

NOTAS TÉCNICAS N° IDB-TN-3010

# Avaliação de maturidade da gestão de ativos públicos

Mauricio García Mejía  
Florencia Aguirre  
Paula Brankevich  
Benjamín Roseth  
Sandra Naranjo

Banco Interamericano de Desenvolvimento  
O Setor de Instituições para o Desenvolvimento  
Divisão de Inovação para Servir ao Cidadão

Outubro 2024



# Avaliação de maturidade da gestão de ativos públicos

Mauricio García Mejía  
Florescia Aguirre  
Paula Brankevich  
Benjamín Roseth  
Sandra Naranjo

Banco Interamericano de Desenvolvimento  
O Setor de Instituições para o Desenvolvimento  
Divisão de Inovação para Servir ao Cidadão

Outubro 2024



**Catálogo na fonte fornecida pela  
Biblioteca Felipe Herrera do  
Banco Interamericano de Desenvolvimento**

Avaliação de maturidade da gestão de ativos públicos / Mauricio García Mejía, Florencia Aguirre, Paula Brankevich, Benjamin Roseth, Sandra Naranjo Bautista.

p. cm. – (Nota técnica do BID ; 3010)

Inclui referências bibliográficas.

1. Capital-Latin America. 2. Capital-Caribbean Area. 3. Taxation-Latin América. 4. Taxation-Caribbean Area. 5. Internet in public administration-Latin America. 6. Internet in public administration-Caribbean Area. 7. Public administration-Effect of technological innovations on. 8. Public administration-Effect of technological innovations on. I. García Mejía, Mauricio. II. Aguirre, Florencia. III. Brankevich, Paula. IV. Roseth, Benjamin. V. Naranjo, Sandra. VI. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Divisão de Inovação para Servir ao Cidadão. VII. Série. IDB-TN-3010

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Os termos e condições indicados no link URL devem ser atendidos e o respectivo reconhecimento deve ser concedido ao BID.

Além da seção 8 da licença acima, qualquer mediação relacionada a disputas decorrentes de tal licença deve ser conduzida de acordo com as Regras de Mediação da OMPI. Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem de acordo com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (UNCITRAL). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja atribuição e o uso do logotipo do BID estarão sujeitos a um contrato de licença por escrito separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença.

Observe que o link da URL inclui termos e condições que são parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.





AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE

# ATIVOS PÚBLICOS



**AMGAP**

## AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE ATIVOS PÚBLICOS

Setembro de 2024

Divisão de Inovação para Servir ao Cidadão  
Departamento de Instituições para o Desenvolvimento  
Banco Interamericano de Desenvolvimento

**Códigos JEL:** B4, D24, D73, E22, G12, H11, H27, H54, H82, H83, L85, L32, L90, M41, M42, M48, O43, O54, P48, R53

**Palavras-chave:** gestão de ativos públicos, gestão imobiliária, desenvolvimento econômico, gestão pública, receitas, infraestruturas, propriedade governamental, administração pública, contabilidade do setor público, avaliação de ativos, fundos de infraestrutura, investimento público, crescimento econômico, planejamento de ativos, planejamento estratégico, desenvolvimento de terrenos, reforma, transformação digital, transparência, prestação de serviços, redução de custos, sustentabilidade, pegada ambiental governamental, sustentabilidade fiscal, balanço, gestão estratégica de ativos, modelo de gestão, inovações na gestão pública, América Latina e Caribe, metodologias, avaliação, maturidade, capacidade institucional.

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esta obra está sujeita a uma licença Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). É necessário cumprir os termos e condições indicados no link e dar o devido reconhecimento ao BID.

Em relação à seção 8 da licença indicada, qualquer mediação relacionada a disputas que surjam sob esta licença será conduzida de acordo com o Regulamento de Mediação da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI). Qualquer controvérsia relativa à utilização de obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente será submetida a arbitragem em conformidade com as regras da Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional (CDNUDMI). O uso do nome do BID para qualquer finalidade além do reconhecimento adequado e o uso do logotipo do BID não são autorizados por esta licença e requerem um acordo de licença adicional.

Observe que o link inclui termos e condições que fazem parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta obra são exclusivas dos autores e não refletem necessariamente a posição do BID, de sua Diretoria Executiva ou dos países que ele representa.



Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, DC 20577  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

# Agradecimentos

---

O desenvolvimento desta ferramenta foi realizado pela equipe composta por Florencia Aguirre, Paula Brankevich, Benjamín Roseth e Sandra Naranjo, sob a coordenação de Mauricio García Mejía do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A equipe agradece o apoio de Edgardo Mosqueira, coordenador do Centro de Gestão Pública; Miguel Porrúa, coordenador do Centro de Transformação Digital do Estado; Guillermo Lagarda, coordenador do Centro de Transparência; e Paula Acosta, chefe da Divisão de Inovação para Servir ao Cidadão. Também estende seus agradecimentos a Philip Keefer, assessor principal de Economia do Setor de Instituições para o Desenvolvimento, bem como a Roberto de Michele e Diego Arisi pelo apoio durante suas respectivas gestões à frente da Divisão de Inovação para Servir ao Cidadão.

Esta ferramenta foi possível graças à contribuição de muitas pessoas. Os membros da equipe gostariam de agradecer especialmente aos seguintes profissionais por seus comentários e apoio durante a fase piloto da ferramenta: Sun Joon Choe, da Korea Asset Management Corporation (KAMCO); Stéphan Déry, presidente e CEO da Canada Lands Company; Magdalena Vicuña e Cintia Catota, da Subsecretaria de Contabilidade Governamental do Ministério da Economia e Finanças do Equador; Rolando Sinche e Pedro Benítez, da Secretaria Técnica de Gestão Imobiliária do Setor Público (INMOBILIAR); e Norman Dong, diretor-geral da FD Stonewater e ex-comissário do Serviço de Edifícios Públicos na Administração de Serviços Gerais dos EUA. Além disso, expressam sua gratidão a Alejandro Pareja, Marcia Silva, Salma Abraham e Martín Carlevaro pelo papel de liderança no piloto da ferramenta, no Paraguai, e por suas contribuições na adaptação da metodologia para a avaliação das capacidades de gestão de ativos no contexto das instituições públicas. A equipe inclui um reconhecimento especial aos consultores Luis del Moral, Omar Aguilar, Gerardo Arzate, Leonardo Reyes e Josefina González, que produziram as primeiras versões do questionário. Agradecem também as contribuições de Marco Butazzoni, da Divisão de Gestão Fiscal sobre os aspectos ambientais da gestão de ativos. É importante mencionar que a metodologia também foi enriquecida com as contribuições recebidas durante a reunião da Conferência Anual TWN 2023 em Washington, D. C.

