sentido, foram escolhidos os indicadores para que se pudesse avaliar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB, sendo eles: (i) custos operacionais; (ii) receita; (iii) taxa de ocupação (a antítese da taxa de vacância); e (iv) a participação e satisfação da comunidade. Identificou-se, ainda, que, na finalidade dos apartamentos, mais de 90% têm sido para locação de terceiros e de servidores da instituição. Verificou-se também que os custos operacionais têm se elevado nos últimos anos, especialmente devido às manutenções recorrentes nas unidades e às reformas das fachadas dos prédios. Outra análise foi de que, proporcionalmente, a gestão tem expandido mais custos nos imóveis de finalidade residencial (locação para terceiros e servidores) e para alunos do que nos imóveis de uso exclusivo para servidores.

Ainda, em análise minuciosa, estima-se que, no ano de 2019, a UnB teve como custo operacional mais o custo de oportunidade mensal o valor de R\$ 750,08 por aluno. Isso significa um custo mensal superior aos concedidos no programa auxílio-moradia em pecúnia para alunos da graduação, que é de R\$ 530,00 mensais. Essa discrepância sinaliza que há uma

defasagem na concessão da pecúnia nos editais do Programa Moradia Estudantil da Graduação da UnB.

Retomando a um dos objetivos secundários deste último estudo, que é revisitar a missão da carteira imobiliária da UnB frente ao novo contexto socioeconômico, é possível observar que, na última década, aconteceram diversas mudanças na política da gestão dos imóveis que afetaram os resultados dos indicadores. Como, por exemplo, houve a redução dos subsídios concedidos nos imóveis de uso exclusivo para servidores que afetou diretamente na taxa de ocupação destes, bem como na percepção dos usuários que entendem em sua maioria que o preço é incompatível com as condições de infraestrutura dos imóveis. Infere-se desse contexto que a finalidade desses imóveis não está em sintonia com a Resolução n.º 0004/2016, do Conselho Diretor (UNB, 2016), que é a atração e a fixação de quadros diferenciados de servidores docentes e de técnicos administrativos. Embora Magdaniel (2015) entenda que há uma complexidade para instituições de ensino superior se arriscarem em empreendimentos imobiliários – sobretudo, do ponto de vista da eficiência; os de imóveis de finalidade de uso residencial têm historicamente apresentado resultados melhores que outros imóveis.

Ainda, quanto à finalidade dos imóveis, algo que deve ser questionado diz respeito aos critérios de seleção para alunos de pós-graduação. Destaca-se isso, pois, se há vagas ociosas em todos os anos e o número de solicitações cresce, pode-se pressupor que a política pública de assistência social prestada aos estudantes poderia ser mais abrangente. Faz-se essa sugestão para que, pelo menos, não haja tantas vagas ociosas em um contexto em que existe uma demanda ascendente, isto é, o número de solicitações aumenta ano a ano.

Apesar do indicador de satisfação e participação da comunidade ser uma construção apenas do momento desta pesquisa – não sendo, assim, possível realizar comparativos com anos anteriores –, verificou-se que, como pesquisa inicial à comunidade, moradores e ex-moradores têm interesse em participar da gestão do patrimônio imobiliário, com sugestões de melhorias, críticas construtivas e elogios. É, pois, um ponto a ser aprimorado dentro da instituição – eis uma sugestão deste trabalho.

A partir dos dados coletados, analisados e discutidos, registram-se, como recomendações para a administração dos imóveis da UnB, os seguintes itens:

- Reformular a política de concessão de subsídios dos imóveis de uso exclusivo para servidores, com objetivo de ocupar o maior quantitativo de imóveis;
- Estabelecer metas de desempenho periódicas para redução de custos e aumento da taxa de ocupação;

