UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS
ÁREA GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

UM ESTUDO PRÁTICO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO DOS CURSOS DAS IFES, COM A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS.

KÁCIA CASTELO BRANCO CHAVES

2002

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS
ÁREA GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

UM ESTUDO PRÁTICO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE CONTROLES GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO DOS CURSOS DAS IFES, COM A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS.

KÁCIA CASTELO BRANCO CHAVES

Sob a Orientação do Professor
Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira Lima

e Co-orientador do Professor
Marcelo Álvaro da Silva Macedo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Magister Scientiae** em Gestão e Estratégia em Negócios, Área de Concentração Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Agosto de 2002

378.1010981
C512e
T

Chaves, Kácia Castelo Branco, 1961-

Um estudo prático sobre a utilização de controles gerenciais na administração dos cursos das IFES, com a implantação de um sistema de apuração de custos / Kácia Castelo Branco Chaves. – 2002.

111 f. : il.

Orientador: Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira Lima.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 69.

1. Universidades e faculdades – Brasil - Administração - Teses. 2. Universidades e faculdades – Custos - Brasil - Teses. 3. Despesa pública – Teses. I. Lima, Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

KÁCIA CASTELO BRANCO CHAVES

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Gestão e Estratégia, como requisito parcial para obtenção do grau de **Magister Scientiae (Philosophiac Doctor),** em 13 de agosto de 2002.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 26/08/2003.

_____
Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira Lima, Doutor, UFRRJ
(Orientador)

_____
Professor Roberto Pires Vasques, Doutor, UES

(membro)

_____
Professor Dr. Rovigati Danilo Alyrio, Doutor, UFRRJ
(membro)

"Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto".

(Albert Einstein)

Homenagem Especial

Aos meus familiares.

As minhas filhas Thaís e Talita, razão da minha vida e de todas as lutas, que além de todo o apoio emocional, muito colaboraram durante todo o meu curso digitando, traduzindo, imprimindo, enfim dando suporte técnico durante todo o curso e também na confecção desta dissertação. Sem contar com todas às vezes, principalmente á noite, que tive que me ausentar e elas compreenderam tão bem.

Ao meu marido.

As minhas irmãs Kátia e Sílvia, pela ajuda e por muitas vezes até me substituir na função de mãe.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio, carinho e incentivo.

RESUMO

CHAVES, Kácia Castelo Branco. **Um Estudo Prático sobre a Utilização de Controles Gerenciais na Administração dos Cursos das IFES, com a Implantação de um Sistema de Apuração de Custos. Seropédica: UFRRJ, 2002. 111p.** (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios).

A busca constante pela melhor utilização dos recursos públicos, e com a maior transparência e otimização dos mesmos, leva a permanente procura de meios e sistemas operacionais que tornem possível uma gestão operacional e financeira de excelência. As instituições públicas são criadas para atender a sociedade com a finalidade maior a de alcançar e suprir suas necessidades. A estas instituições são atribuídos determinados objetivos, através dos quais, ao final de cada ano serão avaliadas, assim como aos seus gestores, no Brasil, as instituições públicas são alvos constantes de referência de más gestoras dos recursos públicos, principalmente as Universidades.

Estamos atravessando um período histórico em que há bem pouco tempo saímos da inflação crescente à estabilidade econômica, este "estado" mostra-nos a necessidade de uma gestão orçamentária e financeira mais austera, melhor administrada. Com a crescente demanda da população, por serviços de melhor qualidade, principalmente no que diz respeito aos serviços públicos, as exigências são a cada dia maiores, assim como o interesse desses cidadãos de que forma e onde são gastos os recursos públicos, resultado dos pagamentos de tributos por estes.

O presente trabalho não tem a pretensão de criar um Sistema de Apuração de Custos, e sim apresentar um Modelo de custeio. No entanto, temos a certeza que podemos com o mesmo demonstrar que é possível avaliar como os recursos são gastos no serviço público, mais precisamente nas IFES, tomando como modelo a UFRRJ, e as informações obtidas de outras Universidades Federais. Muito embora saibamos que há um grande incentivo para se discutir o tema "*Custos no Serviço Público"*, entendemos, após levantamentos bibliográficos e consultas "i*n loco"*, que ainda estamos muito longe de conseguir um modelo que seja facilmente aplicável pelas Instituições Federais. Com a intensificação da crise fiscal que estamos atravessando, o Brasil foi forçado a reorientar a sua política econômica e, em particular, buscar alternativas para conter suas despesas.

O Sistema de custo aborda a evolução das necessidades de informações sobre custos operacionais, e como essas necessidades foram sendo alteradas ao longo do tempo, seguindo a evolução das necessidades do serviço público de melhoria da qualidade dos seus serviços.

Com esta análise, podemos avaliar se o atual modelo de gestão das IFES, é viável. Podemos levantar os custos e buscar alternativas sobre o que fazer para reduzi-los, buscando uma melhor administração dos recursos.

Adotar uma política de corte de gastos tem sido, à várias décadas, a alternativa usada, porém sem sucesso, no que se refere racionalização dos custos. A atual mentalidade administrativa está direcionada ao investimento, na busca pela qualidade do gasto público, e não simplesmente uma campanha pelo corte dos mesmos.

Com este trabalho objetivamos demonstrar que é possível conhecer o custo de cada produto ou serviço gerado, e que estes representam importantes instrumentos para gestão.

Em síntese, sistemas e processos de custeio são importantes fontes de informação para tomada de decisões e planejamento empresarial. Um sistema e processos de custos não dizem exatamente o que fazer, mas se bem constituído, e estruturado, com certeza, indicará o melhor caminho, a melhor decisão a ser tomada, poderá ainda subsidiar os dirigentes das Unidades

Acadêmicas na aplicação de uma matriz que, com critérios bem objetivos, orientará a distribuição interna dos recursos de Custeio (manutenção), com base no desempenho, tanto quantitativo como qualitativo, das unidades.

Palavras-chaves: sistema, custos, informação.

ABSTRACT

CHAVES, Kácia Castelo Branco. **A practical study about using the managemental controls on Administration of IFES courses, with the implantation of a costs verification sistem. Seropédica: UFRRJ, 2002. 111p.** (Dissertation, Master on Management and Strategy on Business, Management and Strategy on business).

The constant search for the best utility of public resources, and with the greatest transparency and optimization of it, lead us to a permanent demand of ways and operational sistems that makes posssible an administration with operacional and financial excellence. Public institutions are criated to attend society as prime objective of reaching and supply its needs. To these institutions are attributed some objectives that, at the end of each year, will be evaluated. Just as its managers, in Brazil, the public institutions are constant targets of reference of bad administrations of publics researches, specially the Universities.

We are crossing over an historical era in wich we have recently get of a increasing inflation era to economic stability, where the needs of a financial and budgetary administration more austere, better managed, becomes more and more imperious. With the increasind demand of population, for better quality services, specially concerning about public services, the requiriments are growing every single day, and the society more and more calls in question the way and where are worned-out the public resources.

With the increasing of the fiscal crisis that we are crossing through, Brasil was compeled to reguide its economical policy and, particularly, search for new alternatives to hold its expenses.

What reinforce the need to make better the resources administration process.

The present work, doesn't have the pretension of creating a Complete System of Verification of Costs, but to introduce a Simplify Finance Model, specific to UFRRJ and applyed for the definition of the "student cost". We are sure that we can, with it, demonstrate that is possible to evaluate how the resources are worned in public service, more accurately in the IFES, taking as a model the UFRRJ, and the acquired informations from others Federal Universities. Even though we know saibamos that exists a big incentive to discuss the topic "*Costs in Public Services"*, we understand, through publications and "i*n loco"* consultations, that we still are very far from obtaining a model to be easily applicable for the Federal Institutions.

The Cost System accosts the needs evolution of information about operacional costs, and how those needs were being modifieds by time, following the needs evolution of public services of improviment of quality in its services.

With this analysis we can evaluate the level of efficiency on the current model of administration of IFES. We can elevate costs and search for alternatives about what to do to optimize them, looking for a better administration of resources.

To adopt a cut expenses policy have been, for decades, the used alternative, however without success, concerning about cost rationalization. The current administrative beliefs is directionated to investments, searching for public expenses quality, and not simply a campaign for its cuts.

With this work we have the objective of demonstrate that is possible to know the costs of each product or service criated, and that these represents importants administration tools.

In synthesis, systems and financial processes are important sources of information to decisions taking and business planing. A system and cost process doesn't show accurately what to do, but if well constituted, and structured, surely, will indicate the best way, the best decision to be taken. It can still subsidize the directors of the Academic Unities in the employment of a matrix that, with very objective criterions, will guide the intern distribution of Financial resources (maintenance), based on the performance, as much quantitative as qualitative, of the unities.

Key Words: System – Costs – Management – Information.

SUMÁRIO

RESUMO
ABSTRACT
LISTA DE FIGURAS i
LISTA DE QUADROS ii
LISTA DE ANEXOS iii

1 INTRODUÇÃO..... 1
1.1 Formulação do Problema..... 1
1.2 Objetivos..... 5
1.2.1 Objeto geral..... 5
1.2.2 Objetivos específicos..... 5
1.3 Metodologia..... 5
1.4 Limitação do Estudo..... 6
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... 7
2.1 Evolução Histórica e Questões Competitivas do Sistema de Custos..... 7
2.2 Contabilidade de Custos..... 11
2.3 Classificação dos Custos..... 13
2.3.1 Custo diretor..... 14
2.3.2 Custo indireto..... 14
2.3.3 Custo-padrão..... 14
2.3.4 Custos variáveis..... 15
2.3.5 Custos fixos..... 16
2.3.6 Custos departamentais..... 16
2.4 Sistemas de Custos..... 17
2.4.1 Sistema de custeamento pela responsabilidade 17
2.4.2 O sistema de custeio ABC..... 17
2.5 Apuração de Custo no Serviço Público..... 19
2.6 A Apuração de Custos e o Orçamento..... 24
3 SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS..... 27
3.1 Construções Gerais..... 27
3.2 O Sistema Proposto..... 27
3.3 A Estrutura Funcional da Apropriação de Custos..... 29
3.4 Funções dos Centros de Custo, suas Unidades de Mensuração e Bases de Rateio..... 33
3.4.1 Centro de custo administração central..... 33
3.4.1.1 Conselhos superiores 33
3.4.1.2 Reitoria 33
3.4.1.3 Pró-reitorias 33
3.4.1.4 Prefeitura 33
3.4.2 Centro de custos de serviços de apoio geral 34
3.4.2.1 Departamento de pessoal..... 34
3.4.2.2 Departamento de contabilidade e finanças 34
3.4.2.3 Departamento de material e patrimônio 34
3.4.2.4 Imprensa universitária 34

3.4.3 Centros de custo de apoio ao ensino, pesquisa e extensão . 34
3.4.3.1 Departamento de controle acadêmico 34
3.4.3.2 Comissão permanente de vestibular 35
3.4.3.3 Núcleo de apoio pedagógico 35
3.4.3.4 Salas de aulas e anfiteatros 35
3.4.3.5 Biblioteca Central 35
3.4.3.6 Administração de centro de ensino 36
3.4.3.7 Biblioteca setorial..... 36
3.4.3.8 Laboratório especializado 36
3.4.3.9 Laboratório industrial farmacêutico..... 36
3.4.3.10 Hospital e clínica especializada 37
3.4.3.11 Áreas de experimento rural 37
3.4.4 Centros de custo de departamentos de ensino 38
3.4.4.1 Departamento de (unidade a ser definida pela instituição)..... 38
3.4.5 Centro de custo de produtos 38
3.4.5.1 Ensino 38
3.4.5.1.1 Disciplina: neste caso, cada disciplina oferecida é definida como um centro de custo..... 38
3.4.5.1.2 Curso: neste caso, cada curso oferecido pela instituição será classificado como um centro de custo..... 39
3.4.5.2 Pesquisa 39
3.4.5.3 Extensão 39
3.4.5.4 Qualificação de pessoal 39
3.4.6 Centros de custo inaplicáveis 40
3.4.6.1 Pessoal inativo e pensionista 40
3.4.6.2 Outras instituições 40
3.4.6.3 Custo de períodos anteriores 40
3.4.6.4 Assistência social a educandos 40
3.4.6.5 Assistência social a servidores 40
3.4.6.6 Capacidade ociosa 40
3.4.7 Centros de custo de atividades não-operacionais 41
3.4.7.1 Obras e instalações (especificar)..... 41
3.4.7.2 Produção de bens e serviços (especificar)..... 41
3.5 Operacionalização do Sistema de Apuração de Custos 41
3.5.1 Integração com outros subsistemas 41
3.5.2 Sistema de informações 42
3.5.3 Centros de custo 43
3.6 Uma Metodologia para Implantação de um Sistema de Custo em Instituições Federais de Ensino Superior 44
3.6.1 Estruturas institucionais 46
3.6.2 Outros aspectos importantes 49
4 A UNIVERSIDADE COMO UM SISTEMA DE CUSTO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO 53
5 CONCLUSÃO 67

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68
ANEXOS 69

LISTA DE FIGURAS

Página
Figura 1 – Organograma da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro..... 56

LISTA DE QUADROS

		Página
Quadro 1	Organograma Funcional da Estrutura da UFRRJ.....	53
Quadro 2	Peso Atribuído por nível dos cursos.....	55
Quadro 3	Carga-horária ou número de créditos rateado com os cursos, proporcional ao número de alunos de cada curso.....	58
Quadro 4	Rateio entre Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração.....	59
Quadro 5	Número de Docentes.....	60
Quadro 6	Custo Aluno Direto.....	65
Quadro 7	Custo Aluno Indireto.....	66
Quadro 8	Custo Aluno Total (Direto + Indireto).....	66

LISTA DE ANEXOS

Página

Anexo 1 - Planilha 1 - Quadro de Pessoal Docente por Nível, Titulação e Regime de Trabalho..... 70

Anexo 2 - Planilha 2 - Distribuição percentual da carga horária docente entre Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Administração..... 85

Anexo 3 - Planilha 3 - Distribuição dos docentes e técnicos administrativos por unidade de ensino..... 86

Anexo 4 - Planilha 4 - Esta planilha é usada para calcular as despesas de pessoal por departamento. Despesa de Pessoal (*) por unidade de ensino..... 87

Anexo 5 - Planilha 5 - Distribuição da carga horária contratada por tipo de atividade Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão..... 88

Anexo 6 - Planilha 6 - Partição dos salários associados às atividades docentes (docentes e técnicos-administrativos que apoiam diretamente as atividades docentes), pelas atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão..... 89

Anexo 7 - Planilha 7 - Partição dos recursos de OCC entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão..... 90

Anexo 8 - Planilha 8 - Partição das despesas relativas a pessoal e OCC por unidade de ensino e tipo de atividade (Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Administração)..... 91

Anexo 9 - Planilha 9 - Despesas Diretas – Partição das despesas relativas a pessoal e OCC por unidade de ensino e tipo de atividade (Administração)..... 92

Anexo 10 - Planilha 10 - Partição das despesas relativas as atividades de administração exercida pelos docentes entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão..... 93

Anexo 11 - Planilha 11 - Partição das despesas indiretas (pessoal + occ) associadas às atividades meio comuns entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão..... 94

Anexo 12 - Planilha 12 - Partição das despesas indiretas (pessoal + occ) associadas às atividades específicas entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão..... 95

Anexo 13 - Planilha 13 - Partição das despesas indiretas (pessoal + occ) associadas às atividades comum/específica entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão..... 96
Anexo 14 - Planilha 14 - Cálculo das despesas de pessoal e OCC por unidade administrativa..... 97
Anexo 15 - Planilha 15 - Matriz de alunos de graduação matriculados nas diversas disciplinas por unidade de ensino e por curso..... 98
Anexo 16 - Planilha 16 - Matriz de distribuição dos alunos de graduação dos diversos cursos..... 99
Anexo 17 – Planilha 17 - Matriz de distribuição dos alunos de graduação dos diversos cursos, ponderados pelos fatores de área..... 100
Anexo 18 – Planilha 18 - Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de especialização..... 101
Anexo 19 - Planilha 19 - Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de especialização, ponderados pelos fatores de área..... 102
Anexo 20 - Planilha 20 - Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de mestrado..... 103
Anexo 21 - Planilha 21 - Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de mestrado, ponderados pelos fatores de área..... 104
Anexo 22 - Planilha 22 - Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos de doutorado..... 105
Anexo 23 - Planilha 23 - Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de doutorado, ponderados pelos fatores de área..... 106
Anexo 24 - Planilha 24 - Esta planilha é o somatório da Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado..... 107
Anexo 25 - Planilha 25 - Esta planilha é o somatório da Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado, ponderados pelos fatores de área..... 108
Anexo 26 - Planilha 26 - Matriz através da qual podemos encontrar o Custo Direto do aluno do Ensino de Graduação, para os diversos departamentos de ensino..... 109
Anexo 27 - Planilha 27 - Matriz através da qual podemos encontrar o Custo Indireto do aluno do Ensino de Graduação, para os diversos departamentos de ensino..... 110

Anexo 28 - Planilha 28 - Matriz através da qual podemos encontrar o Custo Total (Direto e Indireto) do aluno do Ensino de Graduação, para os diversos departamentos de ensino bem como para a UFRRJ..... 111

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

A necessidade de se calcular custos visa checar se o valor auferido em um determinado setor ou em uma determinada atividade propicia ou não um bom retorno, ou um bom emprego do dinheiro público (no caso do setor público). E ainda, um sistema de custo é de fundamental importância para orientar as de decisões do administrador, das quais a relatividade preço x custo é apenas um fator.

Ao se definir preços, deve-se sempre ter em mente que eles realmente não se relacionam com custos, pelo menos sob o ponto de vista lógico: preços são basicamente estabelecidos por mercados, enquanto custos são decorrentes de insumos gastos para a obtenção do serviço/produto a ser comercializado ou disponibilizado para a sociedade.

Avaliando o cenário econômico do Brasil observa-se que no início dos anos setenta, quando a economia nacional apresentava altas taxas de crescimento econômico, pleno emprego, inflação tolerável, contas públicas saudáveis (superávit fiscal estrutural e baixo nível de dívida pública) e equilíbrio nas contas externas. Nesse período, conhecido como "milagre econômico", não havia crise do Estado nem crise da economia.

A partir dos anos oitenta, com a intensificação da crise fiscal do Estado e a maior exposição da economia nacional à competição internacional, o Estado foi forçado a reorientar a política econômica e, em particular, conter suas despesas. Considerando as dificuldades políticas de aumentar a carga tributária, especialmente a tributação direta, a palavra de ordem passou a ser cortar gastos. A política de corte de gastos atravessou as décadas de oitenta e noventa, e entrou na década atual, alcançando o limite de suas possibilidades. Esta percepção não se restringiu aos economistas acadêmicos, mas passou a integrar o discurso do Banco Mundial e do próprio Fundo Monetário Internacional (FMI). Estes organismos internacionais vêm propugnando pela qualidade do gasto público, e não simplesmente pelo corte do gasto público. Ambos têm se empenhado em introduzir a questão da qualidade do gasto público na agenda de Reforma do Estado de diversos países, entre eles o Brasil.

Como as informações sobre os gastos do governo sempre foram organizadas com vistas às necessidades da administração financeira (fluxo de caixa do Tesouro Nacional), o governo sempre teve noção de quanto precisaria cortar, em decorrência do equilíbrio macroeconômico, mas nunca soube ao certo como e onde deveria cortar. Ou seja, o governo nunca teve condições de promover cortes seletivos de gastos, de modo a não comprometer ainda mais o desempenho da Administração Pública. Assim, a redução de gastos com melhora de desempenho tornou-se uma alternativa impraticável, ainda que necessária. Ao comprometer a qualidade dos serviços públicos, os cortes de despesa comprometem, por extensão, a competitividade da economia nacional e das empresas, dado o caráter sistêmico da competitividade.

A importância do tema "custos no serviço público" pode ser avaliada pelo crescente número de iniciativas governamentais em todo o mundo, na última década, e pelo espaço que o tema vem ganhando na literatura especializada. Sem dúvida a iniciativa mais abrangente e avançada foi a da Administração Pública Federal Americana (Governo Clinton).

No Brasil, o controle dos gastos públicos experimentou um formidável avanço a partir de 1986, com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda. O desenvolvimento e a implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) significou uma verdadeira revolução na gestão das finanças públicas no Brasil. O avanço foi

tão significativo que, já no início da década de 90, o Brasil passou a ser referência internacional no controle informatizado de gastos governamentais.

Não obstante os avanços, o SIAFI, como se sabe, tinha por objetivo controlar a execução da despesa. Este sistema não foi concebido para apurar custos dos serviços públicos, motivo pelo qual sua estrutura de dados não informa os produtos e processos de trabalho dos órgãos do governo. Daí a oportunidade de se propor Sistema de Custos na presente Reforma.