O projeto foi financiado com capital ordinário do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e com o apoio do Fundo de Capacidade Institucional da Coreia.

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	1
	O que é a gestão de ativos públicos e por que ela é importante?	2
	O que constitui a boa gestão dos ativos públicos?	5
<hr/>		
<b>2</b>	<b>COMO SE MEDE A MATURIDADE DA GESTÃO DE ATIVOS PÚBLICOS</b>	6
	Qual é o objetivo da ferramenta de medição?	7
	Em que consiste a ferramenta?	9
	Apresentação de dimensões	9
	Fórmula de cálculo da pontuação	18
	<b>Orientações gerais para aplicação da ferramenta</b>	20
	O que não é?	20
	Onde se aplica?	20
	Como se aplica?	20
	<b>Considerações finais: um chamado à ação</b>	21
<hr/>		
<b>3</b>	<b>ANEXO: ESTRUTURA DETALHADA DA FERRAMENTA</b>	22

---

---

# 1



## INTRODUÇÃO

---

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE  
DA GESTÃO DE ATIVOS PÚBLICOS  
AMGAP

---

# O que é a gestão de ativos públicos e por que ela é importante?

Na América Latina e no Caribe, assim como em muitas outras partes do mundo, os governos historicamente acumularam grandes volumes de ativos físicos (ou seja, não financeiros), como terras, edifícios e infraestruturas. De acordo com dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) (2018), **os ativos públicos não financeiros correspondem, em média, a 54% do produto interno bruto (PIB) dos países.** A gestão adequada desses ativos gera importantes benefícios econômicos e financeiros para os Estados, pois se trata de uma abordagem estratégica que busca maximizar seu valor socioeconômico. Isso é feito por meio de decisões baseadas em critérios de eficiência, ao longo de todo o seu ciclo de vida, desde a identificação de uma necessidade até seu desinvestimento. De acordo com um relatório do McKinsey Global Institute (2013), os países poderiam economizar até 40% das despesas em infraestrutura apenas investindo os recursos de maneira mais eficiente.

Até o momento, para aumentar os investimentos públicos, os Estados têm recorrido a impostos mais altos ou à dívida pública. Contudo, existem alternativas para gerar investimentos mais sustentáveis a partir de recursos já existentes. Precisamente, **o uso eficiente dos ativos públicos pode ser um instrumento fundamental e inovador para ajudar os países a alcançarem seus objetivos fiscais e de políticas públicas.** Por exemplo, a eficiência na gestão de infraestrutura pública na região poderia aumentar em 35% sem a necessidade de gastar um único centavo a mais dos fundos públicos, caso fossem corrigidas as ineficiências que atualmente geram uma perda de 0,65% do PIB, dos 2,3% destinados a investimentos públicos.

**Gráfico 1:** Benefícios da gestão eficiente de ativos



**Fonte:** García Mejía *et al.* Nossa riqueza inexplorada: rumo a uma gestão moderna de ativos públicos. Washington, D. C.: BID, 2021.

Outras vantagens relacionadas à gestão eficaz dos ativos incluem maiores níveis de transparência, maior desenvolvimento de áreas tradicionalmente vulneráveis, melhores serviços aos cidadãos e ganhos de produtividade da economia. A Korea Asset Management Corporation (KAMCO) conseguiu aumentar a oferta de vagas de estacionamento na cidade de Asan, atendendo à crescente demanda consequente de sua rápida urbanização. Para isso, utilizou um método de desenvolvimento de consignação compartilhada (em que várias entidades compartilham a responsabilidade e o uso de um determinado ativo), que não exigiu aporte financeiro do município.

O desenvolvimento dessa infraestrutura gerou o efeito de incentivo à produção de 80,2 bilhões de wones (USD 57,6 milhões), o incentivo ao valor agregado de 60,5 bilhões de wones (USD 43,5 milhões) e criou 855 postos de trabalho, demonstrando como a gestão de ativos eficaz pode levar a benefícios econômicos consideráveis e a melhorias nos serviços aos cidadãos (KAMCO, 2023).

Para explorar mais detalhadamente os benefícios da gestão eficiente de ativos públicos, os problemas que a América Latina e o Caribe enfrentam para aproveitar ao máximo esse patrimônio e as soluções que os governos podem implementar para utilizar essa riqueza inexplorada, o BID elaborou a publicação [\*Nossa riqueza inexplorada: rumo a uma gestão moderna de ativos públicos\*](#), disponível em espanhol, inglês e português.

## O que constitui a boa gestão dos ativos públicos?

---

Os pilares da gestão eficiente de ativos públicos incluem um marco normativo atualizado, liderança bem definida, procedimentos operacionais padrão, estruturas organizacionais claras, financiamento e recursos tecnológicos adequados para apoiar as atividades a serem realizadas. Além disso, os sistemas devem ser alimentados com informações completas e atualizadas, possibilitando a caracterização completa dos bens públicos disponíveis, o detalhamento e o controle dos riscos das decisões tomadas, além da elaboração de indicadores para medir resultados, analisar a introdução de melhorias e atribuir responsabilidades. Com esses insumos, será possível projetar planos estratégicos que permitam uma visão de longo prazo da carteira de ativos.

Para alcançar esse objetivo, é preciso **adotar uma abordagem integral que assegure a interconexão e a coerência entre todas as partes do sistema** e não sua incorporação de forma isolada. Um marco normativo sem procedimentos claros, uma estrutura organizacional sem a devida liderança, ou uma institucionalidade sólida, mas sem financiamento, não alcançará os resultados desejados. Cada um desses elementos depende dos demais para funcionar de maneira ideal e garantir a gestão eficaz e sustentável dos ativos públicos. Consequentemente, o valor dos ativos poderá ser maximizado e os recursos públicos poderão ser utilizados de forma eficiente e transparente somente por meio da integração holística.