- Promover pesquisas de satisfação e sugestões periódicas com os moradores e ex-moradores;
- Monitorar os custos por imóvel de acordo com cada uma das finalidades, com vistas a propiciar uma gestão mais eficiente;
- Revisar as práticas de manutenção dos imóveis, com intuito de preservar a qualidade dos imóveis e reduzir o indicador de insatisfação;
- Aprimorar as políticas de seleção para alunos de graduação e pós-graduação, objetivando a maior ocupação das vagas ociosas;
- Realizar novo estudo da pecúnia concedida nos programas de auxílio moradia para alunos;
- Promover grupos de debates com a comunidade e os gestores sobre a missão dos imóveis pela próxima década;
- Elaborar plano de ação de revitalização para os próximos anos, dos imóveis de uso exclusivo para servidor, considerando a idade e a depreciação natural dos imóveis;
- Publicar nos relatórios de gestão anual os indicadores sobre a gestão do patrimônio imobiliário, como também informações precisas sobre custos, ocupação e receita.

Considerando o todo da pesquisa, pode-se dizer que as fragilidades e as limitações deste estudo foram em não considerar, nesta análise, outros indicadores que poderiam influenciar o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB. Sugere-se, então, para estudos ulteriores que sejam realizados comparativos com outras instituições de ensino superior. Outra indicação é que se adicione a esse contexto a perspectiva dos gestores do patrimônio imobiliário das IFES. Por conseguinte, esta dissertação cumpriu os objetivos aos quais se propôs e conseguiu, com isso, ampliar os horizontes científicos sobre a gestão do patrimônio imobiliário no seio das instituições de ensino superior, em específico na UnB.

Por fim, deve-se ressaltar a importância do patrimônio imobiliário para a Universidade de Brasília em toda a sua existência, sobretudo nos momentos de escassez de recursos. Conforme relatado em várias oportunidades nessa pesquisa, a receita gerada²⁵ por meio dos imóveis da UnB concede a ela uma capacidade orçamentária que as demais IFES não possuem. Por essa razão, a reflexão sobre a importância do patrimônio da universidade para garantir sua autonomia, leva a apontar que a gestão deste imobiliário deve estar ao lado das principais estratégias dessa instituição.

²⁵ De acordo com o Relatório de Gestão de 2019 (p. 127) a receita patrimonial gerada, em 2019, foi de pouco mais de R\$ 53 milhões, o que representa 55% de toda a arrecadação da UnB.

REFERÊNCIAS

BRAGA, M. C. A. A gestão dos bens imóveis da União sob o comando do Exército e a dinâmica espacial em Recife e Olinda. **Caderno Metrôpoles**, n. 18, p. 95-107, 2 sem. 2007.

BRASIL. Secretaria de Patrimônio da União. **Legislação**. 2020 Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/legislacao>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CABLE, J. H.; DAVIS, J.S. Key Performance indicators for federal facilities portfolios. **Federal facilities council technical report 147**. Washington, DC: National Academies Press, 2004.

CARNEIRO, C. A. M. **Bens públicos e terras devolutas**. In: Âmbito Jurídico. Rio Grande, XVIII, n. 135, abr. 2015.

DOUGLAS, J. Building performance and its relevance to facilities management. **Facilities**, v. 14 n 3/4, p. 23-32, 1996.

DUKE, N. K.; BECK, S. W. Education should consider alternative formats for the dissertation. **Educational Researcher**, v. 28, n. 3, p. 31-36, 1999.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n.1, p. 38-43, 2008.

FERREIRA, M.; GHIDALDELLO, L. O Benchmarking como ferramenta de gestão: Um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas. **Revista do Curso de Administração**, Poços de Caldas, ed. 2014, n. 08, dez. 2014.

GIBBERD, J. South Africa's school infrastructure performance indicator system. **PEB Exchange**, v. 6, p. 1-4, maio. 2007.

GUMBUS, A. Introducing the balanced scorecard: creating metrics to measure performance. **Journal of Management Education**, v. 29 n. 4, p. 617-630, 2005.

JORDAN, M; MCCARTY, T.; VELO, B. Performance measurement in corporate real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 11 No. 2, p. 106-114, 2009.

LANGFORD, L.; HAYNES, B. An investigation into how corporate real estate in the financial services industry can add value through alignment and methods of performance measurement. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 17, n. 1, p. 46-62, 2015.

