



Avaliação do desempenho da gestão imobiliária da Universidade de Brasília

Evaluation of the performance of the real estate management of the University of Brasília

Evaluación del desempeño de la gestión inmobiliaria de la Universidad de Brasília

Pedro Henrique Neris Veloso¹

Mauro Eduardo Delgrossi²

Andrea Felipe Cabello³

José Augusto Abreu de Sá Fortes⁴

Resumo

O presente estudo tem por objetivo avaliar o desempenho da gestão da carteira imobiliária da Universidade de Brasília (UnB), a partir de quatro indicadores-chave: (i) custos operacionais; (ii) taxa de ocupação; (iii) receitas; (iv) satisfação e participação da comunidade. O período de análise foi entre os anos de 2010 a 2020. Os resultados evidenciariam: crescentes custos operacionais, especialmente com reformas e manutenção dos imóveis; uma ótima taxa de ocupação dos imóveis, que, por sua vez, propiciaram receitas constantes no período. Nesse tempo, se observou uma mudança de estratégia dos preços praticados aos servidores, alinhando-os aos de mercado. Em relação à satisfação positiva dos usuários, moradores e ex-moradores, destacaram-se a segurança e localização dos imóveis. Nos aspectos que necessitam maior aprimoramento estão a celeridade na manutenção dos imóveis e a prática de preços condizentes com a qualidade da infraestrutura do imóvel, bem como que sejam criados mecanismos para uma gestão participativa da comunidade acadêmica.

¹ Mestre em Gestão Pública. Universidade de Brasília. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: ppphsvl@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9703-9603>

² Doutor em Ciência Econômica. Universidade de Brasília. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: delgrossi@unb.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0091-0701>

³ Doutora em Economia. Universidade de Brasília. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: andreafe@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1489-0676>

⁴ Doutor em Urbanismo. Universidade de Brasília. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: fortesj7@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4692-2890>





Palavras-chave: Gestão do Patrimônio Imobiliário. Patrimônio Imobiliário Universitário. Indicadores de Desempenho. Universidade de Brasília.

Abstract

This study aims to evaluate the performance of real estate portfolio management at the University of Brasília (UnB), based on four key indicators: (i) operating costs; (ii) occupancy rate; (iii) revenue; (iv) community satisfaction and participation. The period of analysis ranged from 2010 to 2020. The results show: increasing operating costs, especially with renovations and maintenance of properties; an excellent occupancy rate of the properties, which in turn, provided constant revenue during the span analyzed. During this period, there was a change in the strategy of prices charged to servers, aligning them closer to market prices. When it comes to the positive satisfaction of users, residents and former residents, the security and location of the properties stood out. The aspects that need further improvement are speed in property maintenance, and the practice of prices consistent with the quality of the property's infrastructure. It was also inferred that mechanisms need to be created for a participatory management of the academic community.

Keywords: Real Estate Management. Corporate Real Estate. University Real Estate. Key performance Indicators. University of Brasilia.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo evaluar el desempeño de la gestión de la cartera inmobiliaria en la Universidad de Brasilia (UnB), con base en cuatro indicadores clave: (i) costos operativos; (ii) tasa de ocupación; (iii) ingresos; (iv) satisfacción y participación de la comunidad. El período de análisis fue entre los años 2010 a 2020. Los resultados mostrarían: costos operativos crecientes, especialmente con renovaciones y mantenimiento de propiedades; una excelente tasa de ocupación de las propiedades, lo que a su vez brindó ingresos constantes en el período. Durante este período, hubo un cambio en la estrategia de precios cobrados a los servidores, alineándolos con los precios del mercado. En la positiva satisfacción de los usuarios, residentes y exresidentes, se destacó la seguridad y ubicación de las propiedades. Los aspectos que necesitan mejoras adicionales son la rapidez en el mantenimiento de la propiedad y la práctica de precios acordes con la calidad de la infraestructura de la propiedad. También se infirió que es necesario crear mecanismos para una gestión participativa de la comunidad académica.





Palabras clave: Propiedad Administrativa. Inmobiliaria Corporativa. Inmobiliaria universitária. Indicadores Clave de Rendimiento. Universidad de Brasilia.

Introdução

As universidades públicas brasileiras são reconhecidas como uma importante fonte de conhecimento e formação humana. Além disso, muitas vezes possuem um recurso valioso: seu patrimônio imobiliário, considerado por alguns autores como fundamental para uma instituição de ensino superior (Magdaniel, Heijer & Arkesteijn, 2019). Este valioso recurso impõe um importante desafio aos gestores dessas organizações, pois é necessário harmonizar o uso do patrimônio imobiliário com a missão e os objetivos das universidades.

Após um período recente de expansão do ensino superior brasileiro,⁵ as recorrentes restrições orçamentárias destinadas à educação fizeram com que as instituições federais de ensino superior (IFES) reavaliassem seu *modus operandi*.⁶ Esta adaptação ao contexto de escassez de recursos aponta para a otimização deles e minimização das ineficiências, preservando sua autonomia para atender e manter suas funções de geração e disseminação do conhecimento de qualidade (Villela, 2017).

Na busca por fontes próprias de receitas, muitas IFES possuem um patrimônio que pode ser rentável, e que inclui: o espaço do *campus*, as salas de aula, os laboratórios, os auditórios e os centros para eventos. Considerando esse cenário, a Universidade de Brasília (UnB) destaca-se das demais IFES, devido a um robusto patrimônio imobiliário, que expressa mais de cinco décadas da história arquitetônica, artística, cultural, política, institucional e urbanística da Capital do Brasil, estimado em mais de R\$ 7 bilhões pela Secretaria de Patrimônio da União (SPU).⁷

Atualmente, a UnB é proprietária de uma carteira imobiliária com diferentes finalidades dentro de seus quatro *campi*. Adicionalmente, a instituição ainda detém 1.634 imóveis localizados em Brasília, que são o objeto desta pesquisa, sendo: (i) 835 imóveis

⁵ 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 Villela (2017), essa expansão se deu em razão de maiores índices de escolaridade básica, maior oferta de cursos públicos na esfera federal, expansão das universidades e difusão do ensino a distância.

⁶ 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.

