



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

**PEDRO HENRIQUE MOREIRA RIBEIRO, Cap Eng**

**Implementação da Matriz GUT na análise de imóveis ociosos da FAB: uma proposta de racionalização da gestão patrimonial**

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

**PEDRO HENRIQUE MOREIRA RIBEIRO, Cap Eng**

**Implementação da Matriz GUT na análise de imóveis ociosos da FAB: uma proposta de racionalização da gestão patrimonial**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientadora: Caroline Pedretti Gonzaga, Maj Av

Rio de Janeiro

2025

**PEDRO HENRIQUE MOREIRA RIBEIRO, Cap Eng**

**Implementação da Matriz GUT na análise dos imóveis ociosos da FAB: uma proposta de  
racionalização da gestão patrimonial**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola  
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Presidente, André da Costa Gonçalves, Prof. Dr. - EAOAR

---

Caroline Pedretti Gonzaga, Maj Av - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

## RESUMO

Diante das restrições orçamentárias enfrentadas pela Força Aérea Brasileira (FAB) e da crescente demanda por eficiência administrativa, torna-se essencial adotar ferramentas que orientem a priorização e a utilização estratégica dos ativos imobiliários como forma de redução de custos e novas opções de captação de recursos. Neste contexto, defende-se a implementação da Matriz GUT na análise dos imóveis ociosos da FAB como forma de aprimorar a tomada de decisão relacionada aos processos de alienação e de gestão patrimonial. A vantagem dessa metodologia está na possibilidade de hierarquizar e priorizar os imóveis ociosos com base em critérios objetivos e quantificáveis (gravidade, urgência e tendência), reduzindo a subjetividade na tomada de decisão. Outro argumento é que a Matriz GUT também contribui para otimizar a gestão dos riscos atrelados à permanência desses ativos ao permitir uma análise qualitativa dos imóveis com base na ociosidade, depreciação e nos custos de manutenção, promovendo eficiência na tomada de decisão na gestão patrimonial. Como desdobramento prático, além de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da FAB previstos no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), a análise GUT, ao aprimorar a tomada de decisão referente aos processos de alienação, possibilita que imóveis ociosos ou subutilizados pela FAB sejam mais bem reaproveitados por entes privados ou outros órgãos públicos, promovendo o desenvolvimento urbano da região, a revitalização de áreas degradadas e a valorização do seu entorno.

**Palavras-chave:** gestão patrimonial; matriz GUT; gestão de riscos; alienação de imóveis.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde 2012, o Brasil tem enfrentado uma desaceleração econômica causada por múltiplos fatores, o que levou a cortes orçamentários, especialmente no setor de Defesa (Cruz; Junior, 2020). Conforme o PEMAER (BRASIL, 2024, p. 7), “na última década, a Aeronáutica tem enfrentado restrições orçamentárias progressivamente mais rígidas, o que demandou a reformulação de sua metodologia de planejamento. Tornou-se necessário acelerar o processo de revisão das ações planejadas, uma vez que a ênfase exclusiva na programação financeira se mostra limitada para avaliar, de forma adequada, o cumprimento dos objetivos estratégicos de longo prazo”.

No âmbito das Forças Armadas, a necessidade de manter a operacionalidade e a modernização dos meios disponíveis e da crescente demanda por eficiência administrativa exige soluções inovadoras para a economia de recursos financeiros. Nesse cenário, a adequada gestão dos imóveis da FAB aparece como uma alternativa viável para reduzir custos e gerar receitas adicionais, permitindo o direcionamento de recursos para investimentos prioritários da FAB e também para atender aos interesses da sociedade.