LAVY, S.; GARCIA, J.A.; DIXIT, M.K. Establishment of KPIs for facility performance measurement: review of literature. **Facilities**, v. 28, n. 9/10, p. 440-464, 2010.

MAGDANIEL, F. C. The university *Campus* as a real estate object and its development in the context of the knowledge economy. In: **Proceedings of IFKAD-KCWS 2012**, Matera (IT), 13-15, jun. 2015.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; Bourne, M. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

DICIO - Dicionário *On-line* de Português. **Significado do termo *projeção***. Porto: 7 Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/risco/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

RYMARZAK, M. Incentives for Polish higher education institutions to improve real estate efficiency. **Journal of corporate real estate**. v. 20, n. 3, p. 214-227, 2018.

SHOHET, I.M. Key performance indicators for strategic healthcare facilities maintenance, **Journal of construction engineering and management**, v. 132, n. 4, p. 345-352, 2006.

VELLOSO, J.; MARQUES, P.M.F. Recursos próprios da UnB, o financiamento das IFES e a reforma da educação superior. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 91, p. 655-680, mai.-ago., 2005.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB. Conselho Diretor da FUB. **Resolução n. 0004, de 21 de março de 2016**. Aprova a política de gestão da carteira de imóveis comerciais e residenciais de propriedade da Fundação Universidade de Brasília – FUB, e dá outras providências. Brasília, 2016. Disponível em: https://unb.br/images/conselho_diretor/resolucoes/Resolucao_do_Conselho_Diretor_0004_2016.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

APÊNDICE A – Formulário de respostas para docentes, técnicos e terceiros moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB



Pesquisa de satisfação dos moradores/usuários dos imóveis da UnB

 Seja bem-vindo(a),

- ◆ Antes de começar, gostaria de agradecer o interesse em contribuir com esta pesquisa.
- ◆ As respostas serão utilizadas para pesquisa acadêmica de mestrado e servirá de sugestões para a administração dos imóveis da UnB para a busca da melhoria contínua dos serviços prestados.
- ◆ Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião.
- ◆ A duração da pesquisa será de alguns minutos e naturalmente suas respostas serão confidenciais e anônimas.

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Em qual desses grupos você se identifica? *

- Professor(a) e morador(a) de imóvel da UnB
- Técnico administrativo e morador(a) de imóvel da UnB
- Aluno(a) e morador(a) de imóvel da UnB
- Morador de imóvel da UnB
- Professor e NÃO ocupo imóvel da UnB
- Técnico administrativo e NÃO ocupo imóvel da UnB
- Aluno(a) e NÃO ocupo imóvel da UnB
- Ex-morador de imóvel da UnB
- Other: _____

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Em que quadra e bloco você mora? *

Como você classificaria o desempenho da Secretaria de Patrimônio Imobiliário da UnB, numa escala de 1 (Ruim) a 5 (Excelente). *

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

De acordo com a nota atribuída ao desempenho da Secretaria de Patrimônio Imobiliário, registre aqui suas sugestões de melhoria.

O preço cobrado pela UnB ao aluguel/taxa de ocupação é adequado *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída ao preço cobrado pela UnB, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com o atendimento dos servidores que lidam com os moradores *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída ao atendimento dos colaboradores, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação de infraestrutura dos imóveis
(condições físicas, manutenção...) *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à satisfação de infraestrutura com os imóveis,
registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação global dos imóveis (localização,
proximidade de transportes públicos, segurança, comércio...) *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à satisfação global com os imóveis, registre aqui
suas sugestões de melhoria.

A transparência da organização (sobre o seu funcionamento e os processos de
tomada de decisão na gestão dos imóveis) é adequada *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à transparência da organização, registre aqui
suas sugestões de melhoria.

Igualdade de tratamento praticada pela UnB na gestão dos imóveis é apropriada *

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à igualdade de tratamento na gestão dos imóveis (item anterior), registre aqui suas sugestões de melhoria.