A diferença conceitual entre despesa e custo tem particular interesse no contexto atual. Enquanto a despesa é o desembolso financeiro correspondente a qualquer ato de gestão do governo, o custo mede o consumo de recursos na produção de um bem ou serviço (custo do produto). O custo também mede o consumo de recursos pelas atividades das organizações governamentais (custo da atividade ou de processo). Como ilustração da distinção entre despesa e custo, basta observarmos que quando a Administração Pública compra material de consumo (recurso), são feitos dois lançamentos contábeis de mesmo valor nas contas: 1) despesa com material de consumo (despesa) e 2) estoque, material de consumo (ativo). A despesa só é contabilizada como custo no momento em que alguma unidade faz a requisição do material de consumo junto ao almoxarifado. A contabilização do gasto como custo requer a apropriação deste produto (no custeio tradicional) ou a alguma atividade (no custeio baseado em atividade). Lembramos que as despesas nos mostram como o governo financia os recursos que usa ou potencialmente poderá utilizar despesa com pessoal, despesa com material de consumo, despesa com equipamento e material permanente, despesa com serviços de terceiros, despesas financeiras, etc. enquanto que os custos nos mostram como o governo financia seus resultados: custo de uma aula, custo de uma consulta médica, custo de um serviço administrativo, custo de uma operação de fiscalização, etc.

Com os sistemas de informação existentes, incluído o SIAFI, o governo não sabe em que medida cada tipo de despesa contribui para os resultados obtidos. Mais ainda, o governo não saiba quais atividades agregam valor ao resultado final de suas ações. Ele também ignora qual é a taxa de consumo de recursos pelas atividades e quanto custam os processos de trabalho ou os programas governamentais. O governo desconhece, em resumo, onde há desperdício e onde há eficiência na aplicação dos recursos. De fato, o modelo de gestão tradicional do setor público prioriza o controle dos recursos e dos procedimentos formais, e não os resultados, o desempenho, e a eficiência.

O conhecimento do custo dos serviços públicos é fundamental para o atingimento de uma alocação eficiente de recursos. O desconhecimento dos custos é o maior indicador de ineficiência no provimento dos serviços públicos.

As últimas décadas foram marcadas por uma grande e expressiva transformação das Instituições em termos de qualidade e produtividade. Os administradores sejam de empresas privadas ou públicas, vêem buscando a excelência de sua gestão, principalmente no que diz respeito à utilização do dinheiro público. No setor público, a busca da excelência nos processos de gestão, muitas vezes está orientada para os aspectos relacionados com a utilização dos recursos financeiros. Principalmente nestes casos os sistemas de apuração de custos são ferramentas imprescindíveis.

Os administradores não têm idéia do custo exato das empresas que administram, e como num mercado globalizado existe um acirramento da concorrência, a medida exata dos custos faz muita diferença. No serviço público, por exemplo, é preciso que se descubra onde estão os gastos desnecessários, e como minimiza-los.

A universidade pública brasileira, nos últimos anos, vem experimentando profundos questionamentos sobre a qualidade do seu trabalho, seus serviços e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.

Estes questionamentos refletem as preocupações que as pessoas em geral vêm demonstrando relativamente aos órgãos públicos e, principalmente, ao setor educacional e as universidades.

Dentro dos sistemas democráticos a participação e a interferência dos cidadãos é um processo natural, respaldando decisões e orientações que, em última instância, lhe dizem respeito, tanto na área privada como no setor público. É o que os sociólogos e cientistas políticos qualificam como processo de legitimação; ou seja, a aprovação e o reconhecimento pelos indivíduos quanto às decisões oriundas dos mais diversos níveis de poder da esfera pública. É, neste momento, quando os problemas decorrentes da escassez de recursos e de sua precária distribuição para a área educacional, que torna mais agudo e sensível esse processo de legitimação. Especialmente no que diz respeito à gestão universitária, por estar em maior evidência, faz se necessário uma preocupação maior no sentido de melhor gerir os recursos públicos.

Já há bastante tempo existem profissionais das IFES, preocupados e envolvidos na missão de desenvolver um mecanismo que possa aferir os custos de seus produtos. Diversos esforços isolados foram desenvolvidos visando a instituir indicadores que avaliassem o desempenho das IFES.

Por força dos modelos de financiamento que o MEC tem adotado para definir o orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), estas têm a cada ano investido no aprimoramento dos processos de gestão, tendo em vista que os recursos necessários ao financiamento das suas atividades passaram a ser definidos em função dos resultados qualitativos e quantitativos por elas gerados.

Por outro lado, o Brasil vive, hoje, uma de suas piores crises em termos de disponibilidades de recursos, até mesmo para o financiamento de programas em áreas básicas e de alto, contudo social, como é o caso da educação e da saúde. Como resultado, os recursos disponíveis para o financiamento das universidades têm sido cada vez menores, mesmo em termos nominais.

Dentro deste quadro, os programas voltados para o aprimoramento dos processos de gestão, com ênfase em ações que visam a racionalização de despesas, têm sido cada vez mais, implementado pelos administradores das IFES. Entretanto, qualquer projeto na área de racionalização de despesas deve, forçosamente, estar fundamentados em processos de aferição de custos. Sem que se disponha de instrumentos capazes de dimensionar os custos envolvidos nos diversos processos e acompanhar a sua evolução, não será possível avaliar os resultados das ações empreendidas. Outro fator importante para que se possa alcançar os resultados almejados, é a disponibilidade de pessoal capacitado nessa área específica.

Custos, no processo de avaliação empresarial, são ferramentas fundamentais na determinação das ineficiências, e o mesmo se aplica para o serviço público, incluindo as IFES.

Respostas para perguntas como: “O que está custando demais?” Ou “O que está custando acima do planejado?” – Só podem ser respondidas se a Instituição puder contar com um sistema de custo.

A possibilidade de efetuar simulações a partir de um sistema de custo bem orientado é vital no processo estratégico de simular situações futuras, também designadas de cenários.

A implantação de um sistema de apuração de custos encontra em sua comunidade sua maior resistência. Quando se propõe implantar um trabalho de levantamento dos gastos públicos em uma instituição almeja-se desenvolver uma melhor relação entre Custos x Benefícios, que é de fundamental importância para aprimorar os processos de gestão. Desta forma, atingi-se o âmago da questão que é identificar a necessidade de se investir neste

objetivo, conduzindo um trabalho sério de levantamento dos Custos associados ao desenvolvimento das suas atividades operacionais de maneira mais adequada, buscando melhorar a qualidade de seu produto e obtendo resultados satisfatórios para a sociedade.

Para tal, deve-se manter o espírito aberto, a criatividade, a imaginação e a iniciativa, procurando ser objetivo. Para isso é necessário investir na motivação das equipes que vão operacionalizar o sistema.

Atualmente, vivemos numa época em que a grande discussão é sobre o controle de qualidade, para melhorar o seu produto final. Para que isso seja concretizado é importante que o indivíduo se comprometa com o propósito de primeiro melhorar a si próprio, sendo este o passo inicial e o mais importante na melhoria da qualidade de vida. E em se tratando de Serviço Público existe uma peculiar cultura de rejeição ao novo. Essa resistência precisa ser vencida, para que haja comprometimento da equipe.

Dando continuidade ao trabalho iniciado com a Monografia apresentada no Curso de Especialização em Finanças Corporativas, vamos apresentar uma metodologia de "Medida de Custo/Aluno", tendo a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro como Cenário.

É de conhecimento público, que muitas Instituições já possuem Sistemas de Custos. Entretanto, o objetivo deste trabalho é, de uniformização de procedimentos, metodologia do cálculo, para se encontrar o custo do aluno dentro de seu curso, para a Instituição. Acreditamos assim, que este trabalho deverá mais tarde, servir de subsídios para aqueles que se interessarem pelo assunto e desejarem implantar em sua instituição ou Unidade de Ensino, para buscar soluções das questões que envolvem a difícil situação enfrentada, pelas IFES, não só no que diz respeito aos parcos repasses recebidos pelo Governo, mas também para melhor utilizar os recursos recebidos e melhor eficácia na utilização dos mesmos.

Visto as dificuldades financeiras que assolam as IFES, torna-se necessário e indispensável à busca por uma melhor gestão de recursos, portanto torna-se indispensável o desenvolvimento de indicadores capazes de auxiliar cada uma de suas administrações, levando em conta a peculiaridade de cada uma em seu universo de atuação, no alcance de seus objetivos, ou seja, ajudar a viabilizar a finalidade principal das IFES, que é o ensino a pesquisa e a extensão.

As IFES vem há anos desenvolvendo esforços por parte de alguns gestores, com o objetivo de determinar os custos de sua Instituição, sendo um indicador importante, pretendemos com este trabalho identificar o Custo/Aluno dos cursos de graduação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Em uma visão mais ampla as IFES, vêm buscando identificar não só o custo/aluno dos cursos de graduação e de Pós-graduação, bem como o custo das demais atividades desenvolvidas nas áreas da pesquisa e da extensão.

Em nosso trabalho definiremos como produto final da Universidade as atividades de Ensino de Graduação, buscando assim determinar, então, os custos dessa linha de atuação.

Diante desse quadro, na estrutura de custos desse trabalho ficam definidas as despesas de pessoal, docente e técnico-administrativo e as relativas a outros custeios, das atividades direta ou indiretamente ligadas ao curso escolhido para se estimar o custo/aluno.

As despesas de com pessoal são agrupadas da seguinte forma: Custo operacional, despesas de pessoal docente, responsável maior na geração do produto final da Universidade;

Despesa com pessoal da Administração-fim – gastos com pessoal técnico-administrativo lotado nos Departamentos e Institutos, que prestam serviços de apoio direto às atividades acadêmicas;

Despesas com pessoal da Administração-Meio – gastos relativos às despesas com pessoal técnico-administrativo lotado nos diversos órgãos que prestam serviços de apoio às unidades acadêmicas.

As informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, são referentes ao exercício financeiro de 2000, e informações obtidas nos diversos Sistemas: Pessoal (despesas de pessoal docente e de técnico-administrativo, distribuídos por órgão de lotação), e Acadêmico (informações referente matrícula por disciplina/turma, carga-horária acadêmica, e número de alunos matriculados por curso, em nível de Departamento/Instituto), existentes na UFRRJ.

As demais informações, coleta de dados, necessárias para a realização deste trabalho, foram obtidas através de pesquisa direta, levantamentos para complementação dos dados obtidos através dos sistemas existentes.

Um sistema de apuração de custo adicionado ao conceito moderno de Qualidade Total e Produtivo, hoje inserido no âmbito da administração pública, é um instrumento preciosíssimo capaz de subsidiar eficazmente o reitor e seus demais gestores universitários para atingir os objetivos para os quais ela foi criada.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Com este trabalho objetivamos apresentar uma metodologia que pode ser adotada na orientação do processo de implantação de um sistema que apure os custos das IFES.

A metodologia agora apresentada estabelece que a definição dos Centros de Custos será feita levando-se em consideração a estrutura da UFRRJ, possibilitando assim a estruturação do método.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar e caracterizar um sistema de custos
- Mostrar a necessidade da implantação de um sistema de custo com objetivo de subsidiar o processo decisório.
- Analisar a possibilidade e se implantar um sistema de Custos e Qualidade do Gasto Público
- Estabelecer premissas para o desenvolvimento do sistema
- Apresentar um sistema de distribuição de custos por unidades administrativas.
- Relatar as principais mudanças que por ventura venha ocorrer com a implantação do Sistema de custos.
- Discutir as condições para se fazer uma avaliação dos gastos públicos, com ênfase nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES.

1.3 Metodologia

O modelo de estudo desta pesquisa se classifica em exploratória. Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos, esse tipo de pesquisa envolve:

- Levantamento bibliográfico;
- Análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

O levantamento dos dados da pesquisa será feito por documentação direta, documentação indireta e observação direta extensiva.

A documentação indireta será realizada por meio de:

- Pesquisa Bibliográfica – através de consulta às obras e publicações de autores relativos á Contabilidade Pública, Orçamento Público, Contabilidade de Custos, Administração Pública, e Análise de Custos por Atividades.
- Pesquisa Documental – através de consulta à legislação federal e aos manuais e publicações normativas relativas aos trabalhos feitos pela Sesu/MEC, com o programa do SAC, e materiais obtidos com autores de trabalhos de IFES, que forneceram informações bem como material didático.

1.4 Limitação do Estudo

Apesar da variedade de conceitos utilizados, ainda de se tem dificuldades na definição de critérios satisfatórios para o desempenho organizacional, sobretudo quanto a sua operacionalização, em termos de estabelecimento de parâmetros e/ou medidas que sirvam de comparação.

O estudo feito limita-se a pesquisas bibliográficas, tomando por base somente à estrutura da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, num universo bastante restrito.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Evolução Histórica e Questões Competitivas dos Sistemas de Custos

Segundo Nunes (1998), os sistemas de custeio iniciais datam da segunda década do século XIX, quando as tecelagens mecanizadas e integradas norte-americanas “inventaram” o conceito de custos.

Realmente, antes do advento das fábricas, os mercados e comerciantes já se utilizavam o conceito de dupla entrada na contabilidade para registro de transações mercantis. Os preços eram sempre ditados pelo mercado e não havia preocupação com “custos” no sentido de agregação de valor. Mesmo um mercador que resolvesse integrar operações, por exemplo, comprando lã de carneiro, fornecendo-a a um artesão para serem fiada, depois entregando os fios assim obtidos a um tecelão e daí a um confeccionador de roupas, ele não se preocupava com os custos em si, pois cada operação e cada uma das mercadorias transacionadas tinha seu preço de mercado, restando a ele apenas o processo de negociação desses preços.

À medida que todos os artesãos foram postos num só local, ou seja, uma fábrica, e a integração entre as tarefas começaram a se dar “internamente” à fábrica é que começou a ter preocupação com o custo do valor adicionado. Este custo era basicamente o de mão-de-obra.

A partir dos custos de adição de valores começaram a surgir idéias para os gerentes, já durante o século XIX, sobre incentivos à produção e medições de produtividade.

Ao final do século XIX as operações de manufatura de aço, produtos alimentícios e químicos, petróleo e maquinário começaram a se tornarem significativamente mais complexas e maiores que as fábricas têxteis do início do século. Mesmo assim, ao final do século, a maioria dessas grandes empresas ainda era: constituídas como as fábricas têxteis de antes, de uma única operação básica de transformação de matéria-prima em produto acabado. Não é de se estranhar, portanto, que as gigantescas descendentes empresariais das fábricas têxteis iniciais utilizassem o mesmo sistema básico de custos, ainda que com refinamentos e sofisticações.

As informações contábeis utilizadas por Andrew Carnegie, um dos empresários mais dinâmicos do século XIX, sugerem como os fabricantes de empresas intensivas de capital utilizaram contabilidade empresarial na época.

Embora pouquíssimas pessoas tenham tido acesso aos registros contábeis da *Carnegie Steel Company*, aqueles que o tiveram concordam que Carnegie utilizava relatórios de custeio quase que como fetiche para administrar sua gigantesca companhia de 1872 a 1902. Os comentários do próprio Carnegie, em conjunto com os de seus associados e os de seu biógrafo mais recente, revelam que seu sistema era principalmente voltado a coletar continuamente informações de custos diretos de todos os processos, dos altos fornos às laminadoras.

Um elemento interessante da informação financeira sobre a qual Carnegie se baseava para tomar decisões operacionais e de investimento era relacionado com os custos diretos de seus concorrentes. A estratégia operacional de Carnegie era de empurrar seus próprios custos diretos para abaixo dos de seus concorrentes, possibilitando-lhe cobrar preços que sempre garantiam demanda suficiente para operar suas fábricas rodando em capacidade máxima.

A estratégia o obrigava sempre a levantar informações de seus custos diretos para poder compara-las com a dos seus concorrentes. De posse, dessas informações e sabedor que

seus custos eram os menores do ramo, Carnegie cortava preços sem dó durante períodos de recessão. Enquanto outros faliam, Carnegie obtinha lucros. Em períodos de bonança, quando a demanda de mercado excedia capacidade Carnegie se juntava aos demais. elevando seus preços.

Outros empresários que também tinham necessidade de operar negócios complexos eram os donos de ferrovias principalmente após a segunda metade do século XIX. Ferrovias eram certamente as operações de negócios mais completas do século XIX.

A criação de grandes ferrovias por empresários que queriam obter os lucros tornados possíveis pelas novas tecnologias, que então eram a do vapor e do ferro marcou o advento do conceito de "grande negócio" *(big business).*

A gestão dessas enormes entidades era uma tarefa de complexidade sem precedentes, mas por volta de 1870 diversos administradores ferroviários tinham inventado soluções imaginativas que acabaram se tornando base de práticas administrativas que perduram até hoje.

Em síntese, segundo Nunes (1998), as práticas de gestão de custos do século XIX concentraram-se, em sua totalidade. Com a gestão operacional do negócio. Sem se importarem realmente com a rentabilidade do investimento. Uma explicação possível para, esta falta de preocupação pode ter sido a enorme expansão dos mercados em geral na época, que teria reduzido a insegurança associada a investimentos em longo prazo. Em outras palavras, o custo não importava tanto, pois o mercado seria capaz de absorver os produtos mesmo a preços mais altos.

Outra explicação pode ser que as empresas da época envolviam-se em atividades específicas. A diversificação ocorria apenas internamente à atividade básica, reduzindo as necessidades de investimento a uma série de decisões produzir-comprar intimamente conectadas entre si. Para essas decisões, uma empresa tinha apenas que saber como os novos investimentos em capital afetariam os custos unitários de matéria-prima, de tonelada-milha ou de giro de estoques (no caso de varejistas e distribuidores). Nesses casos, as informações obtidas e utilizadas eram adequadas.

Empresas verticalizadas, com diversas atividades agrupadas debaixo de uma gerência única, apareceram no cenário norte-americano e mundial apenas no início do século XX. Essas empresas demandariam outros tipos de informação de seus sistemas de controle.

Ao contrário do setor privado, as experiências com Sistema de Custos no serviço público são bem recentes. Salvo algumas experiências isoladas, pode-se dizer que não há cultura de custos no serviço público no Brasil. Isto também vale para a maioria das economias desenvolvidas, especialmente no setor público típico. Já nas empresas estatais, pela sua relação direta com o mercado, ainda que em regime monopolista, sempre houve a necessidade de se produzir alguma informação sobre custos, pois o mercado requeria uma regra de formação de preços (dos produtos produzidos pelas estatais). A legislação também impôs a necessidade de avaliar estoques e de apurar lucros, donde foi reforçada a necessidade de "algum" sistema de custos. Digo "algum", pois, pelo seu caráter monopolista, as empresas estatais nunca tiveram, regra geral, incentivo para apurar custos com maior precisão, uma maior qualidade da informação quantitativa, no caso de custos, que dá maior eficácia ao processo decisório.

Os Sistemas de Custos, no caso do setor privado, tomaram um maior impulso, no início do século XX, no bojo do movimento de Administração Científica. Época em que os custos eram apurados basicamente nas indústrias e os custos de produção compunham grande parte do custo total das empresas. O custo da mão-de-obra, em particular, tinha grande importância na composição dos custos diretos, sendo, portanto um referencial para o rateio

dos custos indiretos. A implantação de um sistema de apuração de custos tornou-se generalizado nas empresas industriais ao longo deste século. A própria legislação das sociedades anônimas, no mundo e no Brasil, estabeleceu a obrigatoriedade da adoção de Sistema de Custos para empresas de médio e grande porte. As empresas também demandavam Sistema de Custos para a precificação de produtos. Não havia, ou não era prioritária na fase de consolidação do Sistema de Custos, a preocupação de se utilizar medidas de desempenho dos processos de trabalho ou da organização como um todo. A preocupação das empresas ao apurar custos foi, via de regra, a geração de relatórios financeiros.

Com o avanço tecnológico e a integração da economia mundial na década de setenta, importantes mudanças foram produzidas nas estruturas produtivas, nas técnicas de administração de empresas e na contabilidade de custos, mudanças estas que influenciaram com relevância:

- a busca pela implantação de um Sistema de Custo;
- aumento da mobilidade de fatores de produção em decorrência da redução dos custos de transportes de comunicações, promovendo novas reduções de custos e aumento da competição;
- aumento relativo da importância do setor de serviços em relação a industria (em termos de proporção do Produto Interno Bruto) ;
- a prevalência dos custos indiretos em relação aos custos diretos na maioria dos processos produtivos (na indústria e nos serviços);
- a prevalência dos custos fixos em relação aos custos variáveis na maioria dos processos produtivos (na indústria e nos serviços);
- a introdução da competição internacional em mercados anteriormente não-concorrenciais ou protegidos pela economia fechada, aumentando o papel estratégico dos custos;
- a maior instabilidade nos padrões de mercado (efeitos da propaganda sobre as preferências dos consumidores);
- surgimento de novos produtos;
- a redução no ciclo de vida dos produtos;
- a incerteza quanto aos custos financeiros, custos de commodities e de matérias-primas.