A FAB possui um vasto patrimônio imobiliário distribuído em diferentes regiões do país. Muitos desses imóveis, originalmente adquiridos ou destinados para fins operacionais e administrativos, aos poucos perderam sua utilidade estratégica. Diante disso, iniciativas de permuta de imóveis em troca de obras ou serviços de engenharia têm sido cada vez mais utilizadas nas forças armadas (Braga, 2007). Essa iniciativa é reforçada conforme item 6.4.8.10 do PEMAER (BRASIL, 2024, p. 43) que orienta: “Incrementar a permuta e/ou cessão de uso de áreas disponíveis, sob a responsabilidade do COMAER, por obras ou serviços de engenharia de seu interesse”.

Entretanto, a classificação dos imóveis da FAB, conforme estabelecida pela Diretriz do Comando da Aeronáutica – DCA 87-3 (BRASIL, 2023b), carece de critérios objetivos e mensuráveis capazes de identificar quais imóveis podem ser alienados por meio de permuta e/ou cessão de uso. Essa ausência de parâmetros concretos pode dificultar a tomada de decisão quanto ao processo de alienação, tornando o processo mais lento e, em alguns casos, ineficaz, o que prejudica a eficiência da gestão do patrimônio imobiliário público. Nesse contexto, este estudo defende a implementação da Matriz GUT na análise dos imóveis ociosos da FAB como forma de aprimorar a tomada de decisão referente aos processos de alienação e de gestão patrimonial.

A tese é suportada pelos benefícios da utilização de uma metodologia objetiva que permite hierarquizar e priorizar, com base em critérios quantitativos, os imóveis ociosos, reduzindo a subjetividade da tomada de decisão. Além disso, o uso da Matriz GUT contribui para a otimização da gestão dos riscos atrelados à permanência desses ativos, pois possibilita a análise qualitativa de possíveis impactos da ociosidade, da depreciação e dos custos com a manutenção desses imóveis, promovendo maior eficiência na tomada de decisão.

O público-alvo deste estudo inclui gestores da área de infraestrutura e patrimônio da FAB e como desdobramento prático, além de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da FAB previstos no PEMAER (BRASIL, 2024), a análise GUT, ao aprimorar a tomada de decisão referente aos processos de alienação, possibilita que imóveis ociosos ou subutilizados pela FAB sejam mais bem reaproveitados por entes privados ou outros órgãos públicos, promovendo o desenvolvimento urbano da região, a revitalização de áreas degradadas e a valorização do seu entorno.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A gestão do patrimônio imobiliário da FAB conta com cerca de 19.156 imóveis, sendo 14.949 edificações/benfeitorias e 4.207 terrenos, de acordo com o Sistema de Obras e Patrimônio da Aeronáutica (SISOP), e é regulamentada pela Instrução do Comando da Aeronáutica - ICA 87-7 (BRASIL, 2023a), que define diretrizes para o controle, administração e gestão dos bens sob sua responsabilidade e o rito administrativo para a alienação.

Segundo a ICA 87-7 (BRASIL, 2023a, p. 11) o termo alienação: “É o ato contratual, a título gratuito ou oneroso, pelo qual alguém transfere a outrem a propriedade de um bem ou um direito de que é titular. De acordo com a Lei nº 9.636/98, as modalidades de alienação são a venda, a permuta e a doação”.

Meirelles *et al.* (1998, p. 426) amplia essa definição, considerando: “alienação é toda transferência de propriedade, remunerada ou gratuita, sob a forma de venda, permuta, doação, dação em pagamento, investidura, legitimação de posse ou concessão de domínio”.

O Decreto-Lei nº 9.760/1946 (BRASIL, 1946) e a Lei nº 9.636/1998 (BRASIL, 1998) autorizam as Forças Armadas a alienar imóveis da União sob sua jurisdição por meio de permutas. Essa prática permite a troca de imóveis por edificações existentes ou por obras ou serviços de engenharia de seu interesse, viabilizando a adequação do patrimônio imobiliário às necessidades operacionais e estratégicas da FAB.