A consulta aos moradores para conhecer as suas necessidades e expectativas sobre os serviços é atendida *

*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à consulta sobre as necessidades dos moradores, registre aqui suas sugestões de melhoria.

APÊNDICE B – Formulário de respostas para alunos-moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB



Pesquisa de satisfação dos moradores/usuários dos imóveis da UnB

 Seja bem-vindo(a),

- ◆ Antes de começar, gostaria de agradecer o interesse em contribuir com esta pesquisa.
- ◆ As respostas serão utilizadas para pesquisa acadêmica de mestrado e servirá de sugestões para a administração dos imóveis da UnB para a busca da melhoria contínua dos serviços prestados.
- ◆ Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião.
- ◆ A duração da pesquisa será de alguns minutos e naturalmente suas respostas serão confidenciais e anônimas.

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Em qual desses grupos você se identifica? *

- Professor(a) e morador(a) de imóvel da UnB
- Técnico administrativo e morador(a) de imóvel da UnB
- Aluno(a) e morador(a) de imóvel da UnB
- Morador de imóvel da UnB
- Professor e NÃO ocupo imóvel da UnB
- Técnico administrativo e NÃO ocupo imóvel da UnB
- Aluno(a) e NÃO ocupo imóvel da UnB
- Ex-morador de imóvel da UnB
- Other: _____

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Em que prédio você mora? *

Como você classificaria o desempenho da Diretoria de Desenvolvimento Social na gestão dos imóveis, numa escala de 1 (Ruim) a 5 (Excelente). *

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

De acordo com a nota atribuída ao desempenho da Diretoria de Desenvolvimento Social, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com o atendimento dos colaboradores que lidam com os moradores *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída ao atendimento dos servidores, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação de infraestrutura dos imóveis (condições físicas, manutenção...) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à satisfação de infraestrutura com os imóveis, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação global dos imóveis (localização, proximidade de transportes públicos, segurança, comércio...) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à satisfação global com os imóveis, registre aqui suas sugestões de melhoria.

A transparência da organização (sobre o seu funcionamento e os processos de tomada de decisão na gestão dos imóveis) é adequada *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à transparência da organização, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Igualdade de tratamento praticada pela UnB na gestão dos imóveis é apropriada *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à igualdade de tratamento, registre aqui suas sugestões de melhoria.

A consulta aos moradores para conhecer as suas necessidades e expectativas sobre os serviços é atendida *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à consulta sobre as necessidades dos moradores, registre aqui suas sugestões de melhoria.

APÊNDICE C – Formulário de respostas para docentes, técnicos e terceiros ex-moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB



Pesquisa de satisfação dos moradores/usuários dos imóveis da UnB

* Required

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Você visitou ou morou em algum imóvel da UnB nos últimos 12 meses? *

Sim

Não

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Qual quadra e bloco da UnB você morou ou visitou da última vez?

Como você classifica o desempenho da gestão dos imóveis da UnB, numa escala de 1 (Ruim) a 5 (Excelente) *

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

De acordo com a nota atribuída ao desempenho da gestão dos imóveis da UnB, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Como você classificaria o atendimento prestado pela UnB na gestão dos imóveis. *

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

De acordo com a nota atribuída ao atendimento dos servidores, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação de infraestrutura dos imóveis (condições físicas, manutenção...) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à situação de infraestrutura com os imóveis, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação global dos imóveis (localização, proximidade de transportes públicos, segurança, comércio...) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à situação global dos imóveis da UnB, registre aqui suas sugestões de melhoria.

O preço do aluguel/taxa de ocupação cobrado pela UnB é adequado *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída ao preço cobrado pelos alugueis dos imóveis da UnB, registre aqui suas sugestões de melhoria.

APÊNDICE D – Formulário de respostas para alunos ex-moradores – satisfação da gestão do patrimônio imobiliário da UnB



Pesquisa de satisfação dos moradores/usuários dos imóveis da UnB

* Required

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Você visitou ou morou em algum imóvel da UnB nos últimos 12 meses? *

Sim

Não

Desempenho da gestão imobiliária da UnB

Qual quadra e bloco da UnB você morou ou visitou da última vez?