Essas mudanças produziram alterações profundas e recorrentes nas estruturas de custos das empresas. Especialmente nas três últimas décadas, os custos passaram a ser fator ainda mais decisivo na competitividade internacional. E justamente neste período a metodologia de custeio tradicional mostrou suas limitações, produzindo profundas distorções na apuração do custo dos produtos e dos processos de trabalho. A busca de novas metodologias de custeio passou a ser crucial para empresa, inseridas em mercados competitivos, especialmente onde os processos produtivos eram complexos e mutantes. Foi aí que surgiu, na segunda metade dos anos oitenta, o Custeio Baseado em Atividade (ABC).

Se for verdade que não há cultura de custos no setor público, também devem ser registradas algumas iniciativas importantes nesta área no âmbito federal. O Ministério da Aeronáutica dispõe de um sistema de custos desde os anos 70. Porém, tal sistema apresenta-se defasado e já vem sendo objeto de reformulação pelo próprio Ministério. O Ministério da Marinha também dispõe de um sistema de custo-padrão para as atividades de manutenção e reparo de embarcações. Hospital Marcílio Dias, vinculado ao mesmo Ministério, também dispõe de um sistema de custos (custo-padrão). Entretanto, as experiências mais interessantes

conhecida no setor público federal foram a da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e a da Telemig. Estas duas empresas estatais já possuíam sistemas tradicionais de custeio, considerados insatisfatórios. Estas empresas empreenderam esforços no sentido de desenvolver sistemas de custo com uma metodologia que apurasse os custos de maneira mais confiável e realista.

Para Nunes (1996), ao longo dos últimos anos vem sendo muito destacado a perspectiva de se introduzir mecanismos competitivos na Administração Pública, de modo a melhorar seu desempenho. Trata-se do conceito de "competição administrada", ou o que Osborne (1994), denominou de "governo competitivo". Entretanto, a introdução de mecanismos competitivos não significa que a estratégia competitiva irá impregnar todas as atividades governamentais. Sem dúvida, a estratégia cooperativa poderá ser bem mais eficaz em muitas ações de governo. O sucesso de novos modelos de gestão da Administração Pública será determinado pela integração adequada das estratégias competitiva e cooperativa.

Como se sabe, para a maioria das atividades do serviço público não prevalece a lógica de mercado. Por esta lógica, o mecanismo de preços orienta os agentes econômicos nas suas decisões de comprar ou vender bens e serviços, privados. Quando o preço sobe é porque há excesso de demanda pelo produto. Em caso de excesso de oferta, o preço cai. No caso dos serviços públicos, não há como regular a produção e o consumo "via preços". É possível conceituar a oferta, mas não a demanda. De fato, os cidadãos atribuem importância (utilidade) aos serviços públicos, mas, na acepção de Samuelson "não revelam sua preferência". Este é o caso dos programas governamentais que promovem melhoria da qualidade ambiental. Claramente os cidadãos de uma cidade poluída estarão dispostos a pagar pela melhoria da qualidade do ar. Entretanto, os que não pagarem não têm como serem excluídos do consumo de ar mais limpo. Ou seja, o consumo de bens públicos é não excludente. Além disso, o consumo de mais ar limpo por um cidadão não reduz o consumo de ar limpo dos demais. Ou seja, o consumo bens públicos é não-rival. Em resumo, os bens ou serviços públicos apresentam consumo não-excludente e não-rival, razão pela qual fica difícil estimar o preço, o que o usuário estaria disposto a pagar pelo serviço público. Em outras palavras, não é possível determinar a curva de demanda por estes bens.

São exemplos de bens públicos: os serviços de segurança nacional prestado pelas forças armadas, os serviços de segurança pública, serviços judiciários, entre outros.

A oferta dos bens públicos, por outro lado, é bem definida, pois, em princípio, é possível estimar o custo dos serviços públicos. Trata-se, portanto, de um "mercado sem o lado da demanda". Consequentemente, não há sinalização de preços ao mercado. Isto não significa, entretanto, que não seja possível instituir mecanismos competitivos no provimento dos serviços públicos. A competição "via preços" poderia ser substituída pela comparação de performances "via indicadores de desempenho". A comparação de desempenho poderia envolver unidades prestadoras de serviços similares, processos de trabalhos similares, etc. A competição administrada alcança também os programas de terceirização e de concessão de serviços de utilidade pública. Assim, ainda que não se possa aplicar a regra de mercado, é possível otimizar resultados no setor público. Neste caso, os indicadores de desempenho, entre eles os indicadores custos, fariam o papel de "variável proxy" dos preços de mercado.

Para Nunes (1998) os indicadores de custos também são cruciais na implementação de estratégias cooperativas. O sucesso de parcerias na Administração Pública com instituições comunitárias, privadas e com outras esferas de governo, colaborou e muito, de na obtenção de medidas capazes de medir desempenho. Não faz sentido estabelecer parcerias em que o custo das atividades é maior que o praticado pela Administração Pública ou por instituições não governamentais, até porque as parcerias quase sempre utilizam recursos públicos, e estes

estão sujeitos ao (novo) princípio constitucional da eficiência. Ou seja, a concepção moderna de parceria pressupõe uma adequada gestão de custos.

O novo ambiente competitivo provocou na estrutura de custos das organizações o declínio das técnicas tradicionais na gestão de custos e novos desenvolvimentos na área.

O perfil de custos de uma organização mudou nas últimas décadas. O custo da mão-de-obra diminuiu drasticamente e os custos indiretos (overheard), incluídos aí os custos de tecnologia (automação nas fábricas e escritórios), têm crescido bastante.

2.2 Contabilidade de Custos

Na concepção de Lawrence (1974) a Contabilidade de Custos é o processo ordenado de usar os princípios da Contabilidade Geral, para registrar os custos de operação de um negócio, de tal maneira que, com os dados da produção e das vendas, se torne possível à administração utilizar as contas para estabelecer os custos de produção e de distribuição, tanto por unidade como pelo total, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados e os custos das outras diversas funções do negócio, com a finalidade de obter operações eficiente, econômica e lucrativa.

Viceconti (1995) diz que com o advento da Revolução Industrial e a conseqüente proliferação das empresas industriais, a Contabilidade viu-se às voltas com o problema de adaptar os procedimentos de apuração do resultado em empresas comerciais (que apenas revendiam mercadorias compradas de outrem) para as empresas industriais, que adquiriam matérias-primas e utilizavam fatores de produção para transformá-las em produtos destinados à venda. A solução natural para o problema foi usar o mesmo esquema para apuração do resultado, substituindo o item “Compras” pelo pagamento dos fatores que entraram na produção matéria-prima consumida, salário dos trabalhadores da produção, energia elétrica, combustíveis utilizados, enfim todos os gastos que foram efetuados na atividade industrial e que foram denominados de “custos de produção”. O ramo da contabilidade que controlava estes gastos passou a chamar-se “Contabilidade de Custos”.

Para Leone (1997) a Contabilidade de Custos é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Lawrence (1974) define o uso da Contabilidade de Custos como sendo aquela que fornece informações a respeito de custos, estoques, custo de vendas e de distribuição, vendas e lucros para cada uma das linhas de produtos fabricados. Esta informação é, ou pode ser, apresentada em detalhe para cada um dos lotes ou pedidos relativos ao produto. A contabilidade de custos também fornece informações detalhadas a respeito das despesas operacionais do negócio. Assim, com um sistema de custo, é possível conhecer o custo de operação de um departamento ou da realização que qualquer outra atividade do negócio explícita e detalhadamente.

Tais informações são úteis por mostrarem o que se fez, como se fez, qual o custo, por quanto se vendeu e qual o lucro. Tendo esta informação por guia, muitas vezes é possível aumentar a produção, idealizar processo mais eficiente, reduzir os custos e aumentar os lucros. Assim a contabilidade de custos serve para finalidade muito útil por contribuir para a aceleração e aumento da produção, fornecendo registros completos e seguros das transações comerciais. Aumenta o valor do sistema contábil, determinando o aparecimento de mais informações a respeito das transações internas do negócio, que normalmente não teria sido possível obter somente por meio de um sistema de contabilidade geral.

Na opinião de Leone (1997) a Contabilidade de Custos coleta, classifica e registra os dados operacionais das diversas atividades da entidade, denominados de dados internos, bem como, algumas vezes, coleta e organiza dados externos. Os dados coletados podem ser tanto monetários como físicos. Exemplos de dados físicos operacionais: unidades produzidas, horas trabalhadas, quantidade de requisições de materiais e de ordens de produção, entre muitos outros. Neste ponto, reside uma das grandes potencialidades da Contabilidade de Custos: a combinação de dados monetários e físicos resulta em indicadores gerenciais de grande poder informativo.

Em seguida, a Contabilidade de Custos acumula, organiza, analisa e interpreta os dados operacionais, físicos e os indicadores combinados no sentido de produzir, para os diversos níveis de administração e de operação, relatórios com as informações de custos solicitados.

Outra particularidade da Contabilidade de Custos é que ela trabalha dados operacionais de vários tipos: os dados podem ser históricos, estimados (futuros), padronizados e produzidos. Aqui reside, também, uma das fortes vantagens da Contabilidade de Custos. Ela pode (e deve) fornecer informações de custos diferentes para atender a necessidades gerenciais diferentes. São muitas as necessidades gerenciais. Apenas como forma de atender a uma exigência didática, os estudiosos classificaram as necessidades gerenciais em três grandes grupos:

- informações que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da entidade;
- informações que auxiliam a gerência a planejar, a controlar e administrar o desenvolvimento das operações;
- informações para a tomada de decisões.

Leone (1997) define que os objetivos da Contabilidade de Custos serão fixados de acordo com as necessidades apresentadas pelos diversos níveis gerenciais. Embora o contador de custos não estabeleça previamente quais são os objetivos de sua atividade, a grande maioria dos estudiosos do assunto os estabelece apenas para atender a exigências de ordem didática, uma classificação de objetivos em três grandes grupos, já citados anteriormente. São eles: (a) o objetivo da determinação da rentabilidade, esta num sentido bem amplo, que considera o desempenho da entidade e de seus componentes em todos os sentidos; (b) o objetivo que se traduz pelo controle dos custos das operações de cada atividade no sentido de minimizá-los pela comparação constante entre os dados previamente estabelecidos (como orçamentos, estimações e padrões) e os dados que realmente ocorreram. A procura pela redução de custos deve passar obrigatoriamente pela análise das causas das variações ocorridas. Tais causas sempre são decorrências de disfunções operacionais. O objetivo final é descobrir esses erros, avaliá-los economicamente e propor medidas corretivas; (c) o objetivo de fornecer informações, normalmente não recorrentes, aos diversos níveis gerenciais que as solicitam para atender a suas funções de planejamento e de tomada de decisões.

São muitos os objetivos da Contabilidade de Custos. Não há uma quantidade determinada. Os objetivos formam o campo de atuação da Contabilidade de Custos. Os objetivos mais conhecidos são os seguintes: a entidade, como um todo, seus componentes organizacionais (administrativos e operacionais), os produtos e bens que fábrica para si própria e para venda e os serviços, faturáveis ou não, que realiza. Entretanto, existem muitos outros, de mesma significação. Entre eles podemos citar os estoques, as campanhas, as promoções, os estudos e as atividades especiais, os segmentos de distribuição, as atividades e as operações desde as menores até as maiores, os planos e alternativas operacionais.

De acordo com as necessidades gerenciais, apresentadas pelos diversos níveis gerenciais, a Contabilidade de Custos vai-se organizar em termos de sistemas de acumulação de dados, de critérios de avaliação e de apropriação dos custos aos seus portadores (componentes organizacionais, atividades e operações, serviços e produtos e outros objetos do custeio), para produzir relatórios, que satisfaçam às exigências dos diversos usuários.

O objetivo principal de qualquer empresa é maximizar seus lucros. Nas outras entidades, a diferença entre receitas e gastos, despesas e custos é denominada de superávit. Nestas, do mesmo modo, o principal objetivo é maximizar seus superávits, mesmo porque, se não obtiverem superávits satisfatórios, não poderão cumprir seus objetivos sociais nem progredir. É a mesma coisa que acontece com as empresas. Seus proprietários desejam sempre aumentar sua remuneração e aumentar seus investimentos pelo reinvestimento de parte dos lucros não distribuídos. É claro que os objetivos das empresas, como determinados em seus estatutos ou contratos, são outros: por exemplo, produzir produtos ou serviços de boa qualidade que satisfaçam à clientela ou ajudar na promoção do bem-estar da coletividade em que se insere, pelos empregos que gera e pelos impostos que paga, ou doações e benfeitorias que realiza. Entretanto, esses objetivos só podem ser atingidos se as empresas obtiverem bons lucros continuamente. A busca por lucros máximos, trabalhando dentro de uma estrutura definida, será sempre o objetivo maior das empresas.

Deve-se lembrar que no caso deste trabalho, que fala sobre as IFES o objetivo do sistema de custos é estimar custo, minimizar despesas e maximizar qualidade.

2.3 Classificação dos Custos

Para Lawrence (1974) a Classificação de Custos é o processo da contabilidade de custos consiste principalmente na classificação e reclassificação das informações de custo em diferentes categorias, que servem para finalidades muito úteis. Neste processo, classificam-se os custos por várias formas, e, em diferentes estádios no processo da contabilidade de custos, é possível a mesma importância de custo em diferentes classificações. A compreensão da classificação dos custos é, portanto, necessária para o domínio da contabilidade de custos. As principais classificações em contabilidade de custos são: (1) – elementos de custos, (2) – custos diretos e indiretos, (3) – custos departamentais, (4) – custos unitários e (5) – custos divisionais.

Segundo Florentino (1977), que dá uma classificação dos custos de forma generalizada, entende-se por custo a soma dos valores de bens e serviços consumidos e aplicados para obter um novo bem ou um novo serviço. Assim, não se apuram somente custos de utilidades físicas (bens, mercadorias etc.), mas também se apuram custos de serviços (fretes, seguros etc.) Os serviços públicos (manutenção de escolas, hospitais, estradas de rodagens etc.) também devem ter os seus custos apurados.

É também com este entendimento, que buscamos demonstrar com este trabalho a possibilidade de apurar tais custos.

Segundo Leon (1997), a Contabilidade de Custos olha os custos de maneira diferente para produzir informações diferentes que atendam a necessidades gerenciais diferentes. Olhar os custos de maneira diferente significa simplesmente que o contador de custos estabelece diferentes sistemas de custos e adotam critérios diferentes de avaliação, cálculo e alocação para fornecer informações específicas exigidas por ambientes de produção e de administração em constante mutação. A Contabilidade de Custos acompanha a evolução da tecnologia de processos de produção, de modelos gerenciais e das novas necessidades informativas. Os sistemas de custos, denominados “tradicionais” por alguns, que ainda produzem tipos de custos que permanecem válidos para cenários bem definidos, não podem ser aplicados aos

atuais cenários modificados. O contador de custos sabe disso. Se o contador adota os mesmos critérios tradicionais é porque eles ainda são pertinentes ao ambiente em que atua. No momento em que o ambiente se transforma, o contador terá bastante bom-senso para adotar novos critérios, mais adequados.

2.3.1 Custo direto

Para Leone (1997) os Custos Diretos são aqueles custos (ou despesas) que podem ser facilmente identificados a seus portadores. Para que seja feita a identificação, não há necessidade de rateio. Já Para Viceconti (1995) Custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, porque há uma medida objetiva de seu consumo nesta fabricação.

De acordo com Florentino (1977), Custos Diretos são aqueles que podem ser imediatamente apropriados a um só produto ou a um só serviço. Ainda segundo este autor, existe uma tendência para adoção da técnica denominada custeamento direto, que segue o princípio de não ratear e não distribuir ao custo dos produtos ou dos serviços as parcelas de custos indiretos. Nesta técnica todos os custos diretos são imputados aos custos dos produtos ou serviços mediante sistema de apuração e medição. A diferença entre o custeio direto e custeio tradicional reside nos elementos de custo indireto, que no caso do tradicional são incluídos no custo de artigos vendidos e no inventário final.

2.3.2 Custo indireto

Para Leone (1997), os custos indiretos são aqueles custos que não são facilmente identificados com o objeto do custeio. Às vezes, por causa de sua não-relevância, alguns custos são alocados aos objetos do custeio através de rateios. Neste caso, adotando o rateio, os custos serão considerados indiretos. É preciso que a Contabilidade de Custos divulgue para os usuários das informações de custos esses conceitos básicos e aponte, para cada usuário, seus custos (ou despesas) diretos e indiretos.

Para Viceconti (1995), Custos indiretos são os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados em diferentes produtos, portanto, são os custos que só são apropriados indiretamente aos produtos. O parâmetro utilizado para as estimativas é chamado de base ou critério de rateio.

2.3.3 Custo-padrão

Para Leone (1997), uma das finalidades da Contabilidade de Custos é fornecer aos usuários (diversos níveis gerenciais) informações (tipos diferentes de custos) que os auxiliem a controlar as operações que estão sob seu comando e supervisão. O Custo-padrão é o custo predeterminado que leva em conta condições consideradas normais de operação. É o custo que deve ser. Os valores padrão monetários (de materiais, mão-de-obra e despesas de fabricação) são calculados com base em determinadas expectativas de eficácia e eficiência operacionais. Os custos e as despesas são dependentes dos padrões físicos esperados nas operações.

Um exemplo prático apresenta melhor a idéia. Suponhamos que estamos trabalhando como contadores de custos em um laboratório farmacêutico. Pela própria natureza dos produtos (em que deve haver rigoroso controle quantitativo, principalmente dos materiais que os compõem) e pelas próprias características das operações fabris (contínuas, repetitivas e automáticas), os quantitativos de produção, tais como as quantidades de materiais, as quantidades de horas de mão-de-obra direta e horas-máquina, as medidas físicas do consumo de outros recursos produtivos, são previamente determinados dentro da mais absoluta certeza.

Nada mais resta, neste caso, do que nós, contadores de custos, nos prevalecermos desse rigorismo e acoplarmos as medidas monetárias que devem refletir as operações padronizadas.

A Contabilidade de Custos deve acompanhar as operações reais, deve registrar todos os fatos (físicos e monetários) que ocorrem, deve organizá-los de maneira adequada, deve analisar os desvios (que podem acontecer), deve descobrir suas causas, deve definir responsabilidades e, junto com o pessoal das operações, deve estudar as medidas mais eficazes que serão implantadas para que as variações deixem de acontecer de novo. Portanto, os custos-padrão são mais aconselhados para o controle de operações repetitivas nas quais seus responsáveis ganham um conhecimento bem mais sólido das atividades que dirigem e executam. Esse conhecimento é básico para a montagem dos custos-padrão. Em virtude da repetição das operações, os padrões de materiais, de mão-de-obra direta e do uso e consume de alguns recursos fabris são facilmente calculados. Os demais recursos fabris (cujo consumo e uso são traduzidos monetariamente pelas despesas gerais de fabricação) são difíceis de ser padronizados. Normalmente, essas despesas sofrem um processo de estimação e são separadas por centros de responsabilidades. Na verdade, elas fazem parte de orçamentos.

De acordo com Viceconti (1995), Custo-Padrão é um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta. Os custos são apropriados à produção não pelo seu valor efetivo (ou real), mas sim por uma estimativa do que deveriam ser (custo-padrão).

2.3.4 Custos variáveis

Para Florentino (1977), Custos Variáveis são os valores consumidos ou aplicados que têm o seu crescimento dependente da quantidade produzida pela empresa. Já na concepção de Leone (1997), Custos (ou Despesas) Variáveis são os Custos (ou Despesas) que variam de acordo com os volumes das atividades. Os volumes das atividades devem estar representados por bases de volume, que são geralmente medições físicas. Um exemplo disso é o custo dos materiais que varia com as unidades produzidas, que constituem a base de volume. O custo de energia seria um outro exemplo, de um custo que deve variar de acordo com a quantidade, neste caso de acordo com as horas-máquina.

Deve-se atentar para o fato de que definir “custo variável” como aquele custo que varia com as unidades produzidas está certo, mas não é uma definição generalizada. Toda a definição deve ser generalizada. Portanto, deve-se definir “custo variável” como aquele que varia com o volume de qualquer atividade que tenha sido escolhida como referência. Ressalta-se, ainda, o fato de que o “custo variável” no total é variável, mas, quando considerado como custo unitário diante do quantitativo da base de volume, ele é fixo.