⁷ Dados atualizados em 2020 do Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União (Spiunet). Recuperado de <http://spiunet.spu.planejamento.gov.br/Default.asp>



destinados ao aluguel residencial; (ii) 665 imóveis destinados exclusivamente para servidores da UnB.

Na sua fundação, concomitante à construção de Brasília, o objetivo central dos imóveis funcionais era atrair e reter novos servidores para a Universidade. Contudo, esses objetivos foram propostos num contexto diferente do que a Universidade enfrenta atualmente, não sendo mais considerados primordiais na consecução da missão universitária (Barbosa, 2015). No momento presente uma porção considerável dos imóveis é destinada à locação para terceiros, com a finalidade de geração de receitas.

A fim de contribuir para a reflexão e, assim, subsidiar o debate a respeito das políticas patrimoniais visando uma gestão eficiente, o propósito deste trabalho é avaliar a gestão do patrimônio da UnB na última década, à luz da teoria da New Public Management (Bresser-Pereira, 2010), procurando responder à questão: Como está o desempenho recente da gestão do patrimônio imobiliário da UnB no que se refere aos imóveis residenciais? Como está a satisfação dos usuários desses imóveis?

Os resultados deste estudo podem contribuir para a compreensão do custo de oportunidade de seu patrimônio, além de fornecer subsídios para o alinhamento da gestão dos imóveis na atual conjuntura em face da missão da UnB, bem como na promoção da reflexão de outras IFES sobre a importância do papel da gestão do patrimônio imobiliário na consecução dos objetivos institucionais.

Para atender a esses objetivos, este artigo foi estruturado em cinco partes, considerando esta introdução. A seguir são apresentados os contextos econômicos, históricos e políticos enfrentados pela UnB e a relação com seus 1.634 imóveis residenciais. Na sequência são resumidas as principais teorias referentes ao desempenho na gestão do patrimônio imobiliário universitário, seguidas pelos aspectos metodológicos deste estudo. Os resultados são apresentados, bem como são tecidas discussões acerca deles. Por último, são feitas algumas considerações finais e sugestões para estudos futuros.

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, com projeto desenvolvimentista de povoamento e construção de infraestrutura na região central do país. A construção da nova

capital era apresentada como um projeto ambicioso que integrava o Plano de Metas do, então, presidente da República Juscelino Kubitschek.

A construção da capital foi caracterizada pela grande atração de trabalhadores da construção civil, 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 das obras era constante. O ambiente inóspito dos canteiros de obras, com o clima seco e quente durante o dia, mas frio à noite, afugentou muitos trabalhadores.

A constituição inicial da Universidade de Brasília nesse território hostil e isolado foi uma tarefa difícil, já que a região não era atrativa para que docentes e técnicos saíssem dos outros estados e se mudassem para Brasília (Grinberg & Grinberg, 1989).

Apesar dos esforços iniciais de Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, fundadores da UnB, no convite a cientistas, artistas e professores, Brasília ainda era uma cidade nova, carente de infraestrutura para receber os servidores, inclusive para moradia. Para atrair e reter talentos, uma área especial foi destinada para ser a área de residência dos professores (Ribeiro, 1995).

Em meados de 1963, foram construídos os blocos residenciais que serviriam para abrigar, atrair, receber e manter os servidores na nova capital. Além disso, serviam também como um verdadeiro ambiente de aclimação à nova cidade, não apenas por meio das atividades curriculares, mas, também, pelo convívio diário (Ribeiro, 1961).

Em 1988, as obras foram retomadas, com a construção dos atuais blocos de apartamentos residenciais, com o mesmo propósito inicial: atrair e manter os servidores (Universidade de Brasília [UNB], 1962).

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 atrativo.⁸

É nesse novo cenário, que a missão dos imóveis começou a ser redefinida. A partir do Plano de Intenções da UnB, buscou-se gradualmente a transformação do patrimônio não rentável em patrimônio rentável, com o objetivo de investir os rendimentos no desenvolvimento das atividades universitárias, seguindo as tendências observadas em outras instituições de ensino superior brasileiras (Amaral, 2008).

⁸ Conforme o Censo demográfico do IBGE, a partir dos anos 1980, Brasília chegou ao ápice do fluxo migratório.

Essa mudança de postura ficou explícita na Resolução do Conselho Diretor 0001/2009 da Universidade de Brasília: “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” (Universidade de Brasília [UNB], 2009).

Nascendo como uma política de atração de quadro qualificado, passando para busca da eficiência dos recursos públicos, no contexto de legitimidade mercantil (Afonso, 2015), a política de imóveis destinados exclusivamente para servidores foi-se tornando obsoleta ante a nova realidade econômica. Essa mudança está em sintonia com o que argumentam muitos autores, como, por exemplo, Halterbeck, Colon e Julius (2017), que entendem que a missão das atividades universitárias deve atentar à realidade em que se encontra.