## 2.1 HIERARQUIZAÇÃO E PRIORIZAÇÃO SEGUNDO CRITÉRIOS OBJETIVOS E QUANTIFICÁVEIS

Os imóveis da União sob a administração da FAB possuem cadastros simultaneamente em dois sistemas: o sistema da Secretaria do Patrimônio da União (SPU), que integra o controle patrimonial da administração pública federal, e o Sistema de Obras e Patrimônio da Aeronáutica (SISOP), específico da Aeronáutica. Esses sistemas possibilitam o monitoramento, o cadastro de dados e o controle detalhado dos bens imóveis pertencentes à FAB.

De acordo com a DCA 87-3/2023 (BRASIL, 2023b), os imóveis da FAB são classificados como estratégicos, operacionais, para Reversão à SPU e para Transferência à Secretaria de Aviação Civil (SAC). Contudo, essa classificação não considera o potencial imobiliário de cada imóvel. Nessa temática, a ausência de diretrizes no âmbito do COMAER, capazes de identificar e mensurar o potencial imobiliário desses imóveis com base em características de mercado, pode dificultar a tomada de decisão quanto à sua alienação. Gregório (2010) destaca que o potencial imobiliário é determinado por critérios qualitativos e quantitativos, sendo analisado por meio de ferramentas hierárquicas de decisão.

Atualmente, a FAB detém imóveis ociosos ou subutilizados que apresentam elevado valor de mercado e/ou acarretam altos custos de manutenção. Nesse contexto, definir quais bens devem ser alienados representa um desafio constante, sobretudo em razão da subjetividade envolvida na tomada de decisão quanto à sua alienação. Segundo Laudon e Laudon (2023), a ausência de dados precisos e confiáveis leva muitas decisões a serem baseadas em estimativas ou na intuição. Quando aplicado à gestão patrimonial, esse cenário pode resultar em escolhas inadequadas, uso ineficiente de recursos e lentidão na resposta às demandas do mercado.

Diante desse cenário, a utilização da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) surge como uma solução estratégica para analisar de maneira quantitativa os imóveis conforme critérios objetivos e estruturados, a fim de aumentar a eficiência na tomada de decisão. Essa ideia é reforçada pelos seguintes autores:

[...] É possível dizer que a matriz GUT é bastante semelhante à análise SWOT e, portanto, uma complementa a outra, pois ambas são capazes de analisar os ambientes interno e externo de uma organização. A única diferença é que, com a matriz GUT, somos capazes de quantificar informações e pontuar. (Mello; Pinto; Mello, 2022, p. 83)

A Matriz GUT, também conhecida como Matriz de Priorização, é um método de fácil aplicação que avalia três fatores principais: gravidade, urgência e tendência. Para cada um

desses critérios, atribui-se uma nota de 1 a 5, conforme os parâmetros estabelecidos previamente em uma tabela (Hékis *et al.*, 2013).

Assim, cada imóvel é avaliado individualmente e recebe uma pontuação de 1 a 5 para cada um desses critérios, onde 1 representa um impacto muito baixo e 5, um impacto muito alto. A pontuação final é obtida multiplicando-se os valores atribuídos a cada critério, resultando no índice GUT. Ao analisar os imóveis, por meio dessa ferramenta, a FAB será capaz de priorizar e identificar de forma objetiva o potencial de alienação de cada um desses ativos e hierarquizá-los de acordo com a pontuação alcançada na análise. Segundo Hékis *et al.* (2013), ao utilizar essa ferramenta, o gestor será capaz de definir prioridades, ao responder questões como "por onde começar?" ou "o que deve ser feito primeiro?".

Por fim, a implementação da Matriz GUT representa um avanço relevante na gestão patrimonial da FAB, ao permitir a priorização de imóveis segundo critérios técnicos, objetivos e quantificáveis. Essa ferramenta auxilia na identificação mais precisa dos bens com maior potencial de alienação. Sua aplicação contribui diretamente para reduzir a subjetividade da tomada de decisão, ao reduzir incertezas e proporcionar maior fundamentação técnica às escolhas estratégicas.