Como você classifica o desempenho da gestão dos imóveis da UnB, numa escala de 1 (Ruim) a 5 (Excelente) *

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

De acordo com a nota atribuída ao desempenho da gestão dos imóveis da UnB, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Como você classificaria o atendimento prestado pela UnB na gestão dos imóveis. *

	1	2	3	4	5	
Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

De acordo com a nota atribuída ao atendimento dos servidores, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação de infraestrutura dos imóveis (condições físicas, manutenção...) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à situação de infraestrutura com os imóveis, registre aqui suas sugestões de melhoria.

Considero-me satisfeito com a situação global dos imóveis (localização, proximidade de transportes públicos, segurança, comércio...) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

De acordo com a nota atribuída à situação global dos imóveis da UnB, registre aqui suas sugestões de melhoria.

APÊNDICE E – Custos operacionais dos imóveis entre 2010 a 2020

Custos Operacionais (R\$)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Manutenção											
CONSTRUTORA ENGENEIRA LTDA	-	-	-	-	-	-	1.316.074,24	4.094.872,68	4.123.100,97	4.994.141,51	2.892.621,50
PLANALTO SERVICE EIRELI	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00		-	-	-	-
Elevadores											
HONIX ELEVADORES, MANUTENCAO E COMERCIO LTDA										367.955,90	244.116,34
ELEVADORES TERCEIROS	200.458,81	220.284,40	242.070,77	266.011,84	292.320,70	321.231,54	353.001,69	387.913,94	426.279,06	-	-
Seguro											
Mapfre	-	-	-	-	-	-	-	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Porto	8.933,16	-	51.230,42	51.200,00	51.000,00	51.000,00	51.000,00	-	-	-	-
Condomínio/Taxa Extra (Residenciais)											
CONDOMÍNIO DA SQ/N QUADRA 212 - PROJECAO 06	11.917,13	17.439,72	19.696,10	10.531,83	2.441,86	5.080,31	27.994,36	11.779,38	11.345,93	13.613,28	8.888,25
CONDOMÍNIO DA SQN 212 BLOCO F	32.581,05	88.428,55	24.222,20	12.679,61	153.972,16	70.560,52	37.307,25	56.435,12	23.401,77	29.199,45	12.458,35
CONDOMÍNIO DA SQN 310 BLOCO K	679,36	1.830,66	754,86	783,12	708,18	1.077,06	890,73	2.075,32	6.158,97	9.136,92	5.484,46
CONDOMÍNIO DO BLOCO A DA SQN 214	40.126,50	11.900,46	19.722,14	27.722,26	114.393,67	20.923,71	33.152,09	37.691,30	26.203,39	10.092,84	8.663,67
CONDOMÍNIO DO BLOCO B DA SQN 214	19.463,30	5.556,79	8.238,51	518,39	19.703,52	83.508,61	10.146,26	16.093,66	14.562,65	8.894,45	1.449,17
CONDOMÍNIO DO BLOCO E DA SQN 214	8.768,91	11.585,48	6.168,54	4.881,08	21.828,05	120.508,28	159.334,68	52.205,61	25.639,64	22.742,23	6.384,21
CONDOMÍNIO DO BLOCO F DA SQN 214	15.298,55	17.227,82	44.092,61	31.648,65	40.590,13	25.419,64	29.969,45	50.371,64	91.567,70	63.866,04	46.479,92
CONDOMÍNIO DO BLOCO G DA SQN 212	13.509,50	15.015,04	25.884,52	39.189,47	36.105,57	55.490,21	44.507,02	26.467,18	61.356,22	48.774,30	16.018,17
CONDOMÍNIO DO BLOCO G DA SQN 214	2.395,32	7.797,97	30.521,60	6.057,80	25.550,96	19.385,85	32.852,88	39.479,03	64.846,77	41.777,64	34.691,36
CONDOMÍNIO DO BLOCO H DA SQN 107	8.300,00	6.650,00	6.345,00	813,00	1.300,00	7.842,91	753,75	8.246,64	9.584,49	10.432,29	15.865,55