Para Viceconti (1995), Custos Variáveis são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa. Um exemplo seria a matéria-prima consumida. Se não houver quantidade produzida, o Custo variável será nulo. Os Custos Variáveis aumentam à medida que aumenta a produção. Ainda segundo o autor, pode também ser custos que variam com o nível de produção, mas que, entretanto, tem uma parcela fixa que existem mesmos que não haja produção. É o caso, por exemplo, da conta de energia elétrica da fábrica, na qual a concessionária cobra uma taxa mínima mesmo que nada seja gastos no período, embora o valor total da conta dependa do número de Kilowats consumidos e, portanto, do volume de produção da empresa. Outros exemplos seriam: o aluguel de uma copiadora no qual se cobra uma parcela fixa mesmo que nenhuma cópia seja tirada; o gasto com combustível para aquecimento de uma caldeira, que varia de acordo com o nível de

atividade, mas que existirá, mesmo que seja num valor mínimo, quando nada se produza, já que a caldeira não pode esfriar.

2.3.5 Custos fixos

Segundo Leone (1997) Custos (ou Despesas) Fixos são custos (ou despesas) que variam com a variabilidade da atividade escolhida. Isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie.

Este mesmo autor diz que, quando se definem os custos fixos como aqueles que permanecem fixas diante das unidades produzidas, as definições está parcialmente correta, mas não é generalizada. É preciso definir os custos fixos como aqueles que não variam com o volume de uma atividade quaisquer tomadas como medida de referência. Deve-se atentar, aqui, também, para o fato de que o custo fixo quando tomado em seus totais é realmente fixo. Entretanto, se tomado por seus valores unitários em face da unidade de medida da base de volume, o custo fixo é variável.

Segundo Viceconti (1995), Custos Fixos são aqueles cujos valores são os mesmos qualquer que seja o volume de produção da empresa. É o caso, por exemplo, do aluguel da fábrica. Estes serão cobrados pelo mesmo valor qualquer que seja o nível da produção, inclusive no caso de a fábrica nada produzir.

Observe que os Custos Fixos são fixos em relação ao volume de produção, mas podem variar de valor no decorrer do tempo. Por exemplo, o aluguel da fábrica, mesmo quando sofrer reajuste em determinado mês, não deixa de ser considerado um Custo Fixo, uma vez que terá o mesmo valor qualquer que seja a produção do mês. Outros Exemplos são: o Imposto Predial, Depreciação dos equipamentos (pelo método linear), Salários de vigias e porteiros da fábrica, Prêmios de seguros, etc.

Para Florentino (1977), Custos Fixos são os valores consumidos ou aplicados independentemente do fato da empresa estar produzindo ou parada; independentemente da empresa estar produzindo maior ou menor quantidade de bens ou serviços.

2.3.6 Custos departamentais

Lawrence (1974) diz que depois de se ter classificado os custos em diretos e indiretos, podem reclassificar-se estes em custos departamentais. Pode encarar-se um estabelecimento fabril, como acontece em qualquer empresa comercial, como consistindo de certo número de departamentos operacionais separados, tendo cada um deles certas características que o diferenciam dos demais. Incorre-se nos custos indiretos em relação à operação desses departamentos. Daí ser possível classificar os custos indiretos de acordo com os departamentos a que se destinam. Quando assim se faz, o resultado, combinado à mão-de-obra departamental direta, representa o custo de operação de cada departamento. O princípio de custos departamentais constitui característica importante da contabilidade de custo e torna possível a apropriação dos custos indiretos aos diferentes produtos fabricados.

Para Viceconti (1995) a Departamentalização consiste em dividir a fábrica em segmentos, chamados Departamentos, aos quais são debitados todos os custos de produção neles incorridos.

Segundo Martins, o Departamento é a unidade mínima administrativa constituída, na maioria dos casos, por homens e máquinas desenvolvendo atividades homogêneas. Deve haver sempre um responsável pelo Departamento. Os Departamentos podem ser divididos em dois grupos: Departamentos de Produção e Departamentos de Serviços. Os Departamentos de Produção são aqueles que atuam sobre os produtos e tem seus custos apropriados diretamente a estes. Os Departamentos de Serviços não atuam diretamente na produção e sua finalidade é

de prestar serviços aos Departamentos de Produção. Seus custos não são apropriados diretamente aos produtos, pois estes não transitam por eles, e sim transferidos para os Departamentos de Produção que se beneficiam dos serviços deles.

Na maioria das vezes, o Departamento é um Centro de Custos, ou seja, nele são acumulados os custos para posterior alocação aos produtos (Departamentos de Produção) ou a outros Departamentos (Departamentos de Serviços). Em alguns casos, podem existir mais de um Centro de custos num Departamento. É o caso em que neste, apesar de desenvolver atividades homogêneas, são usadas máquinas de diversas capacidades produtivas e operadas por pessoal especializado. Nesse caso, seria interessante criar-se um Centro de Custos para cada máquina, para fins de melhor controle de custo. O Centro de Custos é, portanto, uma unidade mínima de acumulação de custos, embora não seja necessariamente una unidade administrativa, isto só ocorrendo quando ele coincide com o próprio Departamento.

2.4 Sistemas de Custos

2.4.1 Sistema de custeamento pela responsabilidade

Para Leone (1997), vale ressaltar a importância de um Sistema de Custeamento pela Responsabilidade, que representa, basicamente, a determinação dos custos e das despesas separadamente por centros (departamentos, seções e setores), sua contabilização e a preparação de uma série de relatórios articulados. É um sistema contábil implantado para que as despesas e os custos possam ser controlados pelos responsáveis por esses centros, que são as pessoas que têm a função de administrar suas operações.

Ainda segundo o autor, é um sistema de custos feito sob medida para cada empresa, porque os custos e as despesas são acumulados e relatados e relatados por nível gerencial de responsabilidade; cada encarregado por uma área (centro) é responsável pelos custos controláveis debitados a sua área. Portanto, logo se deduz que o Sistema de Custos se baseia na organização da empresa, quando esta identifica as áreas de responsabilidade e seus encarregados.

De acordo com Leone (1997), o Sistema de Custos pela Responsabilidade tem estreita ligação com as funções de planejamento e controle da administração. Planejamento e Controle andam juntos; um depende do outro, um não funciona sem que também funcione o outro, com a mesma intensidade e ritmo.

Para Matz (1974) a participação da Administração de Operações no estabelecimento de dotações orçamentárias e padrões de desempenho relaciona-se com a fase de responsabilidade da Contabilidade de Custo. A responsabilidade consiste em duas partes: (1) a obrigação de assegurar os resultados e (2) o relato à autoridade superior. sobre os resultados obtidos. Responsabilidade sujeita a prestação de contas.

2.4.2 O sistema de custeio ABC

Segundo Pamplona (1994) o critério ABC é a solução adequada para resolver os problemas de custeio resultantes do emprego dos sistemas correntes em novos ambientes de trabalho.

Para Leone (1994) o ABC é uma técnica de custeamento em que os custos e despesas indiretos são apropriados a várias unidades através de algumas bases que não são relacionadas aos volumes dos fatores de produção. Comparado com os critérios correntes, o ABC apresenta uma apropriação mais direta. O custeamento corrente considera como custos e despesas diretos dos produtos fabricados apenas os materiais diretos e a mão-de-obra direta. Em troca, o ABC reconhece como diretos custos e despesas antes tratados como indiretos, não em

relação aos produtos fabricados, mas às muitas atividades necessárias para fabricar os produtos.

Ainda segundo o autor anterior, no método de custeio baseado em atividades, ou ABC, assume-se, como pressuposto, que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem como conseqüência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializá-los, e como forma de se entender as necessidades, expectativas e anseios de clientes. A finalidade do ABC, então, é apropriar os custos às atividades executadas pela empresa e depois apropriar de forma adequada aos produtos as atividades segundo o uso que cada produto faz dessas atividades.

Esse sistema parte da premissa de que as atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem/utilizam essas atividades. Na operacionalização do sistema, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de cost drivers, ou direcionadores de custos. Apuram-se os custos das diversas atividades, sendo esses custos alocados aos produtos via direcionadores. O ABC é um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas na empresa. O centro de interesse do sistema concentra-se nos gastos indiretos. O objetivo imediato do sistema é a atribuição mais rigorosa de gastos indiretos ao bem ou ao serviço produzido na empresa, permitindo um controle mais efetivo desses gastos e oferecendo melhor suporte às decisões gerenciais.

O ABC é uma nova forma de medir os custos, mediante a destinação de gastos nas atividades que devem efetuar-se em torno da cadeia de valor e que se podem definir como aquelas que agregam valor ao produto, em qualquer das distintas etapas no caminho que chamamos da produção ao cliente.

A análise da literatura resultou nos seguintes destaques sobre o ABC:

- o critério ABC centraliza seus esforços na busca de análise mais ampla e profunda da função industrial (e, em alguns casos, nas demais funções), separando-a em suas diversas atividades, tanto quanto a função-meio como a função-fim. As técnicas correntes buscam, do mesmo modo, proceder a essa análise.
- todos os critérios de custeamento procedem de maneira semelhante. Alguns critérios analisam a função industrial, dividindo-a em departamentos, divisões, seções e setores, definindo esses componentes como centros de responsabilidade. As despesas e os custos são alocados por meios diretos e indiretos a esses centros.
- o critério ABC aloca os custos e as despesas indiretas às atividades. As bases de rateio, em todos os critérios de custeamento, têm a mesma natureza. Elas devem representar o uso que as atividades e os centros de responsabilidade fazem dos recursos indiretos ou comuns. Os contadores que empregam o critério ABC dizem que as atividades que consumiram os recursos e as bases para proceder à alocação são chamadas de “direcionadores de recursos”. O procedimento é o mesmo e as limitações, portanto, são as mesmas. Entretanto, uma vez que o critério ABC faz uma análise mais minuciosa das operações, as limitações tendem a crescer de importância.

Quando se está decididamente disposto a levantar os custos e as despesas totais de cada área, só há um método: usar bases de rateio (chamadas, no critério ABC, de direcionadores de recursos). Nesse momento, surge um “pequeno” problema comum a

qualquer sistema de custeamento: qual o melhor direcionador de recursos ou qual a melhor base de rateio? O adjetivo melhor tem um significado exato nestas circunstâncias. O contador de custos e, naturalmente, os usuários da informação se esforçam para escolher a base que represente o mais fielmente possível o consumo que cada área faz dos recursos comuns. Temos que convir que, mesmo com apenas três ou quatro áreas, toda e qualquer base de rateio é arbitrária, não corresponde à realidade. Um corolário, nesta hora, se impõe, infelizmente: quanto maior for o número de áreas, de centros de responsabilidade e de atividades, maior perigo estará correndo o contador de custos. Por isso todos os estudiosos afirmam que o "nó górdio" mora exatamente na dificuldade de fazer a alocação de custos e despesas indiretos empregando bases de rateio. É extremamente difícil encontrar uma relação válida de causa e efeito entre uma base de rateio e o montante dos custos e despesas incorridos.

Segundo Leone (1997) não há nenhum "custo verdadeiro" de um produto ou serviço salvo se a empresa fabricar apenas um produto ou realizar apenas um serviço. Isso se estiver levando em consideração simplesmente o problema de alocação de custos comuns, porque existem dezenas de outros fatores que concorrem para que os custos verdadeiros jamais existam. Os contadores de custos, em conjunto com o pessoal das operações e os usuários das informações gerenciais, tentam alcançar os melhores resultados.

O critério ABC observa a metodologia do conceito de absorção, portanto, leva para si todas as limitações inerentes a esse conceito. Algumas decisões importantes de curto prazo não serão tomadas com base nas informações produzidas pelo critério ABC. A aplicação do critério ABC na análise dos custos e despesas indiretos carrega todos os itens indiretos para os estoques de produtos.

2.5 Apuração de Custo no Serviço Público

Um sistema de Apuração de Custos é parte do sistema contábil aplicado à apuração dos custos de uma organização, de forma a evidenciar o custo de cada uma das atividades internas de cada um dos produtos, em seus diferentes estágios de elaboração, bem como o detalhamento da participação de cada elemento na formação do custo final. (Mimeo-SESu/MEC-1994.13)

O esgotamento do modelo de gestão (tradicional ou burocrático) da Administração Pública, no Brasil e no mundo, constitui um diagnóstico bem estabelecido na literatura especializada e na experiência internacional de Reforma do Estado. Enquanto o modelo tradicional enfatiza os controles formais e o estrito cumprimento da lei, os modelos de gestão que vêm sendo propostos e desenvolvidos em programas de reforma da Administração Pública enfatizam a melhoria do desempenho ou simplesmente resultados. É o que Osborne (1994) denominou de "Governo de Resultados".

Para que os recursos e as energias da Administração Pública estejam orientados para resultados, é necessário que o perfil dos gerentes e os sistemas de informações estejam totalmente alinhados com esta orientação. Se os modelos de gestão governamentais não dispuserem de sistemas de informação que avaliem o desempenho presente e apontem as tendências do desempenho futuro, então dificilmente a Reforma será bem sucedida. Para avaliar adequadamente o desempenho é crucial que os sistemas de informação do governo disponham de informações gerenciais mais refinadas do que aquelas que são tradicionalmente usadas e que estão apoiadas em sistemas de administração de despesas. Na verdade, o que o administrador público necessita é de um sistema que lhe permita apropriar os custos associados às diversas atividades por ele desenvolvidas.

Segundo Nunes (1998), como já foi observado acima, a crise fiscal do Estado e a exposição dos mercados domésticos à competição internacional impuseram a necessidade de

que a Reforma do Estado privilegiasse a qualidade do gasto público. Diferentemente do setor privado, no setor público as preocupações na gestão de custos não estão relacionadas com a avaliação de estoques ou com a apuração de lucros, mas sim com o desempenho dos serviços públicos. A melhora substancial no desempenho de uma organização governamental, por sua vez, requer sistemas de informações gerenciais que dêem sustentação aos seus processos decisórios. Em particular, tais sistemas devem contemplar medidas de resultados e do custo de obtê-los.

A maneira de se medir os resultados ainda é feita de forma não sistemática e/ou inadequada na Administração Pública Federal. Porém, com relação à medição de custos a situação é ainda mais precária, pois não há tradição de se medir custos no serviço público. Perguntas básicas ainda ficam sem resposta:

1. quanto custa uma aula?
2. quanto custa um determinado serviço de saúde?
3. auxilia na determinação de despesas?
4. quais atividades são produtivas e quais não são;
5. qual o valor de inventário?
6. quanto custa à gestão de pessoal?
7. quanto custa à gestão de compras?
8. quanto custam às auditorias governamentais?
9. quanto custam os serviços jurídicos?
10. quanto custa a gestão de políticas públicas?
11. quanto custam os processos de trabalho no governo?
12. quanto custa atender cada cliente de urna organização governamental?
13. quais atividades agregam valor nos processos de trabalho governamentais?
14. qual é o impacto em termos de custos nas mudanças organizacionais propostas ou implementadas?
15. qual é a eficiência de cada organização do governo?
16. qual é a eficiência dos diferentes processos?
17. qual é a eficiência de diferentes departamentos?

Ainda para Nunes (1998) o Governo e a Sociedade não sabem, regra geral, quanto custam os serviços públicos. Como não há medida de custos, também não há medida de eficiência na Administração Pública, dado que a eficiência é a relação entre resultados e o custo de obtê-los. Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos a Administração Pública abre margem para encobrir ineficiência. Como já foi ressaltada anteriormente, a inexistência de medidas de desempenho é, por si só, uma forte indicação de ineficiência nas organizações do governo. Sem dúvida é possível promover ações que melhorem o desempenho das organizações do governo sem indicadores de custos, valendo-se, para tanto, do "feeling" dos gerentes e das equipes. Entretanto, a utilização sistemática de indicadores tem a vantagem de propiciar uma avaliação mais criteriosa e consistente, além de institucionalizar nas práticas organizacionais o "compromisso com resultados" e o "valor pelo dinheiro".

A experiência nacional e internacional tem demonstrado que a apuração e a divulgação de medidas de desempenho constituem um poderoso instrumento nos processos de mudança organizacional, até porque a intensidade da mudança depende da percepção da mudança. Assim, a apuração e a divulgação dos indicadores de resultado e de custos servem de guia para a mudança organizacional e, ao mesmo tempo, de poderoso incentivo para os

agentes de mudança, pois materializa a percepção da mudança. As medidas de desempenho prestam-se, entre outros, para os seguintes objetivos:

- melhorar o desempenho das organizações governamentais;
- mostrar as causas do mau desempenho e como melhorar o desempenho;
- parametrizar a função alocativa do governo, gerando indicadores de eficiência e eficácia;
- enfatizar nos resultados e nos custos unitários;
- influenciar o comportamento dos gestores das organizações governamentais;
- responsabilizar pessoalmente os gestores/dirigentes.

Nos Modelos tradicionais de administração pública os sistemas de gestão permitem controlar a despesa assegurando a legalidade dos atos de gestão. Entretanto, não é capaz de mostrar que há mau desempenho, nem é capaz de identificar as causas. Na verdade ele apenas permite:

- parametrizar a política fiscal;
- enfatizar os insumos (pessoal, compras e contratos, etc.) e nos agregados fiscais;
- influenciar basicamente os sistemas administrativos (financeiro, orçamentário e de controle interno);
- promover a redução de custos com melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- instrumentalizar o combate ao desperdício e identificar atividades que não agregam valor ao usuário dos serviços públicos;
- servir de guia para avaliar o impacto efetivo das decisões tomadas; tornar claro para toda a organização (e seus clientes) a percepção de melhora no desempenho, que é um importante fator de motivação;
- promover a mudança da cultura organizacional, introduzindo a dimensão de "accountability" e de "value of money";
- subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa);
- subsidiar a avaliação de planos de reestruturação e melhoria de gestão; servir de parâmetro para a "competição administrada" entre unidades prestadoras de serviços similares.

A experiência internacional e a literatura especializada são claras em afirmar em que não é possível falar seriamente em Qualidade sem falar em Custos. A adoção de Sistema de Custos é, portanto, condição necessária para a implantação de Programas de Qualidade. Há melhoria na qualidade dos serviços prestados quando a Administração Pública consegue prover os mesmos serviços, em quantidade e qualidade “, a custos menores”.

Os custos estão entre os principais indicadores de desempenho das organizações. Assim, os Sistemas de Custos desempenham um papel chave nos processos decisórios e na avaliação do desempenho institucional. No setor privado, os Sistemas de Custos orientam as empresas sobre a quantidade ótima a ser produzida e sobre o corte dos produtos não rentáveis. No setor público o critério relevante não é o da rentabilidade. Mas a identificação de custos elevados em relação a padrões de análise (custo histórico, custo de organizações ou serviços congêneres, etc.) poderá orientar a Administração Pública sobre a necessidade de ações de

melhoria ou mesmo a reestruturação de processos (terceirização, concessão, parceria, descentralização, contratos de gestão, etc.).

Nunes (1998) diz que a correta apuração dos custos dos serviços públicos e sua publicidade são também poderosos instrumentos de controle social, permitindo aos usuários, aos auditores (internos e externos) a avaliação da eficiência dos serviços prestados. De fato, um dos fatores impeditivos para que os sistemas de controle interno e controle externo possam avaliar a eficiência dos serviços públicos é justamente a inexistência de Sistema de Custos. Desta forma, o controle acaba ficando circunscrito aos aspectos formais e legais dos atos de gestão.

Ainda de acordo com Nunes (1998), é perfeitamente possível apurar custos no serviço público, ainda que a maioria dos produtos da Administração Pública seja ofertada em regime de monopólio, ou que os serviços públicos não sejam bens tangíveis, padronizados, com preços de mercado e processos de produção bem definidos e estáveis. Assim, além da histórica falta de motivação para a apuração de custos no serviço público, existe também a inadequação dos métodos de custeio tradicionais para as características do serviço público. A inadequação dos Sistemas de Custos tradicionais ao serviço público é um problema tão sério que uma estratégia de modernização com base no custeio tradicional certamente traria poucos benefícios e muitos problemas para o serviço público. Como no custeio tradicional o custo é função dos centros de custos e dos critérios de rateio, fatalmente a Administração Pública acabaria se vitimando pela escolha inadequada de Centros de Custos e de critérios de rateio, comprometendo os esforços de avaliação institucional que venham a ser empreendidos. Daí sustentarmos a tese de que a Administração Pública deve ser dotada de Sistema de Custos, especialmente adaptados às suas peculiaridades.

Segundo Nunes (1998), se são necessários e tecnicamente viáveis, então porque os custos nunca foram apurados no serviço público? As razões são em parte culturais e em parte econômicas. Realmente, à primeira vista, parece desnecessário apurar custos quando o fundamental no serviço público é o cumprimento da lei. Cumprindo a lei o serviço público é eficaz, e ponto final. "Eficiência é um conceito do setor privado", portanto estranho ao setor público. Este vem sendo o paradigma do setor público. Não faz parte da cultura do serviço público a consciência de que não basta cumprir a lei, mas que é necessário cumpri-la com bom desempenho, com economia de recursos e com satisfação dos usuários dos serviços públicos. A eficiência só adquiriu status de princípio constitucional recentemente.