## 2.2 OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS ATRELADOS À PERMANÊNCIA DOS IMÓVEIS.

A gestão patrimonial no setor público vai além do simples controle e inventário de bens imóveis; ela exige uma abordagem estratégica que considere os riscos associados à ociosidade, subutilização e depreciação dos ativos. No âmbito da FAB, a permanência de imóveis ociosos requer ações que podem trazer riscos institucionais. Conforme Ávila (2014), a gestão pública contemporânea, marcada por incertezas e escassez de recursos, demanda instrumentos que promovam racionalidade, transparência e efetividade nas decisões.

Nesse contexto a Matriz GUT surge como uma resposta metodológica eficaz para mitigar tais riscos. Ela contribui para a otimização da gestão de riscos, pois a análise qualitativa da situação de cada imóvel permite à FAB identificar e diagnosticar riscos relacionados à sua permanência. Com isso, a FAB passa a contar com uma ferramenta eficaz subsidiar o planejamento de intervenções alinhadas à sua realidade estratégica, promovendo decisões mais assertivas e otimizadas no enfrentamento da ociosidade patrimonial. De acordo com De Carvalho (2020), o diagnóstico adequado dos riscos permite ações mitigatórias mais eficazes e maior previsibilidade nas decisões.

Nesse sentido, a Matriz GUT, ao categorizar sistematicamente os riscos com base na gravidade, na urgência da resposta e na tendência de agravamento dos problemas associados à permanência dos bens, contribui para a consolidação de um processo de mitigação mais estruturado e eficiente. Hill *et al.* (2006) reforçam que uma abordagem sistemática é essencial para identificar e mitigar riscos potenciais, exigindo um esforço holístico e interdisciplinar.

Além disso, a sistematização desses elementos por meio do índice GUT possibilita a mensuração e o controle dos riscos associados à permanência dos ativos, além de facilitar a definição de ações corretivas. Segundo Relim *et al.* (2020), os resultados da aplicação da Matriz GUT evidencia para os gestores os riscos com maior impacto sobre a organização, contribuindo para o aprimoramento do processo decisório e o alinhamento estratégico às metas institucionais.

Na FAB, a implementação da Matriz GUT mostra-se eficaz na identificação dos riscos associados à permanência de imóveis com elevado custo de manutenção e reduzido valor estratégico, orientando de maneira mais ágil e fundamentada os processos de alienação e gestão patrimonial. Leal, Lima e Maia (2024) ratificam essa perspectiva ao afirmarem que a adoção de processos mais estruturados de identificação, avaliação e mitigação de riscos reflete uma mudança cultural rumo a uma abordagem mais preventiva e orientada para a eficiência na gestão organizacional.

Um exemplo prático da possível aplicação da Matriz GUT na FAB pode ser observado na análise do antigo Prédio do Comando da Aeronáutica (PREDCOMAER), localizado no Rio de Janeiro. Com base no SISOP, o valor de mercado do referido imóvel é de aproximadamente 113 milhões de reais. Ele possui 13 andares mais subsolo e, atualmente, está com apenas 66,4% da sua área total efetivamente ocupada por Organizações Militares da FAB. Além disso, com cerca de 75 anos de existência, o prédio demanda diversas intervenções construtivas para atender aos padrões técnicos e às normas de segurança atuais. No entanto, os custos dessas adequações são extremamente elevados e, muitas vezes, inviáveis diante das diversas prioridades orçamentárias da Força Aérea.

Ao analisar o caso em tela, constata-se alta gravidade, urgência e tendência de agravamento da situação. A deterioração natural de suas instalações, principalmente elétrica, sem ações mitigatórias, amplia os riscos operacionais e institucionais, além de elevar os custos de recuperação, podendo tornar inviável o uso continuado do imóvel.