---

# 2



## COMO SE MEDE A MATURIDADE DA GESTÃO DE ATIVOS PÚBLICOS

---

## Qual é o objetivo da ferramenta de medição?

A Avaliação de Maturidade da Gestão de Ativos Públicos (AMGAP) é uma ferramenta essencial para transformar a gestão de bens públicos, pois **permite identificar o grau de evolução das estruturas e processos, realizar diagnósticos precisos, estabelecer uma linha de base e projetar planos de melhoria eficazes**. Por ser uma ferramenta de autodiagnóstico, não requer a intervenção de especialistas externos, o que facilita sua aplicação. Ela se baseia no marco conceitual proposto por García Mejía, Farías, Pareja *et al.* (2021), incorporando as melhores práticas de diversos casos de sucesso analisados e adapta os requisitos da norma ISO 55000 (Gestão de ativos, sistemas de gestão e requisitos), de forma que a ferramenta esteja alinhada com as diretrizes internacionais sobre gestão de ativos.

É possível que um governo apresente diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo do estado de cada componente do sistema de gestão de ativos. Também é normal que esses níveis variem ao longo do tempo, devido a mudanças no ambiente operacional, tanto externo quanto interno. Aplicar a metodologia periodicamente (pelo menos uma vez ao ano) ajuda a identificar essas mudanças, avaliar resultados e redirecionar recursos para as áreas de mais necessidade.

Entre os **benefícios** esperados com a aplicação do modelo estão:

- clareza sobre os objetivos e a direção futura do governo em relação à gestão de ativos;
- maior compreensão e aceitação do valor que a gestão de ativos proporciona às diferentes partes interessadas;
- tomada de decisões sobre a gestão de ativos de forma mais clara, consistente e de melhor qualidade;
- melhoria na gestão de riscos dos ativos públicos;
- aumento da eficiência e eficácia da organização em questões relacionadas à gestão de ativos;
- redução dos custos do ciclo de vida dos ativos públicos;

- alinhamento do desenvolvimento contínuo das capacidades de gestão de ativos com as necessidades e oportunidades da organização;
- melhoria constante do desempenho financeiro, como no retorno sobre o investimento e preservação do valor dos ativos;
- melhoria da qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços;
- conformidade regulatória e legal comprovada.

# Em que consiste a ferramenta?

---

## Apresentação de dimensões

Como já mencionado, a metodologia de Avaliação de Maturidade da Gestão de Ativos Públicos (AMGAP) permite que as organizações obtenham uma visão clara de sua posição atual em relação a uma série de processos-chave e práticas associadas. Essa visão, junto ao conhecimento de onde a organização precisa ou deseja estar no futuro, fornece a base para elaborar um plano de melhoria, acompanhar o progresso e cumprir os objetivos.

Para alcançar esse objetivo, **o modelo analisa seis dimensões essenciais na gestão de ativos públicos**, que estão divididas em subdimensões, cada uma contendo perguntas cujas respostas produzirão uma pontuação por subdimensão e uma pontuação por dimensão.

As seis dimensões são: governança, registros e informações, mecanismos de financiamento, gestão de riscos, medição e auditoria, e o plano estratégico de gestão de ativos.

**Gráfico 2:** Dimensões e subdimensões da avaliação de maturidade da gestão de ativos públicos



Fonte: elaboração própria.

## 1. Governança

Para a gestão eficiente dos ativos públicos, é necessário contar com o compromisso da alta liderança para promover essa agenda e incorporá-la aos objetivos estratégicos do governo. Também são necessárias estruturas organizacionais bem definidas que distribuam as obrigações e responsabilidades de cada área. Além disso, é necessário um marco normativo atualizado que defina as regras para a gestão de ativos e uma equipe qualificada, capaz de elaborar e implementar um plano de ação. Por fim, contar com mecanismos de acesso à informação pública e controle da corrupção promoverá maior transparência e participação da sociedade, e prestação de contas.

### ► 1.1 MARCO NORMATIVO

A política global de gestão de ativos precisa de um marco normativo que defina as regras a serem aplicadas à gestão dos ativos estatais. É importante que esse marco inclua todos os princípios de gestão de bens estatais, estipule os procedimentos para seu uso e disposição, defina as funções e responsabilidades dos atores envolvidos e conceda-lhes as atribuições necessárias para que possam exercer suas funções. Essas normas devem estar acessíveis a todos os atores relevantes ao longo do ciclo de vida dos ativos. Por fim, o marco normativo deve ser capaz de classificar os ativos públicos legalmente.

### ► 1.2 MARCO INSTITUCIONAL

A gestão eficiente de ativos públicos exige um órgão ou área responsável por sua coordenação e supervisão, uma vez que esse processo envolve muitas outras entidades. Ela deve contar com liderança e autoridade, um escopo bem definido, uma estrutura organizacional clara e recursos que permitam o alinhamento dos atores envolvidos.

### ► 1.3 GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

A gestão de ativos bem-sucedida requer profissionais qualificados, com conhecimento e experiência no tema. É fundamental identificar o perfil dos especialistas necessários para projetar e implementar as ações programadas. São necessárias estratégias específicas de recursos humanos para contratar, desenvolver competências e reter esses profissionais. Também é importante ter programas de capacitação adequados para manter os profissionais motivados, atualizados e comprometidos. Algumas áreas essenciais de capacitação são as normas e os padrões internacionais relacionados à gestão de ativos, as ferramentas e

metodologias de planejamento, as estratégias de manutenção e a gestão do ciclo de vida dos ativos, a análise de riscos e as últimas tendências em práticas e tecnologias relacionadas à gestão de ativos, entre outras.

#### ► 1.4 PRESTAÇÃO DE CONTAS

É essencial estabelecer políticas que garantam o cumprimento dos deveres do Estado perante os cidadãos e promovam a prestação eficiente de serviços. Além disso, é fundamental desenvolver e implementar políticas públicas baseadas em evidências, com foco na melhoria da qualidade de vida da população. Nesse sentido, é importante contar com mecanismos que permitam responder rapidamente às solicitações de informações e atender às demandas dos cidadãos de forma ágil e eficaz. Uma política proativa de publicação de informações também eleva os níveis de transparência e prestação de contas, promovendo mais participação dos cidadãos.

#### ► 1.5 CONTROLE DA CORRUPÇÃO

É importante ter políticas que garantam procedimentos competitivos no que diz respeito à disponibilização e ao uso de ativos públicos, a fim de reduzir as oportunidades de corrupção e conflito de interesses. Também é essencial exigir que os funcionários públicos relatem vínculos ou situações que possam gerar conflitos de interesse em relação à gestão de ativos e, em caso de denúncias de corrupção, garantir o devido acompanhamento até o esclarecimento dos fatos.