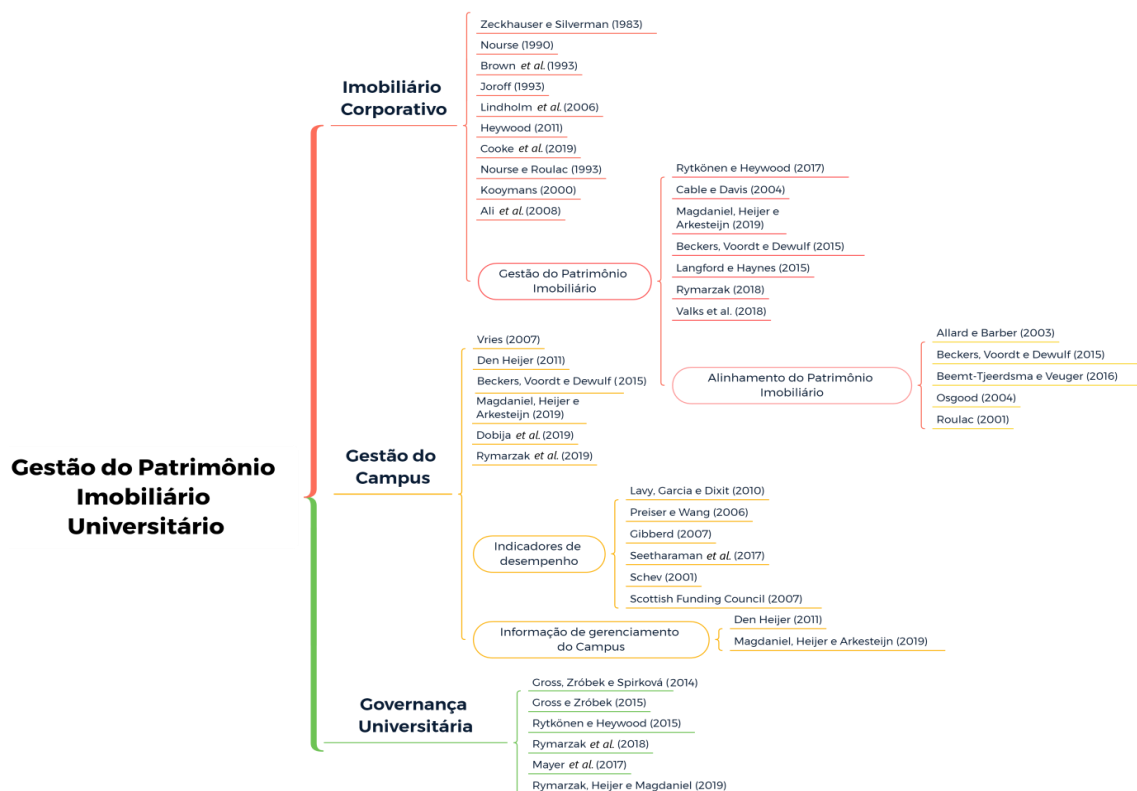
Gestão de Patrimônio Imobiliário Universitário

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

Outra vertente teórica está na gestão do *Campus* (*Campus management*) com a preocupação central na 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 anos. A Figura 1 apresenta uma síntese visual a respeito do tema da gestão do patrimônio imobiliário universitário.

Figura 1

Síntese de literatura da gestão do patrimônio imobiliário universitário: 1980 a 2020



Fonte: Os autores (2024).

Na síntese dos principais temas que rodeiam a Gestão do Patrimônio Imobiliário Universitário estão o Imobiliário Corporativo, a Gestão do *Campus* e a Governança Universitária. Percebe-se, ainda, a governança da universidade como fonte teórica importante nas estruturas de gestão que vinculam as decisões do *Campus* (Rymarzak, Heijer & Magdaniel, 2019).

Além destas, 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).

A literatura também fornece alguns indicadores de desempenho, sintetizados na Figura 2, segundo algumas dimensões. Na dimensão financeira, o indicador de custos operacionais é capaz de apresentar ao longo dos anos os imóveis que possuem maiores custos. Dentro da dimensão funcional, o indicador de produtividade pode ser detalhado em três outros: (a) taxa de ocupação: apresentando os imóveis que historicamente possuem grande vacância; (b) receita: apesar de a Universidade não possuir caráter lucrativo, alguns dos seus imóveis

possuem a finalidade de gerar receita; e (c) satisfação: pretende-se averiguar o nível de satisfação dos usuários/moradores e ex-moradores dos imóveis.

Figura 2

Indicadores de desempenho da gestão do patrimônio imobiliário universitário

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: Os autores (2024).

A Figura 2 expõe alguns dos indicadores de desempenho apontados na literatura que apresentavam aplicabilidade à realidade da gestão de patrimônio imobiliário da UnB.

Metodologia

A parte quantitativa deste artigo conta com a tradução de construtos complexos em números (Miguel *et al.*, 2010). A metodologia adotada neste artigo se baseia nas métricas dos indicadores de desempenho descritos na seção anterior. Para estruturar os indicadores de custos operacionais e de produtividade (receitas e taxa de ocupação), foi utilizado o período de janeiro de 2010 a julho de 2020, tempo suficientemente amplo para reflexão sobre o tema avaliado por Cable e Davis (2004).

As questões de pesquisa, bem como os métodos empregados para cada uma delas, estão sintetizadas na Figura 3.

Figura 3

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 auto avaliação institucional.	A gestão imobiliária da UnB tem atendido os objetivos dos imóveis para cada um dos grupos, ou seja, têm sido respeitadas 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 Survey online	Quais são as principais variáveis de satisfação e insatisfação da percepção da comunidade?

Fonte: Os autores (2024).

É importante observar que a avaliação do desempenho não deve considerar apenas o fator financeiro, deve também enfatizar outros aspectos, como os objetivos do patrimônio e a satisfação dos usuários (Brackertz, 2006). Por esse motivo, detalha-se a utilização do indicador satisfação e a participação da comunidade conforme sintetizado na Figura 4.

Figura 4

Variáveis para o indicador satisfação e participação da comunidade

Dimensão	Variável	Descrição da variável
Produtos e serviços	Preço (VAS8)	Preço cobrado pela locação do imóvel
	Atendimento (VAS2)	Satisfação com o atendimento dos servidores que lidam com a gestão do patrimônio imobiliário
	Situação Global (VAS6)	Satisfação com a situação global dos imóveis (localização, proximidade de transportes públicos, segurança, comércio, etc.)
Imagem global da organização	Desempenho (VAS1)	Desempenho da gestão do patrimônio imobiliário da UnB
	Transparência (VAS5)	Transparência da organização sobre o funcionamento e a tomada de decisão na gestão do patrimônio imobiliário da UnB
	Equidade (VAS7)	Igualdade de tratamento praticada pela UnB na gestão do patrimônio imobiliário
Envolvimento e participação	Participação (VAS4)	Consulta aos moradores para conhecer as necessidades e expectativas dos usuários
Acessibilidade	Infraestrutura (VAS3)	Satisfação com infraestrutura dos imóveis (condições físicas, manutenção, dentre outros)

Fonte: Os autores (2024).

Figura 5

Variáveis avaliadas conforme grupos de usuários/ocupantes

Grupos ⁹⁶	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: Os autores (2024).