CONDOMÍNIO DO BLOCO H DA SQN 214	41.285,41	30.170,73	25.573,90	164.085,43	307.431,35	343.356,40	220.583,90	378.126,94	341.976,51	289.436,39	147.279,24
CONDOMÍNIO DO BLOCO G DA SQN 310	4.144,53	5.493,29	31.529,37	8.139,94	39.627,28	77.014,38	48.595,11	48.878,96	87.295,45	70.069,33	32.755,22
CONDOMÍNIO DO BLOCO C DA SQN 214	28.517,83	53.629,62	23.107,11	34.475,12	45.973,84	28.047,25	19.446,86	174.806,14	46.024,93	71.066,07	31.860,27
CONDOMÍNIO DO BLOCO D DA SQN 214	39.942,30	39.095,02	32.139,54	36.390,55	23.175,28	34.418,36	25.485,10	22.702,40	80.363,77	150.335,19	103.875,62
CONDOMÍNIO DO BLOCO J DA SQN 214	14.444,22	50.843,26	20.045,65	40.901,37	67.060,89	68.836,50	97.572,06	60.685,36	79.489,18	50.836,36	19.024,52
CONDOMÍNIO DO BLOCO D DA SQN 212	8.714,20	16.579,96	2.829,08	8.330,09	24.755,19	18.551,29	19.965,89	8.321,60	1.358,88	35.895,99	9.026,88
CONDOMÍNIO DO BLOCO A DA SQN 212	11.115,93	29.556,05	56.457,95	30.133,27	82.527,95	87.486,02	63.248,12	175.057,88	306.198,98	60.672,67	32.639,56
CONDOMÍNIO DO BLOCO H DA SQN 109	5.588,03	8.998,72	37.952,15	11.660,92	8.739,06	64.903,96	36.971,71	90.270,76	28.575,90	59.199,59	11.904,23
CONDOMÍNIO DO BLOCO F DA SQN 310	19.432,40	37.113,11	41.022,77	41.565,10	47.987,95	33.654,72	85.842,35	51.247,37	463.336,33	452.626,23	267.006,23
CONDOMÍNIO DO BLOCO I DA SQN 212	31.163,35	19.907,50	30.462,31	100.328,72	150.271,66	91.695,01	29.367,92	78.100,39	58.594,59	18.691,04	77.531,22
CONDOMÍNIO DO BLOCO I DA SQN 214	19.499,14	14.452,56	11.139,28	13.006,25	19.262,55	30.541,16	23.265,62	53.054,38	61.609,03	35.981,70	27.165,90
CONDOMÍNIO DO BLOCO E DA SQN 310	28.599,77	59.545,40	63.342,64	56.908,22	100.917,88	160.092,17	21.761,45	57.613,82	29.833,03	58.843,06	27.237,24
CONDOMÍNIO DO BLOCO E DA SQN 212	51.744,13	3.214,91	15.188,38	25.293,93	31.221,46	17.549,26	57.041,84	60.130,37	81.368,22	62.947,84	27.072,38
CONDOMÍNIO DO BLOCO K DA SQN 214	5.703,28	205.604,27	246.721,19	222.598,18	252.034,25	275.747,59	40.525,14	57.057,62	77.014,75	64.352,53	10.103,74
CONDOMÍNIO LAKE SIDE HOTEL RESIDENCE	9.806,84	14.583,52	8.115,11	9.352,46	19.648,26	34.525,39	7.712,89	10.971,43	21.920,02	37.465,77	16.610,14
CONDOMÍNIO DO BLOCO J DA SQN 310	4.296,94	3.368,78	21.199,53	50.458,24	52.809,76	64.300,44	77.005,19	81.570,14	-	40.079,62	12.311,86
CONDOMÍNIO DO BLOCO H DA SQN 212	465,60	5.418,00	590,42	7.192,41	-	-	4.359,88	2.649,39	11.625,38	-	-
SQN 109 BL I	13.488,96	12.928,96	26.683,96	18.563,96	22.912,24	26.613,96	27.663,96	33.263,96	27.663,96	31.513,96	30.463,96
SQN 109 BL J	17.753,86	19.481,86	37.913,86	26.393,86	32.426,49	35.033,86	38.633,86	41.138,86	38.633,86	40.073,86	40.792,86
Manutenções	1.520.045,88	1.522.028,44	1.524.207,08	1.526.601,18	1.529.232,07	1.532.123,15	1.535.300,17	980.612,11	990.941,13	1.185.448,14	689.714,58
Seguro	3.545,00	-	3.545,00	3.545,00	3.545,00	3.545,00	3.545,00	2.528,00	2.528,00	2.528,00	2.528,00
Total	2.032.337,22	2.335.446,45	2.445.412,36	2.570.749,41	3.278.154,51	3.437.832,97	2.860.802,49	2.769.632,76	3.171.019,43	3.076.592,78	1.773.286,76
Correção IGP-M (em R\$ 1.000,00)	3.957,88	4.111,34	4.096,11	3.994,04	4.826,40	4.882,09	3.675,13	3.319,32	3.820,72	3.446,65	1.773,29
M² (69.680,20)	29,17	33,52	35,09	36,89	47,05	49,34	41,06	39,75	45,51	44,15	25,45
Correção IGP-M	56,81	59,01	58,78	57,31	69,27	70,07	52,75	47,64	54,83	49,46	26,57