## 2. Registros e informações

A gestão de ativos requer informações precisas, que possibilitem a tomada de decisões estratégicas sobre seu uso e disposição. Além disso, é fundamental que essas informações estejam disponíveis em sistemas eletrônicos que facilitem seu acesso, rastreabilidade e durabilidade, promovendo melhores práticas na gestão de ativos.

#### ► 2.1 INVENTÁRIO E REGISTRO DE PROPRIEDADE

A gestão de ativos requer informações pertinentes, precisas, completas e atualizadas, que possibilitem decisões bem-informadas. Por isso, é essencial contar com normas, procedimentos e sistemas de TI, além de instituições responsáveis por garantir a disponibilidade dessas informações. Para usar estrategicamente essa informação e a fim de

garantir a segurança jurídica dos bens do Estado, a informação deve poder ser vinculada a outros dados, como os registros de propriedade.

## ► 2.2 CADASTRO

Em geral, há muitas informações dispersas entre os diversos órgãos do Estado, e grande parte do esforço consiste em reuni-las e georreferenciá-las. A gestão eficiente de ativos precisa de um cadastro de bens públicos que inclua uma estimativa de seu valor.

## ► 2.3 CONTABILIZAÇÃO DE ATIVOS

A contabilização dos ativos públicos é fundamental para que os governos tomem decisões vantajosas sobre a gestão desses bens e para assegurar maiores níveis de transparência.<sup>1</sup> Os aspectos mais importantes da contabilização incluem o reconhecimento dos ativos, a determinação de seu valor contábil, os encargos de depreciação e as perdas por deterioração que devem ser reconhecidas em relação a esses ativos.

## ► 2.4 AVALIAÇÃO DE ATIVOS

Atribuir valor aos ativos é uma tarefa complexa que deve considerar tanto o valor do investimento original ou dos valores depreciados quanto o valor de reposição. Essa tarefa deve ser realizada com critérios rigorosos e processos bem-definidos, que permitam sua rastreabilidade e estejam alinhados com padrões internacionais, como os estabelecidos pelas Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS) do Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSASB).

## ► 2.5 PLATAFORMA TECNOLÓGICA E DADOS ABERTOS

A revolução tecnológica facilita a incorporação de novas tecnologias ao ciclo de vida da gestão de ativos públicos. Por exemplo, contar com um sistema eletrônico de gestão documental facilita o acesso e a durabilidade das informações, além de reduzir o tempo de tramitação.

<sup>1</sup> A maioria dos países latino-americanos avançou na incorporação das Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público, publicadas pelo Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público. De fato, a média regional de alinhamento com a dimensão contábil é de 33%. No entanto, o alinhamento com a norma mais relevante (IPSAS 17 – Propriedade, Planta e Equipamento) consiste em promissores 49%, indicando progresso no reconhecimento e na mensuração de propriedades (BID, 2017). Essa norma é de especial importância, pois seu objetivo é “prescrever o tratamento contábil do imobilizado material para que os usuários das demonstrações financeiras possam discernir a informação sobre o investimento de uma entidade em seu imobilizado material e as mudanças nessa mesma aplicação”. As principais questões na contabilização do imobilizado material são: (a) o reconhecimento dos ativos; (b) a determinação de seu valor contábil; e (c) os encargos por depreciação e as perdas por deterioração que devem ser reconhecidos em relação a esses ativos (IPSASB, 2021).

Um sistema de leilões eletrônicos de bens permite leiloar ou destinar ativos de maneira eficiente e transparente, possibilitando o acompanhamento público de todas as transações relacionadas aos bens do Estado. No entanto, a transformação mais profunda ocorre quando se combina a melhoria das informações sobre ativos com a automação de processos, a integração entre sistemas de informação e outras tecnologias, como os sistemas de informações geográficas.

### 3. Mecanismos de financiamento

O mandato e as responsabilidades de uma organização de gestão de ativos devem ser acompanhados de recursos financeiros suficientes para que sua execução aconteça. Caso haja um desajuste entre as responsabilidades e o financiamento, a governança pode enfrentar conflitos internos que prejudicam o desempenho da organização. Também é fundamental que a capacidade de gasto esteja alinhada com a quantidade de recursos financeiros disponíveis.

#### ▶ 3.1 FONTES DE RECEITA

Um sistema que permita a gestão eficiente dos ativos públicos requer fontes de financiamento adequadas. Esses fundos devem ser geridos de forma independente das influências políticas de curto prazo, a partir de modelos baseados em evidências e com a aplicação de práticas de contabilidade e gestão que assegurem a prestação de contas à sociedade. Entre as ferramentas essenciais de financiamento estão os fundos de infraestrutura e os instrumentos de captura de valorização imobiliária, que, entretanto, exigem regulamentações específicas para a sua correta implementação.

#### ▶ 3.2 CAPACIDADE DE GASTO

O planejamento operacional envolve o cálculo de insumos, o desenho de processos e a definição de produtos. Para que o orçamento seja uma ferramenta útil para a gestão de ativos, é necessário que as decisões envolvidas incorporem considerações sobre os custos de manutenção, melhoria, construção ou contratação de novos ativos, além da priorização do uso dos recursos gerados pela sua própria gestão. A sistematização dessas informações, assim como sua publicação, promove mais interesse da sociedade na gestão desses ativos.

## 4. Gestão de riscos

Um sistema de gestão de riscos eficiente permite identificar, avaliar e priorizar os riscos que podem afetar os ativos, além de desenvolver planos de ação para mitigá-los. Isso se traduz na capacidade da instituição de antecipar possíveis situações de risco e responder com eficácia para minimizar o impacto negativo nos serviços públicos e na comunidade. Além disso, um sistema robusto de gestão de riscos promove uma cultura organizacional voltada para a prevenção e a melhoria contínua, contribuindo para a eficiência e a efetividade na gestão de ativos públicos e reduzindo despesas.

### ► 4.1 IDENTIFICAÇÃO, REGISTRO E ANÁLISE

O sistema de gestão de ativos públicos também deve detalhar e monitorar o risco das decisões tomadas. Esse processo deve ser analisado com uma abordagem de custo-benefício para otimizar o nível de risco aceitável em relação ao custo de eliminá-lo. Deve ser tratado de forma abrangente, incluindo riscos financeiros, fiscais, de reputação, ambientais, sociais, de saúde, segurança, entre outros.

### ► 4.2 RESPOSTA

A gestão avançada de ativos é capaz de desenvolver ações de resposta a riscos, incluindo planos de emergência e de continuidade das atividades. Além disso, quando os incidentes se materializam, é essencial ter a capacidade e os recursos para investigá-los, a fim de identificar melhorias que possam ser introduzidas na gestão de ativos, visando evitar que se repitam e mitigar seus efeitos. Essas ações devem ser registradas e comunicadas aos atores envolvidos.