Resultados

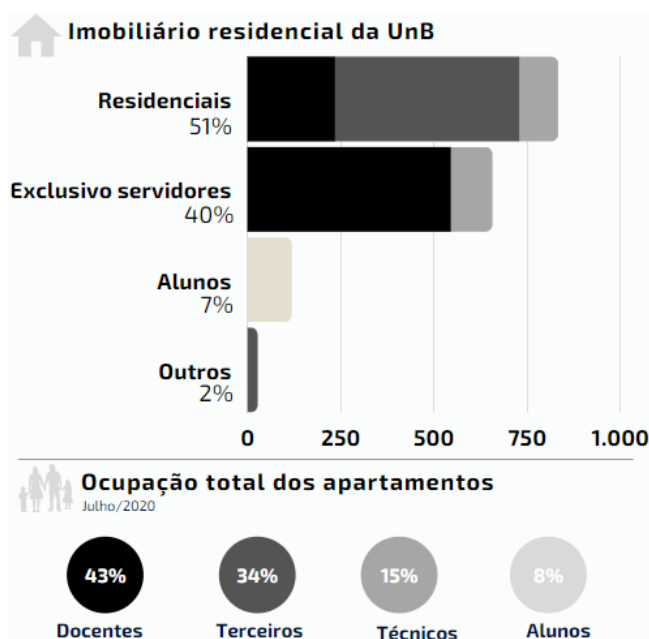
Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir dos indicadores de desempenho da gestão do patrimônio imobiliário: (a) custos operacionais, (b) taxa de ocupação, (c) receita e (d) satisfação e participação da comunidade na UnB. Preliminarmente, são apresentadas estatísticas descritivas 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 distribuição dos 1.634 imóveis (Figura 2) era: 51% dos imóveis eram alugados para terceiros e por servidores (*Residenciais*); 40% eram destinados exclusivamente aos docentes e técnicos administrativos (*Exclusivo servidor*); 7% destinados a alunos em situação de vulnerabilidade econômica (*Alunos*); e 2% são destinados a professores visitantes.

⁹ Para quantificar esses indicadores, a comunidade universitária foi dividida em grupos de respondentes, mensurando os indicadores pertinentes, sintetizados no Quadro 4. Os grupos pesquisados foram: (i) Residenciais: imóveis localizados fora do *campus*, que podem ser locados por terceiros e servidores a valor de mercado, sendo que os servidores possuem desconto de 20% no valor do aluguel; (ii) Exclusivo para servidores: imóveis localizados dentro do *campus*, com desconto de 40% nos primeiros 5 anos; (iii) Alunos: imóveis localizados no *campus* e são destinados a 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.

Figura 6

Portfólio imobiliário da UnB



Fonte: Os autores (2024).

Considerando apenas os imóveis residenciais, principal objeto de estudo desta pesquisa, observou-se que o perfil dos moradores era de 43% de docentes, 34% de terceiros, 15% de técnicos administrativos e 8% de alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Em números absolutos, eram 632 docentes, 218 técnicos e 112 estudantes moradores de imóveis da UnB. Por finalidade dos imóveis, os residenciais tinham 59% de ocupação por terceiros, 28% eram ocupados por docentes e 13% por técnicos administrativos. Dentre os imóveis de uso exclusivo, a cada cinco imóveis destinados para esse uso, quatro eram ocupados por docentes e um por técnico administrativo.

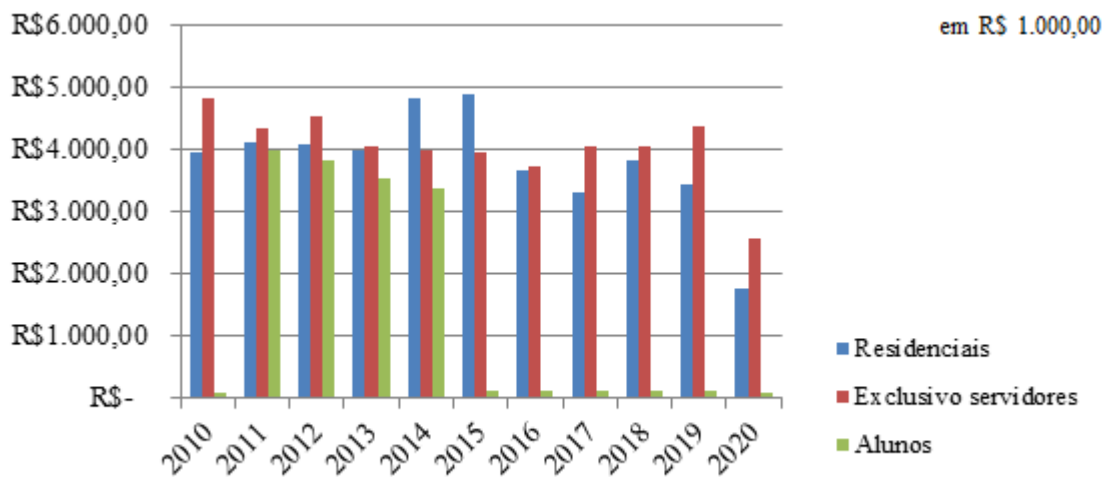
O primeiro indicador avaliado foram os custos operacionais, considerando os valores anuais entre fevereiro de 2010 a junho de 2020, detalhando por grupos dos imóveis conforme a finalidade. A Figura 7 apresenta os custos operacionais totais de cada um dos grupos, por finalidade, sendo, no ano de 2019, no total de R\$ 7,9 milhões, em valores corrigidos¹⁰. 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 R\$ 9 milhões. Ainda, destaca-se que, entre os anos de 2014 e 2015, houve um aumento de 67% nos custos com taxas extras dos imóveis de

¹⁰ Todos os valores foram corrigidos para junho de 2020, utilizando o IGP-M da FGV como deflator.

finalidade residencial, em relação ao ano de 2013. Esses custos de taxas extras foram provenientes das reformas nas fachadas nos prédios, votados em assembleias de condomínio.

Figura 7

Custos operacionais acumulados, por ano



Valores corrigidos pelo IGP-M até junho/2020

Fonte: Os autores (2024).

Ao final do ano de 2016, houve uma redução de 16% nos custos totais da Universidade, de R\$ 7,5 milhões contra R\$ 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 de servidor. Esses gastos decorrem da necessidade de reparos nos imóveis, os mais antigos do portfólio, além de a taxa de ocupação dos imóveis de uso exclusivo de servidor terem tido reduções significativas a partir do ano de 2016, o que será objeto de discussão a seguir.

Para redução dos custos operacionais, Tsang, Jardine e Kolodny (1999) propõem estabelecer 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 avaliadas periodicamente.