Como as atividades estatais sempre foram executadas em regime de monopólio, consolidou-se, historicamente, a percepção de que o financiamento indireto através de impostos cobriria qualquer custo dos serviços públicos, daí a desnecessidade de apurá-los. E, como o nome já sugere, os impostos financiam atividades (monopolistas) do Estado sem que este precise fazer esforço especial para justificar seus custos.

Por último, e não menos importante, os agentes políticos do Estado e parte da própria tecnocracia da Administração Pública resistem à apuração de custos, pois, a partir deles, terão de justificar seu (baixo) desempenho. Valem as máximas:

"Todos são logicamente a favor da avaliação, mas, em sã consciência, ninguém gosta de ser avaliado".

"Avaliação é uma coisa muito boa... para os outros!"

Além das vantagens já destacadas em relação aos sistemas, implantar um sistema de custos é particularmente adequado ao setor público, pois:

1. foi concebido para apurar custos não somente de produtos (bens ou serviços), como também de outros objetos de custeio: processos, clientes, projetos, metas, programas de governo, unidades governamentais, entre outros. Este

ponto é mais relevante do que pode parecer à primeira vista. O custeio tradicional restringe os objetos de custeio aos produtos. Porém, em muitas áreas do serviço público fica até um pouco difícil identificar de forma precisa qual é o produto. Esta dificuldade vem sendo constatada nos levantamentos de processos feitos nos últimos anos em órgãos do Governo Federal. Os produtos do setor público típico são, regra geral, serviços não homogêneos, de natureza complexa e sem similar no mercado.

2. o custo total de um produto é obtido pela agregação do custo indireto ao custo direto. E o custo indireto depende de critérios de rateio algo arbitrários. Além do mais, devido ao progresso tecnológico, os custos fixos e indiretos vêm tendo um peso crescente na composição do custo total de muitos produtos, tornando ainda mais problemática a definição arbitrária de critérios de rateio.
3. o sistema de custos é uma ferramenta poderosa em programas de reestruturação e de melhoria de gestão, pois não apenas apura os custos já incorridos como também é particularmente útil para simular os impactos sobre custos decorrentes de ações de melhoria de processos ou de reengenharia dos mesmos. Em particular, uma apropriação de custo bem planejada, instrumentaliza cortes seletivos de despesa em programas de ajuste fiscal, minimizando o impacto negativo destes programas.

Segundo Nunes (1998), a hipótese fundamental (e revolucionária) do Sistema de Custo é que os custos são gerados pelas atividades. Como conseqüência, pelo mapeamento das atividades pode-se fazer uma descrição mais acurada da forma pela qual os recursos são consumidos dentro de uma organização. O mapeamento de atividades identificará quais atividades agregam valor ao produto e quais não agregam. Para cada atividade é avaliada a taxa de consumo de recursos. Pode-se, inclusive, comparar o custo da atividade com o valor que ela adiciona ao produto (análise custo-valor de Yoshikawa). Enfim, o Sistema de Custos mostra como se formam os custos dentro das organizações. Este método também nos mostra o impacto sobre a estrutura de custo da organização decorrente da eliminação, modificação ou criação de uma atividade.

De acordo com o conceito de processo de trabalho, as atividades transformam insumos em produtos de modo a agregar valor ao cliente. Ou seja, as atividades são o "link" entre os insumos e os produtos. Para quantificar a relação entre uma atividade e um insumo usa-se um gerador de custos (cost driver) de recurso. As taxas de consumo de recursos podem ser tecnicamente determinadas (medições) ou estimadas com base em padrões referenciais (de benchmarking) ou em hipóteses. Para quantificar a relação entre uma atividade e um produto, ou outro objeto de custeio (cliente, unidade, projeto, canal de distribuição, etc.) usa-se um gerador de custos (cost driver) de atividade.

As atividades não relacionadas diretamente com processos produtivos poderão compor processos de suporte a clientes, processos de desenvolvimento de projetos, etc. Quase todos os custos são apropriados a alguma atividade definida na lista de atividades da organização. Assim, o quanto de custos (indiretos ou fixos) não identificados com alguma atividade fica reduzido a um mínimo quando comparado aos métodos de custeio tradicionais. Tais resíduos serão objeto de rateio pelos critérios tradicionais.

A título de exemplo, podemos idealizar um processo de trabalho típico da "área meio" de qualquer organização governamental. Vamos denominá-lo "gestão da despesa com pessoal". Algumas das principais atividades deste processo são:

- cadastramento de novos servidores (AI);
- atualização do cadastro (A2);
- manutenção do cadastro de pessoal (A3);
- análise de petições (de diárias, de férias, benefícios, etc.) dos servidores (A4);
- atendimento (no balcão, telefone, intranet) (A5);
- preparação da folha de pagamento (A6);
- preparação de relatórios sobre a despesa com pessoal (A7).

Alguns dos insumos utilizados neste processo são: "pessoal", "material de consumo", e "serviços de informática", todos rubricas do SIAFI. Assim, um "cost driver de recurso" que vincula o recurso "despesa com pessoal" à atividade "cadastramento de novos servidores" poderia ser "o número, de servidores novos cadastrados". Um cost driver que vincula o recurso "despesa com serviços de informática" à atividade "processamento da folha de pagamento" poderia ser "o número de servidores ativos e inativos".

Já o produto "folha de pagamento" terá custos gerados a partir de várias das atividades acima (AI, A2, A3, A6 e A7), apropriados por "cost drivers de atividade" como "tempo de processamento", "número de atualizações do cadastro", etc.

Com a finalidade de gerar relatórios sobre custos de atividades, podem ser associados atributos às atividades. Os atributos são esquemas de codificação associados a cada atividade que facilitam a geração de relatórios de custos para análises específicas. (Alguns exemplos de atributos seriam: nível hierárquico da atividade, natureza da atividade, volatilidade do custo da atividade, etc.).

2.6 A Apuração de Custos e o Orçamento

Segundo Lawrence (1974) o orçamento é a exposição da receita e da despesa esperadas, sob certas condições antecipadas de operação. Destina-se a orientar a administração no esforço para controlar e dirigir a operação do negócio. Pode-se incorporá-lo ao sistema contábil, mas emprega-se mais geralmente como documento estatístico distinto por meio do qual se torna possível fazer comparações entre somas orçadas e reais.

O orçamento é pela sua própria natureza uma estimativa de transações futuras. A esse respeito, parece-se muito com as estimativas de custo discutidas no Capítulo XVII, exceto que a estimativa de custos refere-se a um único assunto, como seja certa tarefa ou produto, enquanto o orçamento procura compreender, em geral, todas as operações de um negócio. Como todas as estimativas, um orçamento esta sujeito a erros, devendo sempre se considerar como sujeito à revisão quando assim o exigirem novas circunstâncias.

O emprego de um orçamento proporciona à gerência direção e esforço controlado para a administração de um negócio, por isso que estabelece metas a alcançar, ao invés de abandonar os resultados ao acaso. Quando se preparou um orçamento que representa resultados atingíveis, põem-se diante das pessoas ligadas aos negócios os incentivos necessários à obtenção de tais resultados. Assim, quando o orçamento se baseia nas vendas de certo volume, todos quantos se ocupam com as vendas sabem o que se espera deles, podendo trabalhar tendo em vista o objetivo de preencher a respectiva quota de vendas. Igualmente, quando se formulam as despesas orçadas, os que têm de operar sob tais condições de despesa

sabem quais são as limitações, planeando de acordo a fim de mantê-las dentro dos limites exigidos.

Ainda para Lawrence (1974), os orçamentos são úteis em correlação com a contabilidade de custos porque empregando-os é possível chegar a despesas de operação que fiquem mais aproximadamente de acordo com os desejos da administração bem como de conformidade com as condições esperadas. Os capítulos que discutiram a questão dos custos padronizados indicaram o valor dos orçamentos a tal respeito. Os orçamentos também prestam serviços quando se está planeando novo sistema de contabilidade de custos, visto como por meio deles consegue-se grande soma de informações a respeito das condições das despesas, inacessíveis por outra forma qualquer. Por igual maneira, um sistema estabelecido de custos é valioso no preparo de um orçamento devido à informação detalhada com relação às despesas que apresenta.

Informações de custos também suprem necessidades empresariais, principalmente no que diz respeito à elaboração de orçamentos, pois, as informações de custos são diretrizes excepcionalmente boas para obtenção de projeções, tanto financeiros quanto operacionais. E através delas que se pode determinar, ainda que no plano orçamentário, projeções de expectativas futuras.

Para Nunes (1998), a possibilidade de efetuar simulações a partir de um sistema de custos bem orientado é vital no processo estratégico de testar situações futuras (também designadas de cenários).

Em síntese, sistemas e processos de custeio são importantes fontes de informação para tomada de decisões e posicionamento administrativo. Não dizem o que fazer, porém se bem preparados, apontam na direção da melhor decisão a ser tomada.

A apuração de custos contribuirá, sem dúvida, para a identificação das atividades que adicionam ou não valor ao usuário do serviço e para combater eficazmente desperdícios. Entretanto, a redução de custos unitários não implica necessariamente em redução de despesas. O montante da despesa deverá ser determinado por condicionantes macroeconômicos e políticos. O que deverá ocorrer é que a adoção dos Sistemas de Custos deverá alterar a composição da despesa, assim como a quantidade e a qualidade dos serviços prestados, em decorrência da melhoria de desempenho.

As medidas de desempenho, entre elas os custos, só fazem sentido se vinculadas a sistemas de avaliação de desempenho institucional. As concepções modernas de avaliação institucional pressupõem um mínimo de planejamento estratégico e de gestão de processos nas organizações. Não se trata, portanto, de "medir por medir", mas sim de medir o que é relevante para a avaliação do desempenho corrente e para a identificação de tendências (ou descontinuidades) com relação ao desempenho futuro.

O bom desempenho das organizações governamentais depende da utilização racional dos recursos disponíveis na busca das metas priorizadas no planejamento estratégico. Também depende de ações que realinhem as tendências da organização com seus objetivos estratégicos. Neste contexto é que se deve buscar medidas de desempenho. Se a ênfase da avaliação recai meramente na medição (ou nos métodos de custeio), corre-se o risco da organização atingir padrões eficientes na prestação de serviços que têm pouca importância para os usuários ou cidadãos, comprometendo-se a eficácia e a efetividade das atividades que deveriam ser prioritárias para a Administração Pública.

O planejamento estratégico é definido em função dos objetivos estratégicos, alvos que a organização quer atingir no horizonte de planejamento (futuro próximo), e os macro-processos, que são as grandes funções da organização, consistentes com a missão e a visão de futuro da organização. O detalhamento operacional dos objetivos estratégicos produz a

definição das metas para um determinado período, ao passo que o desdobramento dos macro-processos resulta na definição/redesenho dos processos de trabalho. Na definição dos novos processos de trabalho, ou no mapeamento dos processos já existentes, procede-se a uma descrição razoavelmente detalhada das atividades que compõe tais processos de trabalho. Este mapa de processos e a lista de atividades são a matéria-prima para os modernos Sistemas de Custos.

A potencialidade do uso do Sistema de Custos nos processos de mudança organizacional e nos programas de qualidade tem sido destacada na literatura especializada: "O melhor local para controlar custos é no nível dos processos". Quando se depende de um sistema de contabilidade orçamentária e de verbas, muitas decisões financeiras são tomadas arbitrariamente. Ao invés de reduções de custos seletivas e focalizadas, é se forçado a adotar reduções (lineares e horizontais) e outras abordagens radicais. Na maioria dos casos, isto acontece simplesmente porque os gerentes de nível superior não têm idéia de que partes do processo agregam mais valor aos produtos e serviços e quais as que agregam menos. Os funcionários no nível dos processos são capazes de determinar este valor, mas precisam ter um indicador do custo real. O custo baseado em atividade fornece esse tipo de informação.

3 SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS UNIVERSITÁRIOS

3.1 Considerações Gerais

Um Sistema de Apuração de Custos é instrumento de gestão capaz de gerar informações que permitam à administração conhecer o custo de cada produto ou serviço gerado, sua composição ou estrutura, a fim de auxiliá-la no processo de planejamento e avaliação.

Para que as informações de períodos sucessivos de uma organização sejam comparáveis, é indispensável que se apoiem em metodologia definida que lhes enseje consistência temporal.

É desejável que as informações de uma instituição sejam comparáveis com as de entidades congêneres. Neste caso, é indispensável que todas adotem a mesma metodologia.

No caso específico das IFES, além da comparação de informações entre si, é desejável que se possa obter algum grau de comparação entre elas e a rede particular de ensino superior. Nestas condições, é necessário que se identifiquem os custos das atividades específicas, desenvolvidas de forma suplementar pelas IFES.

O sistema, enquanto instrumento de avaliação interna de desempenho, tem que ser capaz de gerar informações que permitam medir a eficiência e o custo da capacidade ociosa.

Estabeleceram-se as seguintes premissas para o Sistema:

a) que seja aplicável, com metodologia única, a todas as IFES, respeitadas as peculiaridades de cada uma;
b) que contemple critérios idênticos de levantamento de dados e rateios, a fim de permitir a obtenção de indicadores comparáveis;
c) que permita evidenciar as ações e procedimentos merecedores de mensuração e de avaliação quanto aos resultados alcançados;
d) que destaque a utilização de recursos que não devem ser considerados como custo aplicável aos produtos do período;
e) que, além de apropriar o custo pela estrutura organizacional, permita apurar o custo das funções de Ensino, Pesquisa, Extensão, Produção de Bens e Serviços e da Atividade Administrativa;
f) que possibilite a apropriação do custo por produto do sistema universitário;
g) que identifique, inicialmente, o quanto for de imediato identificável, deixando para o futuro o aprofundamento da análise;
h) que deva ser extracontábil, sem perder de vista o objetivo final da integração com a contabilidade pública. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.2 O Sistema Proposto

O sistema de Apuração de Custos Universitários se caracteriza como sistema de custeio pleno. Como tal deve atentar para o princípio contábil da Integridade dos Custos, no qual todos os custos incorridos são apropriados aos produtos ou atividades, independentemente da fonte de obtenção de recursos.

Assim, o Plano de Contas de Custo a ser adotado deve permitir conciliação de valores com os da execução orçamentário-financeira, bem como a apropriação de insumos obtidos de outras origens como pessoal recebido por cedência, materiais ou serviços recebidos sem ônus para a instituição.

Deve apropriar, também, custos incorridos no período, cujos direitos de gozo e/ou efeitos financeiros ocorrerão no futuro-como licença especial, sabática e décimo terceiro salário proporcional.

A depreciação das instalações e equipamentos constitui-se em custo operacional e, portanto, objeto de apropriação, como custo calculatório. Embora facultado, o registro das depreciações não se caracteriza como usual entre os procedimentos contábeis das entidades públicas de administração direta, autárquicas e fundacional. Na medida em que a IFES dispuser de informações patrimoniais organizadas, pode computar seu custo com depreciações.

Os custos incorridos no período, decorrentes ou não da execução orçamentária, bem como aqueles oriundos de imputações calculatórias, são alocados em cada Centro de Custo. Os primeiros devem conciliar-se com os valores contábeis, agregados em categorias compatíveis com o Plano de Contas da União, para a execução orçamentária da despesa.

Os custos são apropriados aos Centros da seguinte forma:

- custo com Pessoal e Encargos Sociais: Apropria-se com base na remuneração do Pessoal e nos Encargos dela decorrentes, mediante o efetivo exercício da força de trabalho em cada Centro de Custo, a partir das informações fornecidas pelo Sistema de Pessoal. Se o sistema de lotação de pessoal não expressar o efetivo exercício da força de trabalho por Centro de Custo, a instituição deverá adotar mecanismos complementares de controle, de forma a permitir as transferências de valores dos centros de lotação para os centros de exercício. Inclui-se neste item, além dos valores de salários e encargos diretos, o custo proporcional de vantagens ou benefícios sociais a serem usufruídos em períodos futuros. Por outro lado, excluem-se do custo do Centro, valores relativos aos salários e encargos de pessoal afastado, que não está contribuindo para a produção do período.
- custo com Material de Consumo: A apropriação do custo se dá com base no controle de estoques de Almoxarifados. O processamento das requisição ou ordens de fornecimento específicas determina o custo a ser alocado para cada Centro de Custo. É conveniente que as unidades que mantiverem estoque de material de consumo, desde que relevante, ao final de cada período de apuração, realizem inventário dos mesmos, com a finalidade de determinar seu valor, para ajustamento do custo do período.
- custo com Serviços e outros Encargos: Respeitando-se o Regime de Competência, os custos com serviços e com encargos são apropriados no período em que efetivamente ocorreram, mesmo que a despesa não tenha cumprido todas as suas três fases: empenho, liquidação e pagamento.
- Custos Calculatórios: Além dos custos que resultam da execução orçamentário-financeira, consideram-se como custo de cada período os custos calculatórios. Resultam de imputações econômicas e apropriam, ao custo do período presente, a amortização de custos pré-operacionais, o custo pelo uso de bens patrimoniais, bem como os custos incorridos no período presente, com repercussões financeiras no futuro. Assim também, os incorridos e considerados inaplicáveis em períodos anteriores, que foram, então, objetos de provisão, pela sua inclusão como custo dos períodos em que seus efeitos produtivos se fizerem sentir. Incluem-se como custos calculatórios, as depreciações, os provisionamentos de licença

especial ou sabática, de férias proporcionais, 13º salário proporcional, bem como amortização de Custos com qualificação de recursos humanos.

- incluem-se, também, o custo pelo uso de recursos oriundos de despesas assumidas por outras entidades, tais como pessoal cedido sem ônus, material recebido por doação, despesas mantidas por fundações, etc. (MIMEO MEC/SESu, 1994).

3.3 A Estrutura Funcional da Apropriação de Custos

O Sistema permitido que os custos incorridos no período de apuração sejam alocados, em primeiro grau, como custos operacionais e não-operacionais.

Considera-se custo operacional aquele aplicado às atividades fim da IFES, ou seja, ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão, à manutenção acadêmica dos órgãos de apoio geral e de Ensino, Pesquisa e Extensão e dos órgãos de Administração Central.

Considera-se como custo não-operacional o decorrente de atividades para uso próprio, incorporação ao estoque, acervo patrimonial ou para venda a terceiros, desde que a atividade não se caracterize como de apoio acadêmico. (Ex.: fábrica de móveis, obras em andamento).

O Sistema prevê a apropriação do custo direto aos produtos e aos centros de Custo e a apuração do custo pleno semestral (nas Instituições de regime semestral), com consolidação anual. O Sistema permite a apropriação do custo, concomitantemente à ocorrência, com apurações em períodos mensais.

O objetivo final da apuração é, porém, a apuração do custo relativo a cada período letivo das Instituições, já que da atividade de ensino resulta o maior volume de produção das IFES e de cada período letivo resulta a quantificação de seu produto principal.

O objetivo das apurações semestral e anual é demonstrar o custo de cada atividade e dos diferentes produtos da IFES, em cada um dos períodos, de acordo com o regime adotado na Instituição.

Tendo como referência o princípio de Contabilidade por área de responsabilidade, o Sistema tem os Centros de Custo reunidos em sete grandes grupos, como unidades agregadoras dos custos de cada um das atividades identificáveis e controláveis e de cada produto final.

O elenco de Centros de Custo que se apresenta a seguir é exemplificativo. As IFES irão adotar os seus Centros de Custo, não previstos neste Manual, que melhor atendem às suas características, respeitando as regras gerais estabelecidas e enquadrando-os nos grupos com os quais se identifiquem.

Apresentamos a seguir, como linha básica para montagem do Plano de Centros de Custo as seguintes orientações:

A Administração Central agrupa os Centros de Custo que representam a Administração Central, como os órgãos colegiados, gabinetes, assessorias diretas ao Reitor e Pró-Reitores, nos seus núcleos centrais, excluindo os órgãos de execução a ela vinculados, que estejam identificados em outro agrupamento.

Os Serviços de Apoio Geral são aqueles que: agrupam os Centros de Custo representativos dos serviços gerais de apoio, comuns a toda estrutura organizacional da IFES.

Os Serviços de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão são aqueles que agrupam os Centros de Custo representativos das atividades auxiliares às atividades fim. Podem ser de abrangência geral ou apoio específico de cada unidade ou centro universitário.

Os Departamentos de Ensino são aqueles que: agrupam os Centros de Custo que representam as unidades especificamente voltadas para o Ensino, Pesquisa e Extensão, nas

quais se encontra alocada a força de trabalho direta, e se dimensiona a capacidade de produção da IFES.