## 5. Medição e auditoria

Os indicadores de desempenho são ferramentas fundamentais, pois permitem medir resultados, introduzir melhorias com base nessas medições e atribuir responsabilidades para assegurar a máxima rentabilidade. As medições devem abranger não apenas o desempenho individual de cada ativo, mas também o de todo o sistema de gestão de ativos, para verificar se é eficiente e eficaz no apoio à gestão governamental. A auditoria periódica auxilia na identificação de possíveis áreas de melhoria para otimizar o uso dos bens e reduzir custos desnecessários. Além disso, fomenta a gestão orientada a resultados e previne a corrupção e o uso indevido dos recursos públicos, ao fornecer um mecanismo de controle e monitoramento rigoroso.

## ► 5.1 MEDIÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

O uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs) está associado à gestão de ativos madura. Esses indicadores permitem comparar o desempenho com o de organizações semelhantes, tomar decisões baseadas em evidências, controlar o desempenho dos subcontratados, entre outros. O uso de níveis de serviço (parâmetros ou requisitos para atividades específicas que permitem medir seu desempenho) também é um sinal de maturidade da gestão. Ambas as ferramentas devem ser utilizadas para o monitoramento e a avaliação da gestão de ativos, produzindo informações que retroalimentem a tomada de decisões ao longo de todo o ciclo de vida dos ativos.

## ► 5.2 AUDITORIA

É importante dispor de um sistema de auditoria eficaz que contribua para a gestão de ativos orientada para a obtenção dos resultados previstos, com base na análise do cumprimento das metas e dos objetivos, do respeito às normas e aos procedimentos e da satisfação dos usuários.

# 6. Gestão estratégica de ativos

Os planos estratégicos fornecem uma visão de longo prazo e definem procedimentos aplicáveis ao ciclo de vida dos ativos. Esses planos devem ser setoriais e específicos para cada tipo de ativo. Devem incluir modelos que permitam identificar o melhor uso e ocupação dos bens e as necessidades que esses podem suprir, garantindo a utilização ideal dos recursos alocados e a devida manutenção dos ativos. Devem também definir procedimentos para a alienação, a disposição ou a renovação dos ativos públicos, além de promover avanços em sustentabilidade, inclusão e equidade.

## ► 6.1 PLANO ESTRATÉGICO

A principal característica dos planos estratégicos de gestão de ativos é a necessidade de uma visão de longo prazo (de pelo menos cinco a dez anos). Esses instrumentos devem ser traduzidos em um conjunto de procedimentos operacionais padrão (POP) com periodicidade aplicável ao ciclo de vida dos ativos. Esses planos devem ser setoriais e específicos para cada tipo de ativo.

## ▶ 6.2 AQUISIÇÃO OU CRIAÇÃO DE ATIVOS

A gestão eficiente de ativos públicos deve incluir modelos que identifiquem o melhor uso dos ativos com base nas características físicas, na localização e no potencial de desenvolvimento, para aprimorar a tomada de decisões e garantir seu uso mais rentável. Também é essencial realizar uma análise prospectiva das necessidades, ligando-as ao portfólio de ativos disponíveis. Novos ativos devem ser adquiridos quando se identificar que existem necessidades que não podem ser atendidas com os recursos disponíveis no momento e quando houver financiamento para arcar com os custos de todo o ciclo de vida desses ativos.

## ▶ 6.3 OPERAÇÃO DE ATIVOS

Para otimizar os custos de manutenção, é essencial garantir que os recursos alocados sejam utilizados da forma mais eficiente possível. Por isso, é importante contar com informações completas e atualizadas, que permitam gerar um diagnóstico do tipo de manutenção que cada ativo precisa. Esses custos devem ser identificados e registrados de maneira explícita e precisa ao longo de todo o ciclo de vida dos ativos.

## ▶ 6.4 USO E DISPOSIÇÃO DE ATIVOS

É importante ter procedimentos previamente estipulados para a alienação, disposição ou renovação dos ativos públicos. Esses procedimentos devem se basear em uma análise multifatorial que assegure altos padrões de competitividade e transparência. Essas decisões devem estar vinculadas ao planejamento estratégico, e os rendimentos obtidos devem ser reinvestidos na construção do capital público.

## ▶ 6.5 MEIO AMBIENTE

A gestão de ativos deve contribuir para alcançar os objetivos de sustentabilidade do governo, por meio da redução do excesso de espaço, do consumo de energia e da incorporação de energias renováveis.

## ▶ 6.6 INCLUSÃO

A gestão de ativos deve garantir a incorporação de critérios de inclusão e equidade que fortaleçam a participação comunitária.

## Fórmula de cálculo da pontuação

O modelo de maturidade consiste em um **índice composto**, estruturado em seis dimensões que representam diferentes aspectos da boa gestão de ativos.

Cada uma das dimensões principais é dividida em subdimensões que detalham aspectos mais específicos da gestão de ativos, além de possibilitarem uma avaliação mais granular e precisa dentro de cada dimensão. A cada subdimensão foi atribuído um peso, de acordo com sua importância relativa no contexto da dimensão correspondente. A determinação desses pesos é justificada com base na análise apresentada na publicação *Nossa riqueza inexplorada: rumo a uma gestão moderna de ativos públicos* e em contribuições de especialistas consultados.

A menor unidade de medida no índice composto é a pergunta. Atribuiu-se uma pontuação a cada pergunta, que contribui para a pontuação total da subdimensão correspondente. A pontuação de cada pergunta foi determinada com base em sua relevância e capacidade de medir o aspecto avaliado.

Assim, o processo de cálculo dos resultados da avaliação consiste nas seguintes etapas. Primeiramente, coletam-se as respostas às perguntas incluídas no índice. Em seguida, calcula-se a pontuação de cada subdimensão, somando as pontuações das perguntas que a compõem e aplicando as ponderações correspondentes. Por fim, determina-se a pontuação de cada dimensão, somando as pontuações ponderadas de suas subdimensões.

A vantagem desse procedimento é que, sendo um índice composto, **sua estrutura permite uma avaliação multidimensional, que capta a complexidade inerente à gestão de ativos e proporciona uma representação precisa e confiável das práticas de gestão.**

A Tabela 1 contém os pesos atribuídos a cada subdimensão, bem como a contribuição de cada uma para a sua respectiva dimensão.