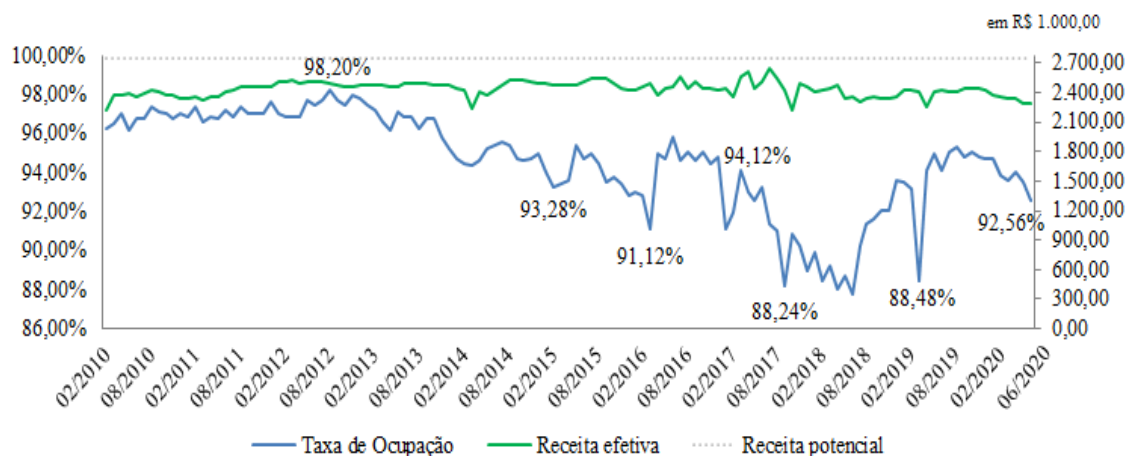
Os indicadores de receita e taxa de ocupação foram analisados mês a mês, de acordo com cada um dos grupos do portfólio imobiliário. Isso auxilia a apurar eventuais ineficiências que podem ser corrigidas, como, por exemplo, imóveis que tiveram baixo histórico de ocupação, ou a possível geração de receita máxima, por meio da cessão dos imóveis – neste

último caso, a ocorrência poderia ser qualificada, conforme 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. A receita total advinda da locação dos imóveis residenciais que tem como finalidade a geração de receitas para a UnB em 2019 foi de R\$ 38,6 milhões de reais, sendo esses responsáveis por 70% das receitas totais geradas pelos imóveis. A geração de receita mensal com os imóveis residenciais girou em torno de R\$ 2,2 milhões, porém é possível notar que a receita potencial mensal era de R\$ 2,7 milhões, o que correspondia a uma renúncia de receita de aproximadamente R\$ 6 milhões por ano.

Figura 8

Imóveis residenciais: taxa de ocupação x receita mensal



Valores corrigidos pelo IGP-M até junho/2020

Fonte: Os autores (2024).

Ao examinar o histórico de ocupação, diante da receita gerada na 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*,¹¹ que é a proporção entre os imóveis vagos e todas as unidades residenciais da UnB. Nesse caso, em junho de 2020, esses imóveis apresentaram uma taxa de vacância de 7,44%, sendo que a média

¹¹ Para maiores esclarecimentos a respeito desse conceito, sugere-se a leitura de Blank e Winnick (1953) e Rosen e Smith (1983).

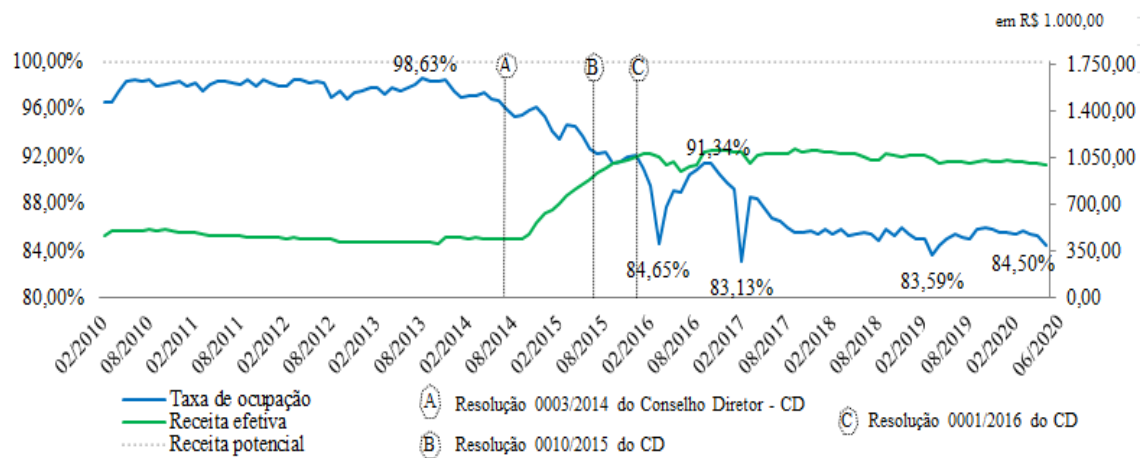
do período de 2010 a 2020 foi de 5,39%. Para efeito de comparação, em estudo feito por Nadalin (2014), na cidade de São Paulo (SP), entre os anos de 2000 e 2010, depreendeu-se que os imóveis do centro histórico da cidade apresentavam taxa média de vacância de 9,8%, enquanto a dos outros imóveis da região metropolitana de São Paulo era 6,8%. Observando o contexto local, em dados publicados pela revista *Buildings* (2019), no primeiro trimestre de 2019, observou-se que o Distrito Federal apresentou uma taxa de vacância de 14,16%. Há um consenso entre especialistas do mercado imobiliário de 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) e (Smith, 1983). Os resultados da UnB mostraram uma gestão muito eficiente na manutenção, com uma elevada taxa de ocupação dos seus imóveis residenciais.

No que tange aos imóveis de *uso exclusivo dos servidores*, pode-se observar que, até 2014, apresenta a taxa de ocupação em torno de 98%, com pequenas variações (Gráfico 3). Entretanto, ocorreu uma alteração da política entre 2014 e 2016, reduzindo o subsídio conferido aos servidores, o que levou a um aumento real de 116% na receita.