Os Produtos são aqueles que: agrupam agrupa os centros de custos decorrentes das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão para os quais são repassados os custos dos Departamentos, na proporção da carga horária alocada a cada atividade, além daqueles custos a eles alocados diretamente.

Preliminarmente, são produtos da atividade Ensino as disciplinas e os cursos.

As disciplinas recebem os respectivos custos diretos, mais os indiretos dos departamentos, repassando-os aos cursos que delas se utilizam.

Os cursos se caracterizam por uma atividade de produção contínua. Logo, o custeamento aqui se dá por processo, levando à apuração de custo médio da unidade produzida.

A atividade pesquisa, cujo produto é um projeto, tem o custeamento por ordem de produção, uma vez que seu regime de produção é intermitente. O resultado da apuração é o custo do projeto.

A atividade Extensão, subdividida em ações permanentes e temporárias, tem também apropriações específicas por projeto, sendo que as ações permanentes são custeadas por projeto, sendo que as permanentes são custeadas por processo e as temporárias, por ordem.

Os Centros de Custos Inaplicáveis são aqueles que agrupam os Centros de Custo representativos de atividades ou projetos desenvolvidos pelas IFES, cujo custo não se aplica às atividades fim. Além dos custos diretos alocados, podem receber rateio dos Centros de Custo Administração Central, de Apoio e dos Departamentos.

Os Centros de Custo Não-Operacionais são aqueles que: agrupam os Centros de Custo representativos da atividade de produção de bens e serviços que não se constituem em atividades de apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão.

Os Centros de Custo por grupo que apresentaremos a seguir está de acordo com a linha básica de constituição do Plano de Centros de Custo da Instituição escolhida no caso a UFRRJ, indicam-se alguns Centros de Custo por grupo e que podem ser comuns a diversas IFES. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

1. Centro de Custo Administração Central
   - 1.1. Conselhos Superiores
   - 1.2. Reitoria
   - 1.3. Pró-Reitorias
   - 1.4. Prefeitura

2. Centro de Custo de Serviços de Apoio Geral
   - 2.1. Departamento de Pessoal
   - 2.2. Departamento de Contabilidade e Finanças
   - 2.3. Departamento de Material e Patrimônio
   - 2.4. Telefonia
   - 2.5. Limpeza
   - 2.6. Vigilância
   - 2.7. Manutenção de prédios
   - 2.8. Áreas Limítrofes, Parques e Jardins.
   - 2.9. Manutenção de Bens Móveis
   - 2.10. Transporte

2.11. Almoxarifado Central
2.12. Núcleo de Processamento de Dados
2.13. Núcleo de Áudio Visual
2.14. Imprensa Universitária

3. Centro de Custo de Apoio ao Ensino; Pesquisa e Extensão.
3.1 -Departamento de Controle Acadêmico
3.2 -Comissão Permanente de Vestibular
3.3 -Núcleo de Apoio Pedagógico
3.4 Núcleo de orientação Educacional
3.5 Coordenação de Apoio à Pesquisa
3.6 Salas de Aula e Anfiteatros
3.7 Biblioteca Central
3.8 Administração dos Centros de Ensino
3.9 Biblioteca (s) Setorial (is)
3.10 Laboratório Especializado
3.11 Laboratório Industrial Farmacêutico
3.12 Unidades Móveis de Atendimento à saúde
3.13 Hospital (is) e Clínica (s)
3.14 Áreas de Experimento Rural

4 Centro de Custo Departamento de Ensino
4.1.Áreas de Ciências Exatas e Tecnológicas
- Departamento de Matemática
- Departamento de Física
- Departamento de Engenharia Civil

4.2.Área de Ciências da Saúde
- Departamento de Medicina Interna
- Departamento de Odontologia Conservadora
- Departamento de Enfermagem

4.3.Áreas de Ciências Sociais
- Departamento de Ciências Sociais
- Departamento de Educação
- Departamento de História

4.4-Áreas de Letras e Artes
- Departamento de Letras Vernáculas
- Departamento de Música
- Departamento de Arte Dramática

5 -Centro de Custo de Produtos

5.1 - Ensino (por nível – 1º. grau, 2o. grau, graduação e pós-graduação).

5.1.1.Disciplina (s)

- D1
- D2
- DN

5.1.2. Curso (s)

- C1
- C2
- CN

5.2. Pesquisa

- Projeto 1
- Projeto 2
- Projeto N

5.3.Extensão

- Atividades Permanentes 1
- Atividades Permanentes 2
- Atividades Permanentes N
- Atividades Temporárias
- Projeto 1
- Projeto 2
- Projeto N

5.4 - Qualificação de Pessoal

- Docente
- Técnico Administrativo

6 - Centro de Custo. Inaplicáveis

6.1 Pessoal Inativo e Pensionista
6.2 Outras Instituições
6.3 Custos de Períodos Anteriores
6.4 Assistência Social a Educandos
6.5 Assistência Social a Servidores
6.6 Capacidade Ociosa

7 Centro de Custos.de Atividades Não-Operacionais

7.1 Obras e Instalações

- Projeto 1
- Projeto 2
- Projeto N

7.2 Produção de Bens e Serviços

- Atividade 1
- Atividade 2
- Atividade N

3.4 Funções dos Centros de Custo, suas Unidades de Mensuração e Bases de Rateio

3.4.1 Centro de custo administração central

3.4.1.1 Conselhos superiores

Finalidade – agregar o custo com funcionamento dos órgãos colegiados superiores, com pessoal neles lotados de forma permanente, gratificações de conselheiros, insumos materiais e serviços por eles utilizados.

Recebe também, por rateio, o custo de serviços que recebe de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – para efeito de análise de custo unitário, podem ter suas atividades mensuradas por:

- Sessões, reuniões;
- Resoluções e decisões.

Rateio do custo – seu custo é rateado aos demais Centros de Custo, na proporção do custo direto dos mesmos, a partir dos Centros de Custo de Serviço de Apoio Geral. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.1.2 Reitoria

Finalidade – agregar o custo das atividades do gabinete do Reitor e das respectivas assessorias diretas. Inclui pessoal, material de consumo e serviços nele alocados e o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – não possui unidades de mensuração de suas atividades claramente definida. Seu custo pode ser analisado em relação ao custo total da Instituição no período.

Rateio de custo – seu custo é rateado aos demais Centros de Custo, na proporção do custo direto dos mesmos, a partir dos Centros de Custo de Serviço de Apoio Geral. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.1.3 Pró-reitorias

Finalidade – agregar o custo das atividades das Pró-Reitorias ao nível da Administração Central. Não inclui o custo de unidades operacionais a elas vinculadas ou subordinadas, que desenvolvem atividades próprias e que estão identificadas em outros agrupamentos de Centros de Custo.

Unidade de mensuração – não possui unidades de mensuração de suas atividades claramente definida. Seu custo pode ser analisado em relação ao custo total da Instituição no período.

Rateio de custo – seu custo é rateado aos demais Centros de Custo, na proporção do custo direto dos mesmos, a partir dos Centros de Custo de Serviço de Apoio Geral. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.1.4 Prefeitura

Finalidades – agregar o custo das atividades da unidade de administração dos serviços gerais e do “Campus Universitário”. Não inclui o custo dos serviços por ela administrados ou supervisionados, que se constituem em Centros de Custo próprios, identificados neste ou em outros agrupamentos de Centros de Custo.

Unidade de mensuração – não possui unidades de mensuração de suas atividades claramente definida. Seu custo pode ser analisado em relação ao custo total da Instituição no período.

Rateio do custo – seu custo é rateado somente para os Centros de Custo representativos dos serviços por ela administrados, na proporção do custo direto de cada um deles. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.2 Centro de custos de serviços de apoio geral

3.4.2.1 Departamento de pessoal

Finalidade – agregar o custo de manutenção dos serviços do Departamento. Incluem o custo do pessoal, material de consumo e serviços utilizados e o rateio de serviços a ele prestados por outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – o número de servidores cadastrados, ativos e inativos e pensionistas.

Rateio do custo – seu custo é rateado para os demais Centros de Custos, na proporção do número de servidores lotados em cada um deles. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.2.2 Departamento de contabilidade e finanças

Finalidades – agregar o custo de manutenção do Departamento, com pessoal, material e serviços nele alocados e o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – não existe um parâmetro de mensuração de suas atividades. O custo unitário pode ser relacionado a:

- número de processos registrados no período
- relação com o montante da despesa executada

Rateio do custo – seu custo é rateado aos demais centros de custo direto dos mesmos. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.2.3 Departamento de material e patrimônio

Finalidade – agregar o custo das atividades de licitação e compra de materiais e serviços e as atividades de administração e controle patrimonial, bem como o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a mensuração das atividades do Departamento pode ser dar pelo número de licitação processadas no período.

Rateio do custo - seu custo é rateado aos demais Centros de Custo, com base no número de licitação processadas para cada um deles. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.2.4 Imprensa universitária

Finalidade – agregar o custo com pessoal, material de consumo, serviços e outros, envolvidos com o seu processo de administração e produção, bem como o rateio do custo dos serviços recebidos do outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a produção do Centro pode ser mensurada pelo número de folhas impressas, pelo número de horas de mão-de-obra direta aplicadas na produção, pelo número de ordens de produção.

Rateio de custo – o custo do Centro é rateado aos demais Centro de Custo, proporcionalmente ao custo direto das ordens de produção atendidas em relação a cada um deles. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3 Centros de custo de apoio ao ensino, pesquisa e extensão

3.4.3.1 Departamento de controle acadêmico

Finalidade – agregar o custo de manutenção das atividades de registro e controle acadêmico exercidos pelo órgão central. Incluem o custo com pessoal, material de consumo e serviços nele alocados e o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a produção do Centro de Custo pode ser mensurada e seu custo unitário analisado pelo número de alunos, “per-capita” e/ou alunos/ disciplina matriculados na IFES.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado aos cursos, proporcionalmente ao número de alunos-disciplina matriculados em cada um. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.2 Comissão permanente de vestibular

Finalidade – agregar o custo das atividades de preparação e realização do concurso vestibular, incluindo o custo do pessoal, material de consumo e serviços alocados no Centro, e ainda, remuneração por elaboração de provas, bem como o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a mensuração das atividades do Centro e a análise de custos unitários podem ter por base o número de escritos para o concurso e o número de vagas preenchidas, segundo os cursos.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado aos cursos, proporcionalmente ao número de inscritos no concurso. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.3 Núcleo de apoio pedagógico

Finalidade – agregar o custo de manutenção do serviço centralizado de apoio pedagógico, incluindo pessoal, material de consumo e serviços a ele alocados e o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – o número de docentes atendidos pode ser utilizado para quantificar as atividades e análise dos Custos Unitários.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado aos Departamentos didáticos, proporcionalmente ao número de docentes lotados em cada um, independente da utilização do Núcleo. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.4 Salas de aulas e anfiteatros

Finalidade – agregar o custo de manutenção do espaço físico de uso geral para aulas teóricas, seminários e outros eventos. Não inclui os espaços ocupados por laboratórios e salas especializadas. Seu custo compõe-se, principalmente, do rateio do custo de outros Centros, como manutenção de prédios, limpeza, vigilância, etc.

Unidade de mensuração – para efeito de cálculo de custo unitário pode-se utilizar como unidade à hora de sala disponível, ou a hora de sala alocada ou programada para as atividades, ponderadas pela área de cada dependência.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado às disciplinas e/ou aos Centros de Custo que usarem as dependências, proporcionalmente ao tempo ponderado de sala, alocado a cada disciplina ou Centro de Custo. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.5 Biblioteca Central

Finalidade – agregar o custo de manutenção e funcionamento da biblioteca central, englobando pessoal, material de consumo, serviços e rateio do custo de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a quantificação das atividades e a análise dos custos unitários podem ser efetuadas com base no número de consultas bibliográficas ocorridas no período.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado aos cursos, proporcionalmente ao número de alunos-disciplina matriculados em cada um deles. Considerados as peculiaridades deste Centro de Custo, posteriormente se definirá outra forma de rateio, se necessário. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.6 Administração do centro de ensino

Finalidade – agregar o custo da estrutura da administração de cada um dos Centros universitários, incluindo pessoal e direção, secretaria, assessorias e gabinetes de orientação educacional e pedagógica a ele ligados, material de consumo e serviços, bem como o rateio de custo recebido de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – não se definiu uma unidade de mensuração das atividades deste Centro de Custo. Para análise de custos unitários pode-se relacionar seu custo com o número de alunos matriculados e com o custo direto dos Centros de Custo a ele subordinados.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado aos Centros de Custo por ele administrados ou supervisionados, proporcionalmente ao custo direto de cada um deles. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.7 Biblioteca setorial

Finalidade – agregar o custo de manutenção e funcionamento da(s) biblioteca(s) setorial (is), englobando pessoal, material de consumo e serviços, bem como o rateio de custos recebidos de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a avaliação dos custos unitários pode ser feita com base no número de consultas bibliográficas efetuadas no período.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado aos cursos, proporcionalmente ao número de alunos-disciplina matriculados em cada um deles. Considerando as peculiaridades deste(s) Centro(s) de Custo, posteriormente será definida outra forma de rateio. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.8 Laboratório especializado

Finalidade – agregar o custo de manutenção de cada um dos laboratórios especializados de apoio ao ensino, pesquisa e extensão. Inclui pessoal técnico e auxiliar, material de consumo, serviços e rateio do custo de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – para quantificação das atividades e análise de custos unitários, há que se definir, para cada laboratório, uma unidade compatível com suas características.

Rateio do custo – o custo do Centro é rateado às atividades desenvolvidas para cada um, ou proporcional ao tempo de utilização do laboratório. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.9 Laboratório industrial farmacêutico

Finalidade – agregar o custo de manutenção do laboratório destinado ao apoio, ao ensino, à pesquisa e à produção de produtos farmacêuticos, englobando pessoal técnico e auxiliar, matérias-primas e outros materiais de consumo, serviços e rateio do custo de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a quantificação e a análise de suas atividades podem ser feitas por:

- encargos didáticos – carga horária dos alunos/ disciplina nele alocada, no período.
- pesquisa – valor do custo padrão das horas de laboratório e dos materiais aplicados nos projetos de pesquisa desenvolvidos com seu apoio.
- produção – pelo valor de mercado dos produtos elaborados pelo laboratório, no período.

Rateio do custo – o custo do Centro pelo seu valor líquido, é rateado às disciplinas que dele se utilizam, proporcionalmente à carga horária dos alunos/ disciplina de cada um delas. Por valor líquido do custo do Centro, entende-se o valor do custo total do Centro, deduzido o valor do custo atribuído aos projetos de pesquisa e à produção, que serão transferidos para as contas dos respectivos projetos e para a conta de atividades não operacionais – "produção de bens e serviços". (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.10 Hospital e clínica especializada

Finalidade – agregar o custo de cada uma das unidades de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão que desenvolvem atividades de assistência à saúde. Engloba o custo do pessoal técnico e auxiliar, material de consumo, serviços e custos rateados de outros Centros.

Unidade de mensuração – a quantificação e a análise de suas atividades podem ser feitas por:

- encargos didáticos – carga horária de alunos/ disciplina nele alocada no período.
- pesquisa – pelo valor do custo padrão dos serviços prestados às atividades de pesquisa desenvolvida com seu apoio.
- assistência:
    - pacientes externos – número de atendimentos
    - pacientes internados – número de pacientes/ dia

Rateio do custo – o custo do Centro, pelo seu valor líquido, é rateado às disciplinas que dele se utilizam, proporcionalmente à carga horária dos alunos/ disciplina de cada uma delas. Por valor líquido do custo do Centro, entende-se o valor de seu custo total, deduzido o valor do custo atribuído aos projetos de pesquisa e à produção, que serão transferidos para as contas dos respectivos projetos e para a conta de atividades não operacionais – "produção de bens e serviços". (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.3.11 Áreas de experimento rural

Finalidade – agregar o custo de manutenção de cada uma das áreas de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão na área rural. Englobam o pessoal técnico e auxiliar, material de consumo, serviços, amortização do valor de matrizes e rateio de custo de outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – a quantificação e a análise de suas atividades podem ser feitas por:

- encargos didáticos – carga horária dos alunos/ disciplina nele alocada, no período.
- pesquisa – valor do custo padrão das horas de laboratórios e dos materiais aplicados nos projetos de pesquisa desenvolvidos com seu apoio.
- produção – pelo valor de mercado dos produtos elaborados pelo laboratório, no período.

Rateio do custo – o custo do Centro, pelo seu valor líquido, é rateado às disciplinas que dele se utilizam, proporcionalmente à carga horária dos alunos/ disciplina de cada uma delas. Por valor líquido do custo do centro, entende-se o valor do custo total do Centro, deduzido o valor do custo atribuído aos projetos de pesquisa e à produção, que serão transferidos para as contas dos respectivos projetos e para a conta de atividades não operacionais "produção de bens e serviços". (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.4 Centros de custo de departamentos de ensino

Neste item deverá a Unidade de ensino determinar um Centro de Custo para cada Departamento que a compõe (Departamentalização). (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.4.1 Departamento de (unidade a ser definida pela instituição)

Finalidade – agregar o custo de manutenção de cada um dos departamentos de ensino, englobando sua administração, o quadro de professores nele lotado e em exercício, o material de consumo e serviços aplicados e o custo recebido por rateio de outros Centros. Laboratórios e/ou outro serviços especializados, que se constituem em sub -unidades de apoio ao departamento em questão, devem compor Centros de Custo específicos, alocados no grupo anterior.

Unidade de mensuração – para quantificação das atividades de cada departamento e análise de seus custos unitários, a unidade de mensuração é a hora-docente aplicada às atividades de administração, ensino, pesquisa e extensão. Para o cômputo da hora-docente aplicada adota-se o seguinte critério:

- administração – carga horária útil, formalmente alocada em atividades administrativas;
- ensino;
- número de horas/aula alocadas nas disciplinas, que deve ser ponderado, por exemplo, pelo fator 2,5 (dois e meio), para cobrir os encaros adicionais;
- carga horária alocada à orientação de alunos para pesquisa, dissertação e teses;
- pesquisa – carga horária alocada à pesquisa, conforme projetos aprovados pelo Departamento ou outro órgão competente;
- extensão – carga horária alocada formalmente às atividades de extensão.

Rateio do custo – o custo de cada um dos departamentos é rateado às disciplinas, aos projetos de pesquisa e às atividades de extensão, proporcionalmente a carga horária docente alocada às mesmas. (A carga horária, para efeito de rateio pode ser ponderada segundo a categoria dos docentes envolvidos, tendo como ponderador o salário base da referência inicial de cada categoria). (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.5 Centros de custo de produtos

3.4.5.1 Ensino

Neste Custo.

3.4.5.1.1 Disciplina: neste caso, cada disciplina oferecida é definida como um centro de custo

Finalidade – agregar o custo rateado a cada uma das disciplinas, pelos serviços que lhe são prestados pelos laboratórios e demais serviços especializados de apoio, e pela carga horária docente e elas alocadas pelos Departamentos.

Unidades de mensuração – a quantificação das atividades da disciplina e a análise dos custos unitários podem ser feitas pelo:

- número de vagas ofertadas;
- número de vagas utilizadas na matrícula;
- número de alunos que freqüentaram a disciplina;
- número de alunos aprovados.

Rateio do custo – o custo da disciplina é rateado aos cursos, proporcionalmente ao número de vagas ocupadas na matrícula, por curso. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.5.1.2 Curso: neste caso, cada curso oferecido pela Instituição será classificado como um centro de custo

Finalidade – agregar o custo de manutenção da estrutura administrativa de cada curso e o rateio do custo de serviços recebidos de outros centros de custo, aí incluído o rateio do custo das disciplinas ministradas nos diversos Departamentos de Ensino.

Unidades de mensuração – a quantificação das atividades de cada curso e as análises dos seus custos unitárias podem ser feitas com base no:

- número de alunos matriculados por semestre ou por ano;
- número de alunos aprovados/ por semestre ou por anuo;
- número de alunos/ créditos concluídos;
- número de alunos graduados.

Rateio do custo – os cursos, por serem Centros de Custo agregadores finais do custo, não têm seus custos rateados. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.5.2 Pesquisa

A Pesquisa é definida pelos projetos, assim sendo dentre os vários projetos de pesquisa desenvolvido na Instituição, todos serão classificados como um Centro de Custo.

Finalidade – agregar custo com pessoal técnico e auxiliar, material de consumo, serviços, inclusive as bolsas a pesquisadores diretamente envolvidos em cada projeto, bem como o rateio do custo de serviços recebidos dos Centros de Apoio e o rateio do custo dos Departamentos de Ensino.

Unidade de mensuração – cada projeto de pesquisa é um produto único e indivisível, não necessitando, portanto, unidade de mensuração. O custo final do projeto será representado pelo custo a ele agregado, nos diversos períodos de sua execução.