**Tabela 1:** Peso relativo das subdimensões

Dimensão	Subdimensão	Peso da subdimensão	Número de perguntas
GOVERNANÇA	1.1. Marco normativo	25%	8
	1.2. Marco institucional	30%	10
	1.3. Gestão do capital humano	25%	4
	1.4. Prestação de contas	10%	5
	1.5. Controle da corrupção	10%	3
REGISTROS E INFORMAÇÕES	2.1. Inventário e registro da propriedade	30%	8
	2.2. Cadastro	10%	2
	2.3. Contabilização de ativos	20%	5
	2.4. Avaliação de ativos	10%	2
	2.5. Plataforma tecnológica e dados abertos	30%	7
MECANISMOS DE FINANCIAMENTO	3.1. Fontes de receita	60%	5
	3.2. Capacidade de gasto	40%	6
GESTÃO DE RISCOS	4.1. Identificação, registro e análise	60%	3
	4.2. Resposta	40%	3
MEDIÇÃO E AUDITORIA	5.1. Medição e melhoria contínua	60%	7
	5.2. Auditoria	40%	4
GESTÃO ESTRATÉGICA DE ATIVOS	6.1. Plano estratégico	30%	7
	6.2. Aquisição ou criação de ativos	20%	5
	6.3. Operação de ativos	20%	4
	6.4. Uso e disposição de ativos	20%	7
	6.5. Meio ambiente	5%	4
	6.6. Inclusão	5%	4

Fonte: elaboração própria.

# Orientações gerais para a aplicação da ferramenta

---

## O que não é?

Esta metodologia não fornece resultados específicos para cada tipo de ativo ou situação particular. Por ser um modelo genérico, **seus resultados oferecem uma visão geral da capacidade de gestão dos ativos públicos de uma organização em determinado momento**. Portanto, não se devem esperar resultados detalhados ou específicos para cada ativo ou área de gestão, mas orientações gerais que ajudem as organizações a realizarem um autodiagnóstico, identificando as lacunas existentes em seus sistemas de gestão de ativos públicos, bem como seu monitoramento e avaliação das mudanças ao longo do tempo.

## Onde se aplica?

O modelo de avaliação de maturidade **pode ser aplicado em todas as esferas de governo, seja em nível nacional, regional ou municipal**. Pode ser utilizado por qualquer entidade governamental interessada em aprimorar suas estruturas e processos relacionados à gestão de bens públicos, independentemente do tipo ou da quantidade de ativos que gerencie.

## Como se aplica?

O questionário é **gerenciado em uma plataforma tecnológica**, que permite salvar rascunhos e que diferentes pessoas respondam às perguntas. Isso é importante, pois nem todas as dimensões abordadas estão necessariamente sob a responsabilidade das mesmas áreas. Além disso, a plataforma garante a segurança das informações armazenadas e cumpre as diretrizes do Grupo BID sobre a privacidade dos dados.

Depois de responder às perguntas, os resultados são analisados e as pontuações calculadas. Esses valores permitem identificar as áreas com oportunidades de melhoria. Com essas informações, será possível elaborar um plano de ação com medidas prioritárias, que permitirão à organização aprimorar sua capacidade de gerenciar seus ativos de forma eficaz e confiável.

## Considerações finais: um chamado à ação

---

Um dos principais problemas que os Estados enfrentam na gestão de ativos é que ela raramente é considerada uma prioridade na agenda governamental. A falta de políticas específicas se reflete diretamente nos baixos orçamentos destinados ao tema. Além disso, a ausência de avaliações sistemáticas, informações adequadas, ferramentas de gestão e tecnologia, assim como de marcos normativos atualizados, limita seu impacto e sua rentabilidade.

O BID trabalha em diversas iniciativas para melhorar essa situação na América Latina e no Caribe. Avanços importantes foram alcançados com o desenvolvimento de diagnósticos, estratégias e, inclusive, desta avaliação, já aplicada em diferentes países da região e em Estados que são referências mundiais no tema, como a Coreia e o Canadá.

**Esperamos que este modelo seja uma oportunidade para promover a participação e o comprometimento com essa agenda e que contribua para fortalecer a capacidade institucional, assegurando o melhor uso social e econômico dos bens públicos.**

---

# 3



## **ANEXO: ESTRUTURA DETALHADA DA FERRAMENTA**

---

A Tabela 2 apresenta a estrutura detalhada da ferramenta. Inclui as dimensões e subdimensões (estas últimas com suas respectivas ponderações), bem como os conceitos avaliados em cada pergunta e a pontuação máxima de cada um, que representa o maior nível de maturidade de cada conceito.

**Tabela 2:** Estrutura detalhada da ferramenta

Dimensão	Subdimensão	Conceito avaliado	Tipo de pergunta	Pontuação máxima
1. GOVERNANÇA	1.1 Marco normativo 25%	Disponibilidade de um marco normativo que identifique princípios relacionados à gestão de ativos públicos.	Seleção única	5
		Inclusão do princípio de otimização do valor socioeconômico na gestão de ativos.	Seleção única	4
		Acessibilidade da normativa vigente.	Seleção única	3
		Existência de uma definição e classificação legal dos ativos públicos.	Seleção única	1
		Definição de funções, papéis e responsabilidades na gestão dos ativos públicos.	Seleção única	4
		Funções concedidas aos atores da gestão dos ativos públicos.	Seleção única	4
		Disponibilidade de procedimentos formais para a disponibilização, arrendamento ou cessão de ativos públicos.	Seleção única	4
	1.2 Marco institucional 30%	Existência de uma entidade central responsável pela política e normatização da gestão de ativos públicos.	Seleção única	8
		Alcance da competência da entidade central responsável pela gestão de ativos públicos.	Seleção única	6
		Cumprimento das diretrizes da entidade central por outras entidades responsáveis.	Seleção única	6
		Uso de incentivos pela entidade central para promover a gestão adequada dos ativos públicos.	Seleção única	5
		Existência de uma organização para a administração centralizada dos ativos públicos.	Seleção única	-
		Independência administrativa e financeira da entidade responsável.	Seleção única	1
		Jurisdição da entidade sobre os tipos de ativos públicos.	Seleção única	3
		Sujeição da entidade às normas de direito público ou privado.	Seleção única	1

Continua

Tabela 2 (continuação)