Custos Operacionais (R\$)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Condomínio/Taxa Extra (Exclusivo para servidores)											
SQN 205 BL C	17.956,77	17.781,77	30.206,77	23.696,77	26.745,22	35.456,77	39.656,77	40.706,77	37.206,77	38.956,77	40.706,77
SQN 205 BL G	14.011,02	14.396,02	26.786,02	20.171,02	25.144,47	28.011,02	31.861,02	36.061,02	34.661,02	36.061,02	36.061,02
SQN 205 BL H	21.885,84	20.905,84	35.430,84	27.415,84	32.564,29	34.380,84	41.380,84	38.580,84	39.980,84	40.330,84	38.580,84
SQN 205 BL L	20.545,07	19.530,07	33.600,07	25.410,07	30.243,52	36.260,07	41.160,07	37.660,07	38.710,07	39.410,07	42.560,07
SQN 206 BL A	18.068,71	16.458,71	32.208,71	23.073,71	28.607,16	31.473,71	35.498,71	35.323,71	34.273,71	37.073,71	35.323,71
SQN 206 BL B	21.854,90	22.064,90	37.219,90	27.979,90	32.813,35	33.579,90	40.754,90	43.331,90	23.429,90	48.979,90	41.919,90
SQN 206 BL F	21.904,52	21.029,52	30.864,52	26.664,52	33.072,97	34.889,52	39.264,52	39.264,52	34.714,52	38.914,52	32.964,52
SQN 206 BL J	21.102,95	20.787,95	26.737,96	24.064,65	29.716,40	32.932,95	41.682,95	33.632,95	35.382,95	37.832,93	40.632,95
SQN 206 BL K	17.257,15	15.752,15	22.892,15	22.122,15	27.480,60	29.997,15	38.397,15	34.197,15	35.247,15	37.687,15	32.447,15
COLINA BL A	8.310,93	8.514,93	18.703,37	10.571,93	12.308,10	13.920,93	14.770,93	16.130,93	13.920,93	14.090,93	14.174,93
COLINA BL B	9.800,44	9.970,44	14.883,44	12.248,44	14.460,61	15.716,44	16.396,44	17.331,44	16.141,44	16.651,44	16.651,44
COLINA BL C	8.148,37	8.189,37	13.129,37	10.613,37	12.842,54	13.554,37	14.659,37	17.804,37	14.404,37	14.914,37	15.339,37
COLINA BL D	9.463,43	10.517,43	15.685,43	11.911,43	14.089,60	15.685,43	16.790,43	18.235,43	15.855,43	16.365,43	16.535,43
COLINA BL E	19.196,61	27.893,61	32.358,61	24.697,61	30.491,06	33.627,61	36.917,61	39.737,61	39.737,61	39.737,61	43.460,14
COLINA BL F	18.166,35	18.236,35	36.086,35	23.941,35	29.264,80	33.531,35	41.231,35	37.041,35	37.731,35	39.481,35	39.831,35
COLINA BL G	18.912,25	16.938,25	23.612,25	34.093,25	33.776,70	37.383,25	47.018,25	45.373,25	43.963,25	40.673,25	43.023,25
COLINA BL H	22.610,43	24.866,43	37.274,43	30.130,43	34.043,88	37.180,43	44.230,43	47.520,43	45.170,43	42.820,43	42.820,43