Rateio do custo – por serem Centros de agregação final de custo, não rateiam seus custos. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.5.3 Extensão

Todas as atividades de Extensão serão classificadas com um Centro de Custo independente uma das outras.

Finalidade – agregar o custo com pessoal técnico e auxiliar, material de consumo e serviços alocados diretamente a cada atividade de extensão, bem como o rateio do custo dos Centros de Custo de Apoio e dos Departamentos de Ensino pelos serviços deles recebidos.

Unidade de mensuração – para cada atividade de extensão deverá ser determinada uma unidade de mensuração compatível com suas características.

Rateio do custo – por serem Centros de agregação final de custo, não rateiam seus custos. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.5.4 Qualificação de pessoal

Finalidade – agregar o custo decorrente da qualificação de pessoal docente e técnico-administrativo. Inclui a remuneração do pessoal afastado para tal fim, deslocamentos, bolsas e o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros.

Unidade de mensuração – número de servidores afastados no período, por categoria.

Rateio do custo – por haver sido definido como um dos produtos em Centro agregador final. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.6 Centros de custo inaplicáveis

3.4.6.1 Pessoal inativo e pensionista

Finalidade – agregar o custo decorrente da remuneração do pessoal inativo e pensionista e o rateio do custo dos serviços a eles prestados pelos demais Centros.

3.4.6.2 Outras instituições

Finalidade – agregar o custo com pessoal e outros recursos alocados em outras instituições, bem como o rateio do custo de outros Centros, pelo serviço prestado.

3.4.6.3 Custo de períodos anteriores

Finalidade – agregar o custo dos períodos anteriores, cuja despesa tenha incorrido no presente período e que não tenha sido apropriada pelo regime de competência.

Unidade de mensuração – para os Centros de Custo 6.1. a 6.3., não se definiu a unidade de mensuração.

Rateio do custo – para os Centros de Custo de 6.1. a 6.3., não se definiu forma de rateio para seus custos, por serem centros de agregação final.

3.4.6.4 Assistência social a educandos

Finalidade – agregar o custo de atividades de assistência social prestada ao corpo discente, incluindo pessoal, material de consumo e serviços diretamente alocados nos mesmos, concessão de auxílio alimentação, transporte, moradia, bem como o rateio do custo dos serviços prestados por outros Centros de Custo.

Unidade de mensuração – as atividades deste Centro podem ser mensuradas pelo número de alunos beneficiados.

Rateio do custo – por ser considerado custo inaplicável ao ensino, não é rateado e o Centro de Custo se constitui em agregar final de custo. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.6.5 Assistência social a servidores

Finalidade – agregar o custo da assistência social prestada a servidores, incluindo pessoal, material de consumo e serviços a elas diretamente alocados, auxílios financeiros concedidos, benefícios concedidos, mas não caracterizados pela legislação trabalhista como obrigação patronal, e o rateio do custo de outros Centros que lhe sejam pertinentes.

Unidade de mensuração – as atividades podem ser mensuradas pelo número de servidores beneficiários.

Rateio do custo – por ser considerado custo inaplicável ao ensino, não é rateado e o Centro de Custo se constitui em agregador final de custo. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.6.6 Capacidade ociosa

Finalidade – agregar o custo do pessoal em disponibilidade, que não exerça suas funções em nenhum setor da IFES e o rateio da capacidade ociosa das instalações físicas, dos serviços de apoio, assim como o custo da carga horária docente não aplicada pelos departamentos.

Unidade de mensuração – não se definiu unidade de mensuração. Pose-se tirar relação do custo deste Centro com o total do custo aplicado às atividades da instituição.

Rateio do custo – não faz rateio do seu custo por ser agregador final. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.4.7 Centros de custo de atividades não-operacionais

3.4.7.1 Obras e instalações (especificar)

Finalidade – agregar o custo de construções que se incorporam ao patrimônio da Instituição, quer realizado por administração direta ou por serviço contratado. Além dos custos diretamente alocados à mesma, recebe o rateio do custo de serviços recebidos de outros Centros.

Unidade de mensuração – considerando-se cada obra como um Centro de Custo, o seu custo será acumulado durante os períodos de sua realização. A área é mensurada por metro quadrado.

Rateio do custo – sendo Centro agregador final, não rateia custos.

3.4.7.2 Produção de bens e serviços (especificar)

Finalidade – agregar o custo da produção de bens ou serviços por unidades produtoras mantidas pela instituição, conforme consta do Plano de Contas e Custo. Inclui pessoal, material de consumo e serviços diretamente alocados e o rateio do custo de serviços por eles recebidos. Centro de Custos específicos deste sub-grupo recebem o rateio do custo da produção de bens e serviços, elaborados por serviços de apoio ao ensino, pesquisa e extensão.

Unidades de mensuração – para cada Centro de Custo deverão ser definidas, em função de suas características, unidades de mensuração próprias.

Rateio do custo – por serem unidades agregadoras de custo final, seus custos não são rateados para outros Centros de Custo. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.5 Operacionalização do Sistema de Apuração de Custos

O sistema de Apuração de Custos (SAC) é o subsistema do Sistema de Informação da Instituição que tem por finalidade gerar informações que permitam à administração universitária conhecer o custo de cada produto ou serviço gerado pela Instituição, sua composição ou estrutura, a fim de auxiliá-la no processo de planejamento, acompanhamento e avaliação. (MIMEO MEC/SESu, 1994)

3.5.1 Integração com outros subsistemas

O SAC integra-se com diversos subsistemas para buscar os dados necessários para a apuração dos custos:

- o Sistema de Execução Orçamentária fornece as despesas executadas em Custeio e Capital;
- o Sistema de Recursos Humanos fornece as despesas executadas na rubrica de pessoal;
- o Sistema de Almoxarifado fornece os custos dos materiais transferidos para os diversos centros de custos;
- o Sistema de Controle Acadêmico provê os dados referentes aos produtos de Ensino, permitindo a apuração dos Custos das Disciplinas, dos Cursos e dos Alunos de cada curso;
- o Sistema de Atividades Docentes fornece os dados do esforço dos docentes nas diversas atividades do magistério, que são indispensáveis para o processo de rateio dos custos dos Centros de Custo para os produtos das atividades fim da instituição.

Outros de Atividades Administrativos fornecem dados para um detalhamento dos custos dos produtos de cada Centro de Custo. Porém dentre todos os Sistemas citados um é de extrema e vital importância – O Sistema de Informações.

3.5.2 Sistemas de informações

Segundo Bio (1993), sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. No entanto, é preciso distinguir sistemas fechados, como as máquinas, o relógio etc. dos sistemas abertos, como os sistemas biológicos e sociais: o homem, a organização, a sociedade.

Bio (1993) destaca os seguintes aspectos para descrever um sistema:

- sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que ressalta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema;
- trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como entidade integrada;
- sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle;
- sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos;
- sistema deve prover informações suficientes e precisas na freqüência necessária;
- processamento eletrônico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário autorizar para prover informações exatas rapidamente;
- técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados.

Para Oliveira (1997), sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. O autor apresenta como componente de um sistema:

- os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema, quanto aos do próprio sistema;
- as entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem material, a energia e informação para a operação ou processo;
- o processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída);
- as saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação;
- os controles e avaliações do sistema, principalmente para avaliar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos;
- a retroalimentação, ou realimentação, ou feedback do sistema, que pode ser considerado como a reintrodução de uma saída sob forma de informação.

A informação, sob qualquer aspecto, é diferente de dado, pois esta não traz consigo a capacidade de compreensão, já que é uma forma primária e rudimentar de apresentação de uma futura informação, condicionada ao processamento ou transformação. Um dado, quando

trabalhado ou processado, gera uma informação. A informação é o dado que, transformado, assume a capacidade de subsidiar o tomador de decisões.

Ainda segundo Oliveira (1997) a informação oportuna e na medida certa que o tomador de decisões necessita e pode interpretar, é a razão da eficiência de um bom sistema de informação. O processamento do dado em informação apresenta custos altos, e em alguns casos, custos mais elevados do que o benefício da própria informação. A informação prestada pelo sistema deve ser capaz de inteirar-se com o processo decisório da Unidade.

O Sistema de Informações deve disponibilizar as informações financeiras, de pessoal e de produção de forma a facilitar a transferência sem necessidade de manuseio ou adequações para utilização no SAC.

Segundo Marco Antonio Leandro da FURG ter um Sistema de Informação é muito importante na implantação de um Sistema de Custos, já que este além de necessitar, consolidar todas as informações financeiras e de produção para a apuração de custos.

Estas informações devem estar disponíveis de forma a subsidiar não só ao sistema de apuração de custos, mas sim a todas as necessidades da organização. Possuindo um Sistema de Informação a disponibilização das informações para a apuração de custos torna-se uma tarefa fácil e segura.

3.5.3 Centros de custo

A metodologia prevê as seguintes etapas:

- classificação dos Centros e Custos em sete grupos hierarquizados: Administração Central (Reitoria, Pró-Reitorias, Assessorias); órgãos de Apoio Geral (Departamento de Pessoal, Departamento de Material, Almoxarifado, Transporte, etc.) órgãos de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (Bibliotecas, Hospitais, etc); Departamentos Acadêmicos; Produtos das Atividades Fim; Custos Inaplicáveis (Qualificação do Pessoal da Instituição, Assistência Social, etc.); Custos Não-operacionais (investimentos de Capital, Periódicos, Livros – por enquanto não incidentes sobre os produtos em virtude da falta de estudos sobre a sua depreciação).
- apropriação dos Custos Diretos de cada Centro de Custo – os “Custos Diretos” são os custos cujos controles existentes permitem identificar em que Centro de Custo ele de fato ocorreu (salário de pessoal lotado em cada órgão, gêneros alimentícios consumidos no restaurante Universitário, etc.).
- a discriminação das despesas em cada Centro de Custo pelas diversas rubricas fica a critério de cada Instituição. Entretanto, pelo menos as três grandes rubricas (Pessoal, Custeio e Capital) deveriam ser discriminadas. Desta forma o custo direto de cada Centro de Custo é constituído de três parcelas: pessoal, custeio e capital. Devem ser destacados também os custos com periódicos e livros, devendo estes ser transferidos para os Centros de Custo “Periódicos” e “Livros”.
- transferência de valores – é considerada ainda como custo direto de cada Centro de Custo, aquela parcela proveniente das transferências de custos de um Centro para outro, em virtude de alocações indevidas ou de cedência de recursos de um para outro. Por exemplo, o custo de pessoal alocado em um órgão e que tenha parte de seu tempo cedido para exercício em outro órgão, deverá ter a parcela correspondente de custo direto transferida para o requisitante.

- rateio – uma vez obtidos os Custos Diretos, passa-se ao processo de rateio. “Rateio” significa “divisão proporcional”. Por exemplo, o custo do Departamento de Pessoal é rateado aos demais Centros de Custo na proporção do número de pessoas lotadas Centro de Custo. O conjunto formado com número de pessoas lotadas em cada Centro de Custo, respeitando a ordem com que estão classificados os Centros de Custo, constitui o que se denomina “vetor rateio” do Departamento de Pessoal.

A parcela do custo de um Centro de Custo proveniente dos rateios do custo dos outros Centros de Custo denomina-se “custo indireto ao Centro de Custo”. O Custo total é a soma dos custos diretos e indiretos.

A maior parte das atividades fim da instituição universitária é realizada pelos docentes lotados nos Departamentos Acadêmicos. O esforço docente em cada atividade é medido pela carga horária dedicada à atividade. Necessário se faz a elaboração de instrumentos capazes de medir a carga horária dos docentes em ensino, pesquisa, extensão e qualificação (aprimoramento). Nas atividades de ensino se incluem aulas dadas nas disciplinas, encargos de preparação, correção de provas, etc, e orientação aos alunos. Como muitas vezes acontece, alunos de diversos cursos se matriculam simultaneamente numa mesma disciplina. A carga horária da disciplina deve, pois ser rateada para os cursos servidos, na proporção do número de alunos de cada curso matriculados na disciplina. O Sistema de Controle Acadêmico existente em cada universidade permite fazer isto, em geral. Por outro lado, pelo que se sabe, os formulários usualmente preenchidos pelos docentes não são completamente satisfatórios. Como se vê, a par de suas importância, a determinação dos vetores de rateio dos Departamentos é tarefa das mais complexas.

Conscientes destes fatos, já se começa a desenvolver um Sistema de Atividades Acadêmicas, com a participação das Universidades interessadas, e com a mesma filosofia que orientou o desenvolvimento do Sistema de Apuração de Custos: flexibilidade suficiente para complementar às especificidades das diversas Instituições de Ensino Superior.

3.6 Uma Metodologia para Implantação de um Sistema de Custo em Instituições Federais de Ensino Superior

A eficácia da implantação de um Sistema de Custo depende da convergência dos sistemas de informações já existentes no governo. Para Nunes (1998), o sistema de Custos vai se alimentar das informações sobre a despesa (informada pelo SIAFI), das listas de atividades das organizações, com os respectivos cost drivers e objetos de custeio, sendo seu processamento totalmente paralelo (roda em rede local) ao do SIAFI e SIAPE, não interferindo de forma alguma na execução orçamentária e financeira.

De fato, segundo Nunes (1998), a convergência de sistemas é crucial para o funcionamento de sistemas corporativos como o SIPES (Sistema Integrado de Pessoal) e o SIADS (Sistema Integrado de Administração de Serviços), ou mesmo o SIAPE e o SIAFI. Outros sistemas de informações do governo também dependerão da referida convergência. Também foi importante para o PAGG (Programa de Acompanhamento dos Gastos do Governo), pois somente após a unificação da tabela de órgãos dos dois sistemas (SIAFI e SIAPE) é que foi possível gerar os relatórios de gastos por Unidade de Controle de Gasto.

Se o governo dispõe do PAGG, a pergunta é porque implantar um sistema que apure custo? A resposta a essa pergunta é simples. Os Sistemas de Custos informam custos enquanto que SIAFI e o PAGG informam despesas. Assim, os Sistema de Custos irão complementar as informações já disponibilizadas pelo SIAFI, inclusive os relatórios de gasto

por Unidade de Controle de Gasto (UCG), gerados pelo Programa de Acompanhamento dos Gastos do Governo (PAGG).

A novidade no PAGG é a geração de relatórios que informam a execução da despesa com base nos níveis hierárquicos mais elevados da estrutura cada órgão. É certo que o PAGG acrescenta informações úteis em relação às informações anteriormente disponibilizadas pelo SIAFI, pois associa a despesa executada com os gestores de nível hierárquico mais elevado (DAS-6) avança na direção da "accountability". Porém, o PAGG sofre da mesma limitação do SIAFI: ele desconhece os produtos e os processos de trabalho das organizas governamentais.

Assim, como os demais relatórios do SIAFI, o PAGG informa despesa (por UCG), mas não informa custos. Daí porque a proposição de um sistema de custos com uma metodologia que não é contraditória nem superpõe o PAGG. Ao contrário, as informações sobre custos complementam (e dão uma consistência) as informações já disponíveis sobre as despesas do governo. É que já se mostrou possível (e necessário) no setor privado, não havendo porque não ocorrer no setor público.

O Programa de Acompanhamento dos Gastos do Governo (PAGG), instituído por Decreto em junho de 1997, compreende um conjunto de ações que visam gerar relatórios de controle da despesa executadas pelas principais unidades administrativas da estrutura dos órgãos da Administração Direta, denominadas Unidades de Controle de Gasto. O Decreto formalizou uma demanda do Ministro Bresser Pereira, feita no 2.o semestre de 1996, que queria saber o valor das despesas executadas pelas principais unidades administrativas de cada Ministério.

Inicialmente são identificadas para o SIAFI as unidades escolhidas pelo Ministério para serem objeto de controle de gasto pelo PAGG, ou seja, são definidas as UGS (Unidade Gestora Setorial). Para cada UCG é criada uma Unidade Gestora Responsável (UGR), endereço no SIAFI onde são totalizadas as despesas de responsabilidade direta do titular (ou de seus subordinados) da Unidade de Controle de Gasto, que estamos denominando de despesas diretas.

Além das despesas diretas, o PAGG prévia, na sua concepção original, a apropriação das despesas indiretas, ou seja, despesas gerais do Ministério que não podem ser diretamente identificadas com cada Unidade. Despesas como serviço de energia elétrica, água, vigilância, limpeza, suporte da rede de informática, etc., seriam rateadas entre as UCGs a partir de critérios de rateio padronizados, tais como número de servidores de cada UCG, área ocupada pela UCG, etc. Tais critérios estariam armazenados no SIAFI e o algoritmo de rateio seria executado pelo módulo gerencial do SIAFI. Assim, a despesa total da unidade seria apurada de acordo com o esquema a seguir:

DESPESA TOTAL = DESPESA DIRETA + DESPESA INDIRETA
Da Unidade (UCG) (Rateio no módulo SIAFI)

Para Nunes (1998) as despesas de responsabilidade direta do titular da UCG, um Secretário (DAS-6), um Diretor ou Subsecretário (DAS-5), são lançadas nas respectivas UGRs (Unidades Gestoras Responsáreis) do SIAFI. Para tanto, foi necessário refazer a tabela de UGR's do SIAFI, de modo que a cada Unidade Administrativa correspondesse uma UGR. Esta forma de apurar a despesa direta das UGR's do SIAFI vem sendo bastante conveniente, pois aproveita a estrutura de dados do SIAFI. Custos assumem o caráter de instituições autônomas em que aos chefes cabe a responsabilidade pela produção e pelo resultado obtido.

Em geral, pode-se dizer que os centros de Custos são agrupamentos de Custos cuja formação é determinada por motivos de homogeneidade, de organização, de localização e de responsabilidade. Pelo agrupamento dos centros, pode-se definir em que função devem ser apropriados os Custos nos setores de produção dos serviços (Departamentos) da administração de materiais, de administração geral etc.

Da mesma forma como se liga uma unidade ao centro de Custos (a idéia de responsabilidade pelos Custos), cria-se pelo agrupamento dos centros conforme funções, responsabilidades de um nível superior, etc.

Este agrupamento corresponde à distribuição e articulação de funções necessárias em qualquer Instituição, em que a execução das tarefas administrativas por uma só pessoa não é mais possível, sendo indispensável uma clara distribuição das tarefas e uma definição exata das responsabilidades e autoridades.

Ao contrário dos sistemas de informação sobre a despesa do governo, os Sistemas de Custos não apresentam uma estrutura de dados padronizada (como o plano de contas da União), pois os custos de cada organização governamental dependem da natureza dos serviços prestados e da forma pela qual são executados (do mapa dos processos de trabalho). Ou seja, os Sistemas de Custos devem ser desenhados "sob medida" para as necessidades de cada organização governamental. Com o passar do tempo a expansão da utilização de um Sistema de Custo pela Administração Pública tornará possível (e desejável) o aproveitamento das listas de atividades de algumas organizações governamentais por outras. Até porque muitas atividades são executadas de forma similar em diversas organizações. Este é o caso, por exemplo, de atividades e processos de trabalho da "área meio".

É importante ressaltar que a implantação de Sistema de Custo não depende da ação conjunta de órgãos de governo, nem de alteração na legislação em vigor. Depende apenas de determinações internas à organização governamental que se propuser a empreender tal projeto.

Outra característica importante na implantação de um Sistema de Custo é a que a apuração dos custos não irá interferir na execução orçamentária e financeira da Instituição. De fato, os custos poderão ser apurados periodicamente (mensalmente, por exemplo), sem precisar condicionar a execução orçamentária ou financeira. Nesse sentido, a apuração dos custos será paralela à execução orçamentária/financeira e não haverá por que ser "on line". Também não haverá a necessidade de se alterar a estrutura de dados do SIAFI e do SIAPE. O sistema de custos vai processar informações geradas pelo SIAFI/SIAPE, com base no mapa de processos de trabalho da Instituição.

O desenvolvimento de um Sistema de Custo deverá passar pelo crivo da análise de custo-benefício, pois o gasto para a implantação/manutenção de um Sistema de Custo depende diretamente do grau de complexidade deste sistema. Assim, o grau de complexidade dos Sistemas de Custos deve ser confrontado com o beneficio proporcionado pelas informações gerenciais geradas.

O custo é uma ferramenta poderosa para melhorar o desempenho das organizações governamentais. Se for assim, então devem ser desenvolvidas as competências para implantar Sistema de Custos e gerenciar corretamente as informações por eles geradas. Há que se fazer um grande esforço de capacitação da Administração Pública para a gestão (estratégica) de custos, pois a revolução dos custos “só será vitoriosa se os gestores” abraçarem a causa ““.

3.6.1 Estruturas institucionais

Para Cavalcanti Filho (1998:17), numa Instituição podem ser encontrados os seguintes agrupamentos de centros de Custos, conforme as funções que desempenham.