Dimensão	Subdimensão	Conceito avaliado	Tipo de pergunta	Pontuação máxima	
1. GOVERNANÇA	1.3. Gestão do capital humano 25%	Definição clara dos perfis profissionais dos gestores de ativos públicos.	Seleção única	10	
		Planejamento e execução anual de programas de capacitação para gestores de ativos.	Seleção única	6	
		Inclusão de aspectos legais nas capacitações sobre gestão de ativos públicos.	Seleção única	3	
		Políticas de gestão de recursos humanos para gestores de ativos especializados.	Seleção única	6	
	1.4. Prestação de contas 10%	Publicação dos projetos de gestão de ativos públicos e seus resultados.	Seleção única	1	
		Publicação de informações sobre os processos de compras e contratações de ativos.	Seleção única	1	
		Processos específicos para atender solicitações de informações sobre a gestão de ativos.	Seleção única	3	
		Publicação anual de indicadores-chave de desempenho (KPIs) da gestão de ativos.	Seleção única	1	
		Existência de políticas de integridade na gestão dos ativos públicos.	Seleção única	4	
	1.5. Controle da corrupção 10%	Processos de acompanhamento de denúncias de corrupção na gestão dos ativos.	Seleção única	2	
		Apresentação de declarações juramentadas de possíveis conflitos de interesse.	Seleção única	2	
		Existência de políticas e regras de integridade para a gestão dos ativos públicos.	Seleção única	6	
	2. REGISTROS E INFORMAÇÕES	2.1. Inventário e registro de propriedade 30%	Existência de um inventário completo de todos os ativos públicos.	Seleção única	7
			Valor das informações do inventário para a tomada de decisões.	Seleção única	6
			Existência de uma organização responsável pelo inventário de bens públicos.	Seleção única	3
Processos ou normas sobre a incorporação obrigatória de ativos no inventário.			Seleção única	3	
Definição dos dados mínimos requeridos no inventário dos ativos públicos.			Seleção única	3	
Percentual de ativos públicos inventariados.			Seleção única	2	
Mecanismos de consulta pública sobre o registro da propriedade estatal.			Seleção única	3	
Existência de processos que vinculem o inventário, o cadastro e o registro de propriedade de bens imóveis.			Seleção única	3	
2.2. Cadastro 10%		Existência de um sistema de cadastro especial para os ativos públicos.	Seleção única	7	
		Diferenciação dos imóveis registrados entre estatais e privados.	Seleção única	3	

Continua.

Tabela 2 (continuação)

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensão</b>	<b>Cocerto avaliado</b>	<b>Tipo de pergunta</b>	<b>Pontuação máxima</b>
<b>2. REGISTROS E INFORMAÇÕES</b>	<b>2.3. Contabilização de ativos 20%</b>	Regulamentação do registro contábil de imóveis de propriedade estatal.	Seleção única	8
		Uso de Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público.	Seleção única	2
		Consideração de depreciações, reavaliações e perdas por deterioração no registro contábil.	Seleção única	3
		Avaliações que respaldam o valor contábil dos ativos públicos.	Seleção única	4
		Atualização do valor contábil após transações.	Seleção única	3
	<b>2.4. Avaliação de ativos 10%</b>	Definição de processos e critérios para a avaliação dos ativos públicos.	Seleção única	6
		Existência de procedimentos de avaliação alinhados com padrões internacionais.	Seleção única	4
	<b>2.5. Plataforma tecnológica e dados abertos 30%</b>	Uso de assinatura eletrônica em documentos de gestão dos ativos públicos.	Seleção única	4
		Implementação de processos de gestão em plataformas web/transacionais.	Seleção única	6
		Proteção da integridade, disponibilidade e confidencialidade da informação.	Seleção única	3
		Uso de Sistemas de Informação Geográfica (SIG) para a gestão de ativos.	Seleção única	4
		Existência de um gestor documental para a gestão de ativos.	Seleção única	7
		Utilização de pagamento bancarizado na gestão de ativos públicos.	Seleção única	3
Política de dados abertos na gestão de ativos.		Seleção única	3	

Continua.

Tabela 2 (continuação)

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensão</b>	<b>Coceito avaliado</b>	<b>Tipo de pergunta</b>	<b>Pontuação máxima</b>
<b>3. MECANISMOS DE FINANCIAMENTO</b>	<b>3.1. Fontes de receita 60%</b>	Atribuição de recursos orçamentários para a gestão de ativos públicos.	Seleção única	15
		Existência de recursos obtidos a partir da gestão de ativos.	Seleção única	6
		Uso de instrumentos de captura de valorização imobiliária.	Seleção única	12
		Existência de modelos financeiros baseados em evidências e análise de custos.	Seleção única	12
		Existência de instrumentos que desvinculem os recursos da gestão de ativos das mudanças políticas.	Seleção única	15
	<b>3.2. Capacidade de gasto 40%</b>	Identificação de categorias de despesas e recursos para a gestão de ativos nos planos orçamentários anuais.	Seleção única	8
		Análise da correlação entre o gasto executado e o orçamento atribuído.	Seleção única	4
		Reinvestimento das receitas geradas na gestão e melhoria dos ativos públicos.	Seleção única	8
		Publicação dos valores das despesas na gestão de ativos.	Seleção única	4
		Planejamento e orçamento dos custos ao longo do ciclo de vida do ativo.	Seleção única	8
		Análise de custo-efetividade no desinvestimento de ativos.	Seleção única	8
	<b>4. GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>4.1. Identificação, registro e análise 60%</b>	Identificação de riscos ao longo do ciclo de vida de cada ativo.	Seleção única
Existência de uma metodologia de gestão de riscos na gestão de ativos públicos.			Seleção única	18
Conhecimento da probabilidade de prejuízo patrimonial devido a riscos.			Seleção única	12

Continua.