Em um caso semelhante, onde se pretendia alienar um imóvel do 4º Batalhão de Polícia Militar, localizado em Maringá/PR, devido as diversas necessidades de manutenção e melhoria das instalações, a justificativa predominante que embasou o entendimento para motivar a alienação foi que: “as instalações da unidade não conseguem suportar as novas tecnologias e

apresentam problemas estruturais que geram um ônus excessivo para o erário público” (De França; Barbosa, 2024, p.12). Tal constatação reforça a importância de um modelo analítico capaz de antecipar riscos e orientar decisões mais eficazes quanto a alienação de imóveis e para se reduzir custos.

Por fim, ao categorizar os riscos associados à permanência de um imóvel ocioso, a implementação da Matriz GUT permite à FAB realizar uma análise qualitativa dos possíveis impactos da inércia na gestão desses ativos, fortalecendo a capacidade da FAB de antecipar problemas, planejar intervenções com maior eficiência e tomar decisões mais seguras sobre a permanência ou alienação de imóveis, promovendo o uso racional dos recursos públicos.

### **3 CONCLUSÃO**

A gestão patrimonial da FAB, diante das constantes restrições orçamentárias e da crescente demanda por eficiência administrativa, requer o uso de ferramentas capazes de orientar a priorização na alienação de ativos imobiliários que perderam sua função estratégica.

Nesse contexto, a implementação da Matriz GUT, fundamentada nos critérios de gravidade, urgência e tendência, configura-se como um recurso valioso para a análise objetiva desses bens, servindo como suporte qualificado ao processo decisório no âmbito patrimonial. Ao oferecer uma base técnica e mensurável para a hierarquização dos imóveis, essa ferramenta reduz a subjetividade da tomada de decisão e amplia a capacidade da FAB de gerir seus ativos de forma mais eficiente.

Além disso, a gestão de imóveis públicos transcende o controle físico dos bens, exigindo uma abordagem estratégica que considere os riscos relacionados à ociosidade, depreciação e altos custos de manutenção de ativos com baixo valor estratégico. Nessa perspectiva, a Matriz GUT se destaca como um instrumento eficaz na otimização da gestão de riscos associados à permanência de imóveis ociosos na FAB, ao possibilitar uma análise qualitativa dos impactos da subutilização, da deterioração e das despesas operacionais, promovendo decisões mais eficazes e alinhadas ao uso racional dos recursos públicos.

Como desdobramento prático, a implementação da análise GUT contribui não apenas para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no PEMAER (BRASIL, 2024), mas também para o aprimoramento dos processos decisórios relacionados à alienação patrimonial. Com isso, imóveis ociosos ou subutilizados pela FAB podem ser melhor aproveitados por entes privados ou por outros órgãos públicos, fomentando o desenvolvimento urbano, a revitalização de áreas degradadas e a valorização de seu entorno.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: doutrinas e artigos**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167565>. Acessado em 13 abr. 2025.

BRAGA, M. C. A. A Gestão dos Bens Imóveis da União sob o Comando do Exército e a Dinâmica Espacial de Recife e Olinda. **Cadernos Metrópole**, São Paulo, n. 18, p. 95-107, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4028/402837797005.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946. Dispõe sobre os bens imóveis da União e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 6 set. 1946. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9760-5-setembro-1946-417540-norma-actualizada-pe.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.636, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a regularização, administração, aforamento e alienação de bens imóveis de domínio da União, altera dispositivos dos Decretos-Leis nos 9.760, de 5 de setembro de 1946, e 2.398, de 21 de dezembro de 1987, regulamenta o § 2º do art. 49 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 18 mai. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9636.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9636.htm). Acesso em: 29 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRINFRA Nº 109/PPDI, de 22 de outubro de 2023. Aprova a reedição da Instrução que dispõe sobre o "Controle, Administração e Gestão do Patrimônio Imobiliário sob Administração do Comando da Aeronáutica"(ICA 87-7). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 208. 16 nov. 2023a. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Acervo/Detalhe/47352?a=1>. Acesso em: 11 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 582/GC4, de 6 de outubro de 2023. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a gestão patrimonial dos bens imóveis do Comando da Aeronáutica - DCA 87-3. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 189, 16 out. 2023b. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=36649&tipoMidia=0>Acesso em: 11 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 43, 10 jun. 2024. Disponível em: [https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/PEMAER\\_2024\\_2033.pdf](https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/PEMAER_2024_2033.pdf). Acesso em: 22 mar. 2025.