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 nº 0003/2014, na qual se reduziu consideravelmente o subsídio concedido no valor cobrado dos servidores, com a adoção de 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 se diminuiu em mais 5% o subsídio para ocupação de servidores. Em janeiro de 2016 (ponto C), aprovou-se a Resolução nº 0001/2016 que estipulou reduções contínuas de 5% no subsídio concedido aos servidores. Para novos servidores moradores, os subsídios previstos são: (i) 40% nos primeiros cinco anos; (ii) 20% até o 14º ano; e (iii) 0% a partir do 15º ano.

Figura 9

Imóveis de uso exclusivo de servidores: taxa de ocupação x receita mensal



Valores corrigidos pelo IGP-M até junho/2020

Fonte: Os autores (2024).

Outro fator a se observar que deixou esses imóveis menos atrativos foi a necessidade de grandes manutenções nos imóveis, devido à antiguidade dessas estruturas físicas. O conjunto desses fatores (redução do subsídio, equalização com preços de mercado e grandes manutenções) influenciou 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, sob a perspectiva de mercado imobiliário, a necessidade de mudança de estratégia.

A redução dos subsídios aos servidores a partir de 2014 marcou uma mudança de estratégia na gestão do patrimônio. As universidades norte-americanas – como, por exemplo, as Universidades da Califórnia, Harvard, Tulane, Cleveland, Miami, Yale, Pensilvânia e de Illinois – ainda 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 (Hoereth, Packnett & Perry, 2007). Esses programas internacionais têm a perspectiva de recrutar e reter os talentos, tal qual o ideal que ensejou inicialmente o projeto na UnB.

Quanto ao indicador de receita gerada pelos imóveis de uso dos alunos da graduação e pós-graduação, os resultados somam apenas 0,03% do total gerado, uma vez que procuram acolher alunos em situação de vulnerabilidade social. Considerando esse objetivo distinto e a grandeza dos valores, perde-se a capacidade de comparação com os outros imóveis.

A partir de janeiro de 2016, quando a moradia dos estudantes de graduação (CEU) retornou ao pleno uso, foi possível calcular a taxa de ocupação das vagas disponíveis, o que já era possível para a moradia dos estudantes de pós-graduação (Colina bloco k), desde o ano de 2011. Nota-se que, nos anos de 2016 e 2018, conforme a Tabela 1, a CEU teve as maiores taxas de ocupação: 84,85% e 87,88% respectivamente. Já nos dois últimos anos, 2019 e 2020, este espaço passou a ter 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. Essa ociosidade pode ser explicada pelo maior 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.

Tabela 1

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				

* ano de início da pandemia do Covid-19.

Fonte: Os autores (2024).

Em contrapartida, entre os anos de 2011 e 2019, o número de alunos atendidos no Programa Moradia Estudantil da Graduação (PME-G), que abrange além da moradia em apartamentos físicos, também a assistência financeira, cresceu de 482 para 1.915 alunos, um aumento de pouco mais de 297%.

A Satisfação dos Usuários

No que tange aos indicadores de satisfação e participação da comunidade, 332 pessoas, abrangendo professores, docentes, alunos e terceiros, responderam a um questionário de satisfação. Essa amostra foi obtida por meio de formulário eletrônico, enviado por *e-mail* a todos os usuários e ex-moradores, consultando a opinião sobre o desempenho da gestão imobiliária da universidade. A maior parcela dos respondentes (29,2%) era de ex-moradores (docentes, técnicos, alunos e terceiros); 24,4% deles eram indivíduos que locam os imóveis, mas não têm nenhum vínculo com a UnB (terceiros); 19% eram docentes e 17,2% eram alunos, ambos com vínculos e usuários dos imóveis da UnB. O perfil com menor percentual de participação foi o de técnicos da UnB, com apenas 10,2% da amostra. O nível de confiança da amostra obtida foi de 90% para os moradores e 85% para os ex-moradores, com uma margem de erro de 10% e 15%, respectivamente. A escala utilizada apresentava cinco opções, variando entre 1 e 5, sendo o menor valor considerado ruim e o maior, excelente.

A primeira dimensão avaliada foi dos *produtos e serviços* (Tabela 2). Essa dimensão aborda alguns atributos dos imóveis ofertados: preço, atendimento e situação global (segurança e localização). A avaliação nessa dimensão foi superior para os moradores em imóveis residenciais, com média de 4,1, com destaque para a *situação global* (4,6), indicando elevada satisfação dos usuários (Kotler, 2000).

Já entre os residentes em imóveis de uso exclusivo dos servidores, as avaliações são menos positivas, especialmente em razão de o valor do aluguel ser considerado incompatível com a qualidade dos imóveis, segundo esses usuários, demonstrando maior sensibilidade aos preços em face da qualidade dos serviços (Portaluppi, Heinzmann, Tagliapietra & Borilli, 2006).

Tabela 2*Avaliação das dimensões de satisfação, por grupos de moradores*

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média da dimensão
<i>Residenciais (Docentes, técnicos administrativos e terceiros moradores)</i>					
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
<i>Exclusivo para servidores (Docentes e técnicos administrativos moradores)</i>					
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
<i>Alunos (Alunos da pós-graduação e graduação moradores)</i>					
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: Os autores (2024).

Em relação à imagem global, foram avaliados 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) e (Vásquez, 2006). Na percepção dos moradores, essa dimensão obteve médias de avaliação próximas (3,6 – 3,5 – 3,4), com a maior média, para *equidade*, por parte dos moradores dos imóveis residenciais (3,7), também demonstrando satisfação com o atendimento prestado tanto pela Secretaria de Patrimônio Imobiliário quanto pela Diretoria de Desenvolvimento Social da UnB.

Um quesito avaliado negativamente pelos moradores foi a demora em resolver problemas na manutenção dos imóveis e, ainda, apontam que vários serviços são realizados somente após diversas cobranças, mostrando que a gestão dos serviços de reparos ainda atua

de forma reativa (Chase & Hayes, 1991). Deve-se, nesse sentido, buscar um modelo de manutenção ativo e preventivo, de forma a se antecipar às questões dessa natureza (Dinsdale, Marson, Schmidt & Strickland, 2000).