Tabela 2 (continuação)

Dimensão	Subdimensão	Cocerto avaliado	Tipo de pergunta	Pontuação máxima
4. GESTÃO DE RISCOS	4.2. Resposta 40%	Planos e procedimentos para emergências que afetam os ativos públicos.	Seleção única	20
		Testes anuais de planos e procedimentos de emergência para ativos públicos.	Seleção única	8
		Registro e comunicação de ações corretivas e preventivas.	Seleção única	12
5. MEDIÇÃO, MELHORIA CONTÍNUA E AUDITORIA	5.1. Medição e melhoria contínua 60%	Gestão de ativos públicos baseada em indicadores-chave de desempenho (KPIs).	Seleção única	15
		Definição de acordos de níveis de serviço (SLAs) para ativos públicos.	Seleção única	15
		Inclusão de indicadores de eficácia e eficiência em KPIs e SLAs.	Seleção única	6
		Inclusão de indicadores relacionados ao sistema de gestão de ativos.	Seleção única	6
		Monitoramento do cumprimento dos KPIs e SLAs definidos.	Seleção única	6
		Uso dos resultados de revisões para aprimorar o sistema de gestão de ativos.	Seleção única	6
		Promoção da redução de custos sem comprometer a qualidade dos serviços.	Seleção única	6
	5.2. Auditoria 40%	Existência de auditorias internas da gestão dos ativos públicos.	Seleção única	16
		Verificação do cumprimento de requisitos legais e gerais.	Seleção única	8
		Certificação dos processos de gestão de acordo com padrões internacionais de qualidade.	Seleção única	8
Medição regular da satisfação dos usuários com a qualidade dos ativos.		Seleção única	8	

Continua

Tabela 2 (continuação)

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensão</b>	<b>Conceito avaliado</b>	<b>Tipo de pergunta</b>	<b>Pontuação máxima</b>
<b>6. PLANO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE ATIVOS</b>	<b>6.1. Plano estratégico 30%</b>	Existência de um plano estratégico para a gestão de ativos de 5 a 10 anos.	Seleção única	6
		Participação de atores relevantes na elaboração do plano estratégico.	Seleção única	5
		Acessibilidade do plano estratégico.	Seleção única	2
		Inclusão de procedimentos operacionais específicos por tipo de ativo no plano estratégico.	Seleção única	5
		Existência de um plano estratégico específico para ativos especiais de 5 a 10 anos.	Seleção única	5
		Busca de produtividade como objetivo final do plano estratégico.	Seleção única	2
		Previsões específicas para cada etapa do ciclo de vida dos ativos no plano.	Seleção única	5
	<b>6.2. Aquisição ou criação de ativos 20%</b>	Análise de necessidades em relação à carteira de ativos disponíveis para novas aquisições.	Seleção única	4
		Justificativa da necessidade de aquisição de novos ativos públicos.	Seleção única	3
		Análise de aquisições segundo critérios de eficiência.	Seleção única	3
		Identificação do melhor uso e ocupação dos ativos com base em suas características.	Seleção única	6
		Inclusão dos custos do ciclo de vida e previsão de recursos durante o processo de aquisições.	Seleção única	4
	<b>6.3. Operação de ativos 20%</b>	Identificação dos requisitos de manutenção derivados do uso dos ativos.	Seleção única	6
		Agrupamento das atividades de manutenção para planos eficientes e eficazes.	Seleção única	3
		Existência de processos e procedimentos que garantem a manutenção necessária.	Seleção única	5
		Disponibilidade de informações sobre o estado e desempenho dos ativos para o planejamento da manutenção.	Seleção única	6

Continua

Tabela 2 (continuação)

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensão</b>	<b>Conceito avaliado</b>	<b>Tipo de pergunta</b>	<b>Pontuação máxima</b>
<b>6. PLANO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE ATIVOS</b>	<b>6.4. Uso e disposição de ativos 20%</b>	Existência de procedimentos para alienação ou disposição de ativos.	Seleção única	4
		Existência de procedimentos para renovação de ativos.	Seleção única	3
		Uso de avaliadores profissionais para avaliar ativos antes da alienação.	Seleção única	2
		Exigência de alienação ou arrendamento de bens estatais a preço de mercado.	Seleção única	3
		Definição de exceções na alienação de ativos.	Seleção única	2
		Integração das decisões de alienação e renovação no planejamento estratégico.	Seleção única	3
		Reinvestimento dos recursos obtidos com a venda na gestão ou construção de capital público.	Seleção única	3
	<b>6.5. Meio ambiente 5%</b>	Implementação de ações relacionadas às características físicas e energéticas dos ativos públicos.	Seleção única	0,5
		Implementação de ações para melhorar a eficiência energética em imóveis públicos.	Seleção única	1,5
		Implementação de ações para a eficiência dos espaços em imóveis públicos.	Seleção única	1,5
		Implementação de avaliações de impacto ambiental de imóveis públicos.	Seleção única	1,5
	<b>6.6. Inclusão 5%</b>	Implementação de disposições de inclusão e acessibilidade para pessoas com deficiência.	Seleção única	1,5
		Promoção de medidas para garantir e incentivar a igualdade de gênero.	Seleção única	1,5
		Consideração das necessidades dos povos indígenas na gestão de ativos.	Seleção única	1,5
		Consideração do pertencimento territorial dos povos indígenas na gestão de ativos.	Seleção única	0,5

Fonte: elaboração própria.

# Referências

---

BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). 2017. Estado de adoção de NICSP en los países de Latinoamérica y el Caribe. Washington, D. C.: BID.

Cavallo, E., A. Powell e T. Serebrisky. 2020. De estruturas a serviços: El camino a una mejor infraestructura en América Latina y el Caribe. Washington, D. C.: BID. Disponível em: <https://flagships.iadb.org/es/DIA2020/de-estructuras-a-servicios>.

Dobbs, R., H. Pohl, D. Lin, J. Mischke, N. Garemo, J. Hexter, S. Matzinger e R. Nanavatty. 2013. Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year. McKinsey Global Institute. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/infrastructure%20productivity/mgi%20infrastructure\\_full%20report\\_jan%202013.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/infrastructure%20productivity/mgi%20infrastructure_full%20report_jan%202013.pdf).

FMI (Fundo Monetário Internacional). 2018. Fiscal Monitor. Managing Public Health. Washington, D. C.: FMI. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2018/10/04/fiscal-monitor-october-2018>.

García Mejía, M., A. Pareja, P. Farías, O. Kaganova, I. Ball e D. Detter. 2021. Nossa riqueza inexplorada: rumo a uma gestão moderna de ativos públicos. Washington, D. C.: BID. Disponível em: <https://publications.iadb.org/es/nuestra-riqueza-inexplorada-hacia-una-gestion-moderna-de-los-activos-publicos>.

International Organization for Standardization. 2014. ISO 55000 Asset Management. Overview, Principles and Terminology. Genebra: ISO.

IPSASB (International Public Sector Accounting Standards Board). 2021. Manual de Pronunciamentos Internacionais de Contabilidade do Setor Público. Nova York: IFAC. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/publications/manual-de-pronunciamentos-internacionais-de-contabilidade-del-sector-publico-edicion-2022>.

Korea Asset Management Corporation. 2023. Annual Report. Opening a new horizon for the people's tomorrow. Busan: KAMCO.