COLINA BL I	20.244,48	20.629,48	31.619,48	25.354,48	32.392,93	35.609,48	42.609,48	42.109,48	39.809,48	44.359,48	40.859,48
COLINA BL J	19.917,52	19.729,52	40.315,62	20.669,52	29.977,97	36.649,52	46.989,52	48.164,52	39.469,52	44.169,52	41.819,52
Seguro	33.677,50	-	33.677,50	33.677,50	33.677,50	33.677,50	33.677,50	24.016,00	24.016,00	24.016,00	24.016,00
Manutenções	2.120.275,28	2.132.170,64	2.145.242,46	2.159.607,10	2.175.392,42	2.192.738,92	2.211.801,01	2.689.671,97	2.729.628,02	3.217.258,45	1.882.042,70
Total	2.483.310,52	2.466.363,38	2.718.535,25	2.618.115,04	2.719.106,09	2.796.257,16	2.916.749,25	3.381.895,71	3.373.454,76	3.909.785,17	2.561.770,97
Correção IGP-M (em R\$ 1.000,00)	4.836,12	4.341,80	4.553,60	4.067,64	4.003,33	3.970,99	3.747,00	4.053,11	4.064,63	4.380,07	2.561,77
M² (95.223,81)	26,08	25,90	28,55	27,49	28,55	29,37	30,63	35,52	35,43	41,06	26,90
Correção IGP-M	50,79	45,59	47,82	42,71	42,03	41,71	39,35	42,57	42,69	46,00	28,08
Condomínio/Taxa Extra (Alunos)											
COLINA BL K	13.221,25	14.693,55	16.329,80	18.031,37	19.705,31	21.759,55	24.053,80	26.815,62	29.507,90	32.470,49	21.438,32
CEU	26.442,50	-	-	-	-	43.519,10	48.107,60	53.631,24	59.015,80	64.940,99	42.876,64
Seguro	1.772,50	-	1.772,50	1.772,50	1.772,50	1.772,50	1.772,50	1.264,00	1.264,00	1.264,00	1.264,00
Manutenções	10.022,94	2.261.014,22	2.262.103,54	2.263.300,59	2.264.616,03	16.061,58	17.650,08	19.395,70	21.313,95	18.397,80	12.205,82
Aluguel (custo de oportunidade)	159.283,61	164.209,91	169.288,57	174.524,29	179.921,95	185.486,55	191.223,25	197.137,37	203.234,40	209.520,00	216.000,00
Total	210.742,80	2.439.917,68	2.449.494,40	2.457.628,75	2.466.015,80	268.599,28	282.807,23	298.243,93	314.336,05	326.593,27	293.784,77
Correção IGP-M (em R\$ 1.000,00)	100,22	4.006,17	3.819,39	3.547,13	3.365,80	118,03	117,65	121,18	133,86	131,15	77,78
M² (13.572,00)	15,53	179,78	180,48	181,08	181,70	19,79	20,84	21,97	23,16	24,06	21,65
Aluno	487,83	5.647,96	5.670,13	5.688,96	5.708,37	621,76	654,65	690,38	727,63	756,00	680,06
Correção IGP-M	30,24	179,78	180,48	181,08	181,70	28,10	26,77	26,33	27,91	26,95	22,60

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da SGI.