A dimensão com pior avaliação entre os moradores foi a participação, isto é, se os moradores notavam que suas sugestões e *feedbacks* eram ouvidas pela gestão dos imóveis. A pior média foi dos servidores que moram nos imóveis de uso exclusivo para servidores (2,6). Mais de 90% dos moradores afirmaram que nunca houve uma consulta para avaliar a opinião dos moradores, e que esta pesquisa se tratava de um ineditismo.

Segundo Lange *et al.* (2014), a participação da comunidade pode ajudar no processo de decisão dos tomadores de decisão. Além disso, essa participação gera maior transparência na gestão, já que se trata de um patrimônio público. Diversos autores – entre eles, Bresser-Pereira (1997), Paula (2005), Rocha (2010) e Reis (2014) – inspirados pela reforma gerencial da administração pública, já consolidaram o entendimento de que é fundamental a existência de mecanismos que estimulem a participação ativa dos cidadãos na promoção da competitividade e eficiência.

Ao se analisar a percepção dos ex-moradores (Tabela 3), foram avaliadas três dimensões, com os seguintes construtos: desempenho, situação global, atendimento, infraestrutura e preço – desconsiderado este último para o grupo dos alunos. Notadamente, a dimensão mais bem avaliada entre os ex-moradores foi a dimensão de produtos e serviços: nota 4,0 dos ex-moradores dos imóveis residenciais; 3,3, dos de uso exclusivo para servidores; e 4,0 para alunos. Esse foi, inclusive, o construto mais bem avaliado na situação global dos imóveis.

Ao se comparar as opiniões sobre preço e infraestrutura disponível, entre moradores e ex-moradores, constata-se que um dos principais fatores de insatisfação era a disparidade entre o preço para locação e o estado ou as condições dos imóveis e das áreas comuns.

Tabela 3

Avaliação das dimensões de satisfação dos ex-moradores

Dimensão	Variável	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Média da dimensão
<i>Residenciais (Docentes, técnicos administrativos e terceiros ex-moradores)</i>					
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
<i>Exclusivo para servidores (Docentes e técnicos administrativos ex-moradores)</i>					
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
<i>Alunos (Alunos da pós-graduação e graduação ex-moradores)</i>					
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: Os autores (2024).

Logo, também foram feitos elogios aos atendimentos recentemente prestados pela Universidade na ocupação e desocupação dos imóveis, demonstrando eficiência no atendimento aos usuários (Meirelles, 1996). 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.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo avaliar o desempenho recente da gestão do patrimônio imobiliário da UnB no que se refere aos imóveis residenciais e a satisfação dos usuários desses imóveis. Ele contribui para o campo de estudos acerca de imobiliário corporativo, fornecendo subsídios para o gerenciamento do patrimônio imobiliário público, tendo como perspectiva o atendimento da missão das universidades públicas.

A avaliação do desempenho da gestão do patrimônio imobiliário possui pontos positivos, como o indicador da receita, que ao longo dos anos se manteve em estabilidade. Na

pesquisa de satisfação, a situação global dos imóveis e o atendimento aos moradores e ex-moradores são fatores que demonstraram satisfação da comunidade acadêmica.

Por outro lado, a taxa de ocupação abaixo do ótimo dos imóveis dos alunos aponta para a necessidade de revisão nos critérios adotados nos editais de seleção. As percepções dos usuários (moradores e ex-moradores) também apontaram para a necessidade de a gestão imobiliária da UnB direcionar esforços para a melhoria na manutenção dos imóveis.

Os resultados também apontam que a gestão deveria concentrar esforços na revisão da política de ocupação dos imóveis, primordialmente, os de *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 por este patrimônio ante a sua missão institucional.

Por fim, considera-se como limitações deste estudo a não inclusão de outras dimensões que possam compor o desempenho da gestão do patrimônio imobiliário, e recomenda-se a continuidade destes estudos em outras instituições de ensino.

Referências

- Afonso, A. J. (2015). A educação superior na economia do conhecimento, a subalternização das ciências sociais e humanas e a formação de professores. *Avaliação*, 20(2), 269-291.
- Ali, Z., Adair, A. S., McGreal, W. S., & Webb, J. R. (2008). Corporate real estate strategy: A conceptual overview. *Journal of Real Estate Literature*, 16(1), 3-21.
- Allard, L. E., & Barber, C. (2003). Challenges and opportunities in aligning real estate and the workplace with business strategy: A survey of leading CEOs. *Journal of Corporate Real Estate*, 5(3), 213-220.
- Amaral, N. C. (2008). Autonomia e financiamento das IFES: Desafios e ações. *Avaliação*, 13(3), 647-680.
- Barbosa, F. O. (2015). *Avaliação do sistema imobiliário da FUB como contribuição econômico-financeira para a Universidade* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Beckers, R., & Voordt, T. (2014). Corporate real estate alignment strategies in Dutch higher education. In *European Real Estate Society 21st Annual Conference, Bucharest University of Economics*.
- Beemt-Tjeerdsma, A., & Veuger, J. (2016). Towards a more professionalized municipal real estate management. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(2), 132-144.
- Blank, D. M., & Winnick, L. (1953). The structure of the housing market. *Quarterly Journal of Economics*, 67(2), 181-208.



- Brackertz, N. (2006). Relating physical and service performance in local government community facilities. *Facilities*, 24(7/8), 280-291.
- Bresser-Pereira, L. C. (2021, 10 de janeiro). A reforma no Estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/CadernosMare/CADERNO01.pdf>
- Bresser-Pereira, L. C. (2010). Democracia, estado social e reforma gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 112-116.
- Carvalho, D. L. (2008). *Mobilidade urbana e cidadania no Distrito Federal: Um estudo do programa Brasília integrada* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Cable, J. H., & Davis, J. S. (2004). *Key performance indicators for federal facilities portfolios* (Federal Facilities Council Technical Report 147). Washington, DC: National Academies Press.
- Chase, R. B., & Hayes, R. H. (1991). Operation's role in service firm competitiveness. *Sloan Management Review*, 33, 15-26.
- Cooke, H., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2019). Adjustment of corporate real estate during a period of significant business change. *International Journal of Strategic Property Management*.
- Den Heijer, A. (2011). *Managing the university campus: Information to support real estate decisions*. Eburon.
- Dewulf, G., & Van Meel, J. (2002). Democracy in design? In R. Best, G. De Valence, & C. Langston (Eds.), *Workplace strategies and facilities management* (pp. 281-291). Architectural Press.
- Dinsdale, G., Marson, D. B., Schmidt, F., & Strickland, T. (2000). *Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: Desfazendo mitos e redesenhando roteiros*. ENAP.
- Dobija, D., Górska, A. M., Grossi, G., & Strzelczyk, W. (2019). Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 750-781.
- Grinberg, L., & Grinberg, R. (1989). *Psychoanalytic perspectives on migration and exile*. Yale University Press.
- Gross, M., & Żróbek, R. (2015). Good governance in some public real estate management systems. *Land Use Policy*, 49(1), 352-364.
- Gross, M., Żróbek, R., & Špírková, D. (2014). Public real estate management system in the procedural approach: A case study of Poland and Slovakia. *Real Estate Management and Valuation*, 22(3), 63-72.
- Halterbeck, M., Conlon, G., & Julius, J. (2017). The economic impact of Russell Group universities. *London Economy*, 1, 8-46.