- Centros comuns:

Estes centros não estão diretamente relacionados à produção de serviços de um item. Sua função é fornecer serviços para outros centros de Custos.

O agrupamento em Centros Comuns é variável, dependente da estrutura peculiar da Instituição. Incluem-se como Centros Comuns:

Secretaria dos órgãos Colegiados (SOC);
Gabinete do Reitor e Vice Reitor (GR-VR);
Procuradoria Geral (PG);
Comissão Permanente do Pessoal Docente (CPPD);
Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo (CPPTA);
Comissão de Controle Interno (CCI);
Coordenação de Comunicação (CCOM);
Núcleo de Processamento de Dados (NPD);
Decanato de Planejamento e Desenvolvimento (DEPLAND);
Decanato de Assuntos Administrativo (DAA);
Decanato de Ensino de Graduação (DEG);
Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPPG);
Decanato de Extensão (D. EXT);
Decanato Assuntos Estudantis (D.A. E);
Departamento de Assuntos Acadêmicos (DAA);
Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE);
Espaço Cultural (EC).

Seja qual for a composição das funções parciais que se reúnem nos outros centros comuns, sempre a finalidade principal das suas funções é coordenação de todas as atividades, ou seja, o controle da execução é o registro objetivo do fluxo dos valores da Instituição. A causa dos seus custos é indivisível, é única: o todo da Instituição.

As atividades dos centros comuns são, pela coordenação, pelo controle e pelo registro das ocorrências, diariamente ligadas com todas as outras atividades. Quanto aos períodos coincidem, portanto os custos dos serviços e os custos comuns. Assim, devem ser distribuídos os custos comuns do período entre as produções do mesmo período.

Seguindo esta orientação, os custos atribuídos aos centros comuns devem ser rateados entre os serviços. Este procedimento é devido ao fato de que as funções atribuídas aos centros comuns são as de planejar, orientar, coordenar e controlar os processos de transformação e, como tal, os custos inerentes a estas funções devem de alguma forma, incidir sobre o custo dos serviços da Instituição.

A escolha da base que serve para relacionar os custos atribuídos aos Centros comuns com os centros produtivos merece uma atenção especial, particularmente naquelas Instituições onde as atividades administrativas representam uma grande parcela dos custos totais. Normalmente existirá uma série de bases de relação conforme as diferentes espécies de custos atribuídas a cada centro comum.

- Centros auxiliares

Para Cavalcanti Filho, (1998) Incluem-se entre os centros auxiliares os seguintes:

- Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF);
- Departamento de Material e Serviços Auxiliares (DMSA).

Os Custos dos Centros Auxiliares devem ser redistribuídos entre os Custos Produtivos que foram beneficiados pelos seus préstimos. Por efeito de economia de escala os centros de Custos Comuns, representam uma fração que é inversamente proporcional ao tamanho da Instituição, ou seja, nas instituições de menor porte os custos dos centros comuns representam um percentual maior do custo total da instituição do que nas instituições de grande porte. Por essa razão a distribuição proporcional dos Custos dos centros de custos comuns nas instituições de pequeno porte é mais crítica do que nas instituições de grande porte.

Não existe um critério único para efetuar a redistribuição dos Custos dos Centros Auxiliares, obtendo-se resultados diferentes dependendo do método utilizado. A seleção de bases adequadas para a distribuição desses custos é difícil e para se debitar cada departamento com uma parcela justa de uma dada despesa, deve-se encontrar uma base comum e todos os centros envolvidos.

O critério mais importante para a seleção da base é relacionar as despesas indiretas com o seu fator causal mais próximo. E, em conseqüência, uma mesma Instituição pode usar duas ou mais bases para a aplicação de diferentes tipos de despesas indiretas.

Os critérios para a seleção de uma base incluem, entre outros:

a) uso ou identificação física - caso de pedidos de conserto, requisição e medidores de consumo de energia;

b) instalações fornecidas - caso da área ocupada e da capacidade instalada dos equipamentos;

c) facilidade de redistribuição - caso do uso do número de empregados ou total dos custos indiretos.

- Centros produtivos

Segundo Cavalcanti Filho (1998:21), os centros de Custos Produtivos.

São todos aqueles que contribuem diretamente para a produção de um serviço e incluem os setores nos quais os processos de transformações têm lugar. Incluem as operações principais que a Instituição se destina.

É importante ressaltar que um Centro de Custos é uma unidade de acumulação de Custos e o fato de que atribui valores a esses Centros não significa de maneira alguma, que o valor seja atribuído a um determinado produto.

O método utilizado para a alocação de valores de Custo aos serviços dependerá exclusivamente das características próprias do processo produtivo.

Sendo assim, os Custos atribuídos a cada Centro de Custo Produtivo representará o total dos Custos incorridos pelo setor para a produção da totalidade dos serviços que por ela passaram num determinado período de tempo.

Incluem-se como Centro de Custos Produtivos os Departamentos e outras unidades produtivas tais com:

Laboratórios de Pesquisa (Lab Pesq.);
Núcleo de Pesquisas Tecnológicas (NPT);
Museu;
Colégio Técnico (CTUR);
Centro de Atendimento Integrado à Criança (CAIC).

- Centros independentes

Para Cavalcanti Filho (1998:24), existem instituições que possuem vários processos produtivos para a prestação de serviços diferentes. Neste caso poderão ser definidos, dentro

do sistema de Custos alguns Centros de Custos Produtivos que não se relacionem diretamente com o processo principal e, consequentemente, poderão ser tratados como Centros Independentes.

Um exemplo típico corresponde à situação onde a própria Instituição possui uma biblioteca. Neste caso será de vital importância a Apuração dos Custos de material e pessoal, informação esta que será uma entrada do sistema maior.

Inclui-se como Centros Independentes:
Centro de Processamento de Dados (CPD);
Prefeitura Universitária (PU);
Ambulatório Médico (Serv. Médico);
Hospital Veterinário (HV);
Restaurante Universitário (RU);
Editora Universitária (EU);
Imprensa Universitária (IU).

3.6.2 Outros aspectos importantes

O agrupamento dos custos denominados "cálculos", segundo Cavalcanti Filho (1998), explica para que serviços ou grupos de serviços são consumidas as espécies de custos.

A computação das espécies de custos termina com o agrupamento local ou funcional. As somas indicam as importâncias dos Custos causados pelas quantidades de portadores de Custo, que passaram pelos Centros de Custos e que foram alocados mediante a definição de alguma base de relação. Incluem também os Custos das funções administrativas.

Um primeiro cálculo refere-se ao Custo total da produção da Instituição. Por este cálculo, verifica-se o consumo de materiais, os Custos das funções e o total do período, considerando o serviço do período como uma unidade.

Um outro cálculo refere-se ao agrupamento dos Custos, conforme os portadores de Custos. Sendo que são subdivididos por grupos ou tipos de produção, é usado para o controle da existência de produtos em elaboração e de produtos terminados.

Um último cálculo serve para apurar o Custo de um determinado serviço verificado durante um período de atividade.

Também existe a possibilidade de agrupar os Custos por espécies de Custos, principalmente, com o objetivo da preparação do orçamento de alguma determinada atividade ou função.

Segundo Cavalcanti Filho (1998) uma base de relação corresponde à função de relacionar uma espécie de custo com um determinado centro de custos. Cavalcanti Filho. Como foi visto anteriormente, o critério mais importante para a seleção da base é relacionar as espécies de custos com o seu fator causal mais próximo. Isto significa que no caso dos custos diretos, a base de relação que vai alocar valores de uma espécie de custo a um centro de custo, deverá ser determinada diretamente através de algum tipo de levantamento que determine exatamente a quantidade daquela espécie de custo consumida pelo centro num determinado período.

Já os custos indiretos não podem ser apurados com a mesma facilidade, havendo necessidade de se distribuir seu total pelos centros de custos e, posteriormente, pelos serviços oferecidos. Não existe um critério uniforme para a definição das bases de relação. Para algumas espécies de custos deverão ser rateadas de acordo com os salários pagos. Para outras segundo a matéria prima empregada, outros de acordo com o número de operários, as horas trabalhadas, e área ocupada por uma seção, o número de aulas produzidas, etc.

Os custos atribuídos aos centros comuns deverão ser distribuídos pelos diversos centros em que incidem. Por outro lado, os custos dos centros auxiliares deverão ser distribuídos pelos centros produtivos que utilizaram os seus serviços.

Cada uma destas distribuições definirá também uma série de bases de relação de forma e atribuir a cada centro de custo a parcela de custos que mais se aproxime da realidade.

A matriz de custos, para Cavalcanti Filho (1998), é um agrupamento geral de espécies de custos, centros de custos, bases de relação e cálculo. Dá uma idéia do conjunto de todos os elementos que formam o Custo, com sua distribuição por todas as seções da Instituição. Compõe-se de sete grandes colunas, distribuídas da seguinte forma:

Espécies de Custos;
Bases de Relação;
Despesas Contabilizadas;
Centros Comuns;
Centros Auxiliares;
Centros Produtivos;
Centros Independentes.

Além desta distribuição, a Matriz de Custos apresenta as Bases de Relação para a distribuição de Centros Comuns e Centros Auxiliares, bem como o agrupamento dos Custos por Cálculo.

Para Speroni (1995), O ensino público no Brasil, em todos os níveis, tem sido alvo freqüente de referências desabonadoras. critica-se sua qualidade e, em particular em relação as IFES, seu elevado custo e baixo nível de desempenho. De outro lado, os professores queixam-se, de seus baixos salários, da inexistência de recursos para financiar o adequado funcionamento das instituições, o que seria a razão primordial do baixo desempenho.

Particularmente sem relação as IFES, a imprensa nacional tem sido pródiga em veicular manifestações de autoridades políticas e de organismos federais, taxando-as de ineficientes, ineficazes e perdulárias.

Adota, para o cálculo do custo do aluno – Brasil – uma fórmula tão simplista quanto grotesca, dividindo o valor alocado no orçamento pelo número de alunos matriculados, desprovidos de qualquer rigor metodológico. Por outro lado, não faz referências à metodologia utilizada pela UNESCO, para determinação do custo médio anual do aluno nos demais países referidos.

O custo das atividades é constituído pelo consumo de fatores no processo de produção. Especificamente, mão-de-obra, representada por pessoal e encargos, insumos materiais, representado pelo material de consumo, serviços prestados por terceiros, representado pelas demais despesas de custeio, e custos patrimoniais, representados pela depreciação dos ativos imobilizados. O sistema considera custo todos os fatores aplicados, independentemente de sua origem, se orçamentária ou outra. Não incorpora ao custo das atividades o valor das despesas de capital, por representarem aplicações em ativos permanentes.

O custo primário é alocado aos centros de custo de atividades meio e de atividades fim. Por procedimentos de rateio, o custo das atividades meio é repassado às atividades fim, segundo o princípio do custo pleno.

Os valores apresentados não incorporam, por deficiências de base informacional junto as IFES, o custo com depreciações e, a juízo do autor, estão sub-avaliados no tocante ao custo com pessoal, pela não incorporação de uma taxa de encargos que permita provisionar custos futuros, como as licenças para afastamentos remunerados (especial e sabática) e

aposentadoria. Se utilizarmos os parâmetros convencionais de cálculo do custo da mão-de-obra, a sub-avaliação representaria algo em torno de 30% sobre o custo com pessoal.

O SAC/IFES parte da premissa de que o custo de uma instituição pode ser analisado sobre os eu próprio desempenho passado, para mostrar sua tendência de evolução. Assim, também, pode ser comparado como o das demais instituições, para mostrar sua posição relativa. Para tanto, é necessário que as instituições adotem metodologia de apuração de custos consistentes e comuns a todas. O manual metodológico do SAC/IFES preconiza os procedimentos a serem seguidos e o "software" colocado 'a disposição oferece a consistência de cálculos.

Considera, ainda, que o custo das IFES pode ser objeto de comparação como o custo da rede privada de ensino. Assim, segrega os custos de atividades, por elas desenvolvidas, não diretamente relacionadas com suas atividades fim, de forma que não sejam a estas imputados.

O Sistema identifica, ainda, o esforço da Instituição para manter atividades não operacionais, como reformas, ampliações e construções de prédios, fabricação própria de moveis, edição de livros e outras, para que tenham seus custos apurados em destaque. Assim, também, os custos considerados inaplicáveis aos produtos são apurados em destaque, tais como a assistência social a educandos, a manutenção de inativos e outros não relacionados 'a atividade principal. Permite, também, identificar como inaplicável, o custo de eventuais capacidades ociosas.

A comparabilidade de custos de instituições é questão controversa. Muitos pensadores têm chamado a atenção para o risco de se tirar conclusões a partir da comparação de dos de organizações diferenciadas. Cada instituição tem suas peculiaridades, suas áreas de competência, suas estruturas organizacional e de apoio diferenciadas. É pertinente a preocupação com o cuidado que se deve ter com conclusões a apressadas e com comparações genéricas. Entende-se, entretanto, que um adequado rigor metodológico minimiza os riscos de distorções nas análises comparativas. Na medida em que se particulariza o estudo aos detalhes, 'as partes do todo, a análise comparativa oferece maior segurança como informação.

Assim, quando se fala em custo do aluno, há que se indagar de qual aluno, de qual curso, de que semestre, com que concentração de carga horária, com que qualidade de ensino e, assim por diante.

Na medida que se aprimora a capacidade de identificação e quantificação detalhada de fatores relevantes, relativos aos produtos do sistema, tanto das atividades fim quanto das atividades meio, as análises comparativas passam a fornecer informações relevantes sobre o desempenho relativo de diferentes organizações. Assim, pode ser comparado o custo de operação de serviços de infra-estrutura, como manutenção predial e limpeza. Custo relativo muito baixo pode indicar precariedade de serviço. Custo relativo muito alto pode representar ociosidades ou precariedade nas instalações.

Podem ser comparados o custo relativo, por usuário,d e operação de atividades de apoio acadêmico, como biblioteca, laboratórios similares. Assim, também, o custo do aluno-hora de disciplinas similares, de diferentes instituições. Preservada a qualidade, um maior custo relativo poderá indicar um menor índice de aproveitamento do recurso disponível, quer pelo não aproveitamento de vagas, quer pelo mau dimensionamento das turmas ou ainda, pelo baixo índice de aprovação.

As causas possíveis de custos relativos diferenciados representam problemas, que exigem alguma providência administrativa.

É, certamente, mais complexa a compatibilidade de atividades como as de pesquisa, por falta de similaridade entre os projetos. Dificilmente um projeto de pesquisa poderá ser

comparado a outro em termos de esforço, custo e resultados. Nesse caso cabe ao SAC/IFES identificar o custo de cada projeto, para permitir estudo da sua relação benefício/custo.

Estudo realizado sobre os dados de custo de dezesseis IFES, de portes variados, com mais de cento e trinta mil alunos matriculados, relativos ao ano de 1993, permitiu obter uma amostra do custo e de alguns indicadores das IFES. O trabalho, até por falta de dados mais detalhados, limitou-se à análise dos dados relativos às atividades de ensino, por área de conhecimento e por curso.

4 A UNIVERSIDADE COMO UM SISTEMA DE CUSTO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Uma das primeiras medidas quando da elaboração de um Sistema de Apuração de Custos de uma Universidade, consiste do conhecimento de sua estrutura organizacional. O que se fará neste capítulo é adequar a estrutura organizacional da UFRRJ, ao modelo de sistema de custo apresentado.

A UFRRJ, como Administração Pública Federal vinculada ao Ministério da Educação apresenta estrutura própria, ela tem suas origens no Decreto 8.319 de 20 de outubro de 1910. Esses dispositivos apresentam princípios normativos superiores que conduzem a sua estruturação interna, corno estatutos, regimentos, fluxogramas e organogramas. Uma análise detalhada na estruturação da UFRRJ permitiu-se identificar os seguintes agrupamentos de custos:

ADMC - Administração Central - constituída pela administração superior da Instituição, representada pelos órgãos que apresentam poder decisórios mais influentes. Conselhos Superiores (CONSUR, CONCUR e CEPE), Gabinete do Reitor e do Vice-reitor e Decanatos.

SAG - Serviço de Apoio Geral - Tem como componentes todos os órgãos envolvidos na criação de meios facilitadores da produção da Universidade. Citamos, entre outros: DSG, DCF, DAA.

SAF – Serviços de Atvidades-Fim - é constituído por todos os Departamentos e Centros Acadêmicos que formam a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiros. Trata-se da produção da Instituição propriamente dita ou atividade fim da instituição:- Ensino, Pesquisa e Extensão.

SIND – Serviços Independentes - constituído pelos departamentos que exercem atividades não operacionais da Universidade.

O Quadro I descreve de forma sintética, as estruturas formais proposta para a UFRRJ, utilizando concepção do Sistema ora proposto.

Quadro 1: Organograma Funcional da Estrutura da UFRRJ

CENTROS DE CUSTO DA UFRRJ			ATIVIDADE PRODUTIVA
Operacional	Atividade Meio	ADMC (Centros Comuns e Auxiliares) Administração Central SAG - Serviço de apoio	Administração Apoio
	Atividade FIM	SAF – (Centros Produtivos) Serviços Atividade FIM Ensino, Pesquisa e Extensão	Produção Acadêmica Dep. Acadêmicos
Não Operacional	SIND Serviços Independentes	Centros Independentes	Atividade de Apoio

Fonte: Departamento de Pessoal da UFRRJ – SIAPE.

A seguir faremos uma descrição de distribuição da UFRRJ como Centros.

I – Administração Superior

A Administração Superior da Universidade é constituída dos seguintes Órgãos: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Curadores; Reitoria.

O Conselho Universitário é o órgão superior de deliberação em matéria administrativa e definição da política geral da Universidade.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão tem competência de deliberar matéria de ensino, pesquisa e extensão.

O Conselho de Curadores constitui-se do órgão de fiscalização econômico-financeira da Universidade.

A Reitoria é o órgão executivo superior que coordena, fiscaliza e superintende todas as atividades da Universidade. É exercida pelo Reitor, que terá, como substituto e auxiliar o Vice-reitor. São constituídos pelos Gabinetes do Reitor e do Vice-Reitor, Procuradoria Geral, Coordenadoria dos Órgãos Colegiados, Coordenadoria de Comunicação, Decanato de Desenvolvimento e Planejamento, Decanato de Administração, Decanato de Pesquisa e Pós-graduação, Decanato de Ensino de Graduação, Decanato de Assuntos Estudantis e Decanato de Extensão.

II - Serviço de Apoio

Os órgãos de serviço de Apoio são constituídos pelo Departamento de Assuntos Acadêmicos responsável pelos registros acadêmicos do corpo discente, Departamento de Recursos Humanos órgão executivo incumbido da política de pessoal da Instituição; Departamento de Material e Serviços Auxiliares – órgão responsável pela execução dos serviços de apoio da Universidade e Departamento de Contabilidade e Finanças – incumbido da execução da administração contábil e execução financeira dos recursos da Universidade.

III – Serviço de Ensino, pesquisa e Extensão.

Os serviços de Ensino, Pesquisa e Extensão são prestados pelas Unidades de Ensino (Institutos), que constituem a célula básica da estrutura universitária, constituindo, para efeito de distribuição de pessoal e de organização didática – científica da Universidade.

Os Institutos são órgãos executivos de superintendência, coordenação e fiscalização das atividades Acadêmicas. A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro possui 9 (nove) Institutos.

IV – Centros Independentes

Na UFRRJ – os Centros independentes são formados pelas Unidades a seguir descritas:

- Institutos;
- Departamentos Acadêmicos;
- Departamentos Administrativos;
- Prefeitura;
- Biblioteca;
- Centro de Processamento de Dados.

Vamos continuar vendo a questão de custos em nosso caso:

1 – Critérios de Rateio e Nível de detalhamento

Na apropriação de custos universitários, deve-se estabelecer, inicialmente, critérios de rateio tanto para as despesas indiretas como para as consideradas diretas. Isto porque, na produção universitária, um mesmo grupo de insumos pode dar origem a mais de um produto, constituindo-se, portanto, num sistema de produção múltipla.

Assim, o primeiro passo a ser dado deve ser estabelecer os critérios de rateio, e o nível de detalhamento do modelo de apropriação.

Para o presente trabalho, foram estabelecidos os seguintes critérios de rateio:

- o modelo proposto deve ser capaz de calcular o custo-aluno para os diversos cursos separadamente;
- as despesas que geram os diversos custos-aluno foram classificadas em dois grandes grupos: aquelas que geram custos diretos e aquelas que geram custos indiretos;
- tanto as despesas que geram custos diretos como as despesas que geram custos indiretos são inicialmente agrupadas em despesas inerentes as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- para efeito de apropriação dos custos relativos ao ensino, à pesquisa e à extensão, o modelo usa a distribuição da carga horária docente;
- as despesas