CRUZ, W. J. de P.; JUNIOR, A. J. R. Defesa Nacional e a Sociedade Brasileira: A importância da conscientização. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], v. 13, p. 15-29, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-sociais/importancia-da-conscientizacao>. Acesso em: 20 mar. 2025.

DE CARVALHO, A. P. A. F. Dos Bancos Tradicionais aos Digitais: quais riscos corporativos os bancos brasileiros enfrentam ao investirem em Fintechs? **Caderno Virtual**, [s. l.], v. 1, n. 46, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/view/4158>. Acesso em: 12 abr. 2025.

DE FRANÇA, R.; BARBOSA, D. S. Alienação de Bens Imóveis da Administração Pública: oportunidade de modernização das Instalações Físicas das Unidades da Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. e524902-e524902, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4902>. Acesso em: 12 abr. 2025.

GREGÓRIO, C. A. G. **Método para análise de oportunidades de imobilização em imóveis corporativos**. 2010. 323 p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: [https://www.realestate.br/dash/uploads/sistema/images/File/arquivosPDF/TESE\\_CAROLINA GREGORIO.pdf](https://www.realestate.br/dash/uploads/sistema/images/File/arquivosPDF/TESE_CAROLINA GREGORIO.pdf). Acesso em: 29 mar. 2025.

HÉKIS, H. R. *et al.* Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte. **Revista Tecnologia**, [s. l.], v. 34, n. 1/2, p. 20–32, 2013. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/tec/article/view/4485>. Acesso em: 11 abr. 2025.

HILL, S. *et al.* **Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2006. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/651/1/Uma%20explora%20a%20inicial%20da%20literatura%20sobre%20a%20inova%20a%20o.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2025.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. 17. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023. E-book. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NlEhEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=LAUDON,+K.+C.+%3B+LAUDON,+J.+P.+Sistemas+de+Informa%3%A7%C3%A3o+Gerenciais:+administrando+a++empresa+digital.+17.+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2023.+E-book.+&ots=f3ezVZq\\_q2&sig=yAqpiOo4pg3Dvee7vFX1mGPirXU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NlEhEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=LAUDON,+K.+C.+%3B+LAUDON,+J.+P.+Sistemas+de+Informa%3%A7%C3%A3o+Gerenciais:+administrando+a++empresa+digital.+17.+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2023.+E-book.+&ots=f3ezVZq_q2&sig=yAqpiOo4pg3Dvee7vFX1mGPirXU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 8 abr. 2025.

LEAL, S. M. N.; LIMA, A. C.; MAIA, A. B. G. R. Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 58, p. e2023-0033, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8MJGttrejtJR5SdLRmvWw6F/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

MEIRELLES, H. L. *et al.* **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros editores LTDA, 1998. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2025.

MELLO, J. A. V. B.; PINTO, B. G. J.; MELLO, A. J. R. SWOT analysis and GUT matrix for business management and problem solving: An application in a Brazilian case-study. **Cuadernos de gestión**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 81-93, 2022. Disponível em:

<https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/23436/20841>. Acesso em: 12 abr. 2025.

RELIM, T. E. *et al.* Capital econômico para risco de crédito: gestão de riscos do processo de cálculo por meio da aplicação da norma ABNT ISO 31000 e da matriz G.U.T / Economic capital for credit risk: Risk management of the calculation process through the application of Standard ABNT ISO 31000 and the matrix G.U.T. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 5, p. 25369–25384, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/9686>. Acesso em: 25 mar. 2025.