- Heywood, C. (2011). Approaches to aligning corporate real estate and organisational strategy. *Conference Paper for the European Real Estate Society 17th Annual Conference 2010*, Eindhoven.
- Hoereth, J. K., Packnett, D., & Perry, D. C. (2007). *University employer-assisted housing: University-community partnerships*. Lincoln Institute of Land Policy.
- Joroff, M., Louargand, M., Lambert, S., & Becker, F. (1993). *Strategic management of the fifth resource: Corporate real estate* (Industrial Development Research Foundation, Trans.). GA.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. Pearson Education do Brasil.
- Lange, D., Wang, D., Zhuang, Z. M., & Fontana, W. (2014). Brownfield development selection using multiattribute decision making. *Journal of Urban Planning and Development*, 140(2).
- Langford, L., & Haynes, B. (2015). 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*, 17(1), 46-62.
- Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2010). Establishment of KPIs for facility performance measurement: Review of literature. *Facilities*, 28(9/10), 440-464.
- Magdaniel, F. C. C., Heijer, A. D., & Arkesteijn, M. (2019). Information to support strategic campus management in universities. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(3), 212-233.
- Miguel, P. A. C., Fleury, A., Mello, C. H. P., Nakano, D. N., Turrioni, J. B., Ho, L. L., & Pureza, V. (2010). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Elsevier.
- Meirelles, H. L. (1996). *Direito administrativo brasileiro* (21a ed.). Malheiros.
- Nadalin, V. G. (2014). *Vacância residencial nos centros históricos urbanos: O caso de São Paulo* (Texto para discussão). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Nourse, H. O. (1990). Corporate real estate ownership as a form of vertical integration. *Real Estate Review*, 20(3), 68.
- Nourse, H. O., & Roulac, S. E. (1993). Linking real estate decision to corporate strategy. *The Journal of Real Estate Research*, 8(4), 475-494.
- Osgood, R. T., Jr. (2004). Translating organisational strategy into real estate action: The strategy alignment model. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 106-117.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Editora FGV.
- Portaluppi, J., Heinzmann, L. M., Tagliapietra, O. M., & Borilli, S. P. (2006). Análise do atendimento e satisfação dos clientes: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 7(1).





- Ribeiro, D. (1961). Universidade de Brasília. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 36(83), 161-230.
- Ribeiro, D. (1995). Prólogo. In D. Ribeiro, *Carta: Falas, reflexões, memórias* (pp. 7-11).
- Read, C. (1991). A price dispersion equilibrium in a spatially differentiated housing market with search costs. *Real Estate Economics*, 19(4), 532-547.
- Reis, M. L. (2014). Reforma do Estado: Da administração burocrática à administração pública gerencial: O caso brasileiro. *FOCO – Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio*, 7(1), 104-137.
- Rocha, O. (2010). *Gestão da universidade pública: Desafios e perspectiva de uma mudança cultural*. Faculdade de Direito do Recife, Editora Jurídica.
- Rosen, K., & Smith, L. (1983). The price adjustment process for rental housing and the natural vacancy rate. *American Economic Review*, 73(4), 779-786.
- Rymarzak, M. (2018). Incentives for Polish higher education institutions to improve real estate efficiency. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 214-227.
- Rymarzak, M., Heijer, A. D., & Magdaniel, F. C. (2019). Identifying the influence of university governance on campus management: Lessons from the Netherlands and Poland. *Studies in Higher Education*, 45(7), 1298-1311.
- Rytkönen, E., & Heywood, C. (2017). Campus management process dynamics – Finnish and Australian practices. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 1-51.
- Seetharaman, A., Saravanan, A. S., Patwa, N., & Bey, J. M. (2017). The impact of property management services on tenants' satisfaction with industrial buildings. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 4(3), 57-73.
- Strehlau, V. I. (2003). *Design e imagem de marca: Um estudo sobre a embalagem como elemento na construção da imagem de marca da cerveja* (Tese de Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Tsang, A. H. C., Jardine, A. K. S., & Kolodny, A. H. (1999). Measuring maintenance performance: A holistic approach. *Journal of Operations & Production Management*, 19(7), 691-715.
- Universidade de Brasília. Conselho Diretor da FUB. (1962). *Plano orientador da Universidade de Brasília*. Editora Universidade de Brasília.
- Universidade de Brasília. Conselho Diretor da FUB. (2009). *Resolução 0001, de 6 de maio de 2009: Estabelece normas para captação e gestão de recursos financeiros por meio de convênios e contratos*. Disponível em: https://www.atom.unb.br/uploads/r/fundacao-universidade-de-brasilia/5/3/3/533b4b2ec6d49eda64c1c28ff81a30cbd577aa7be63918c18df98614fbc14291/resolucao_cad_2009_0001.pdf (Acesso em 26 out. 2020).





- Vásquez, R. P. (2006). *Comunicação de marca: Aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de marca* (Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.
- Villela, J. A. (2017). *Eficiência universitária: Uma avaliação por meio de Análise Envoltória de Dados* (Dissertação de Mestrado em Economia). Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública, Brasília.
- Zeckhauser, S., & Silverman, R. (1983). Rediscover your company's real estate. *Harvard Business Review*, 111-117.

Received: 09.13.2024

Accepted: 10.04.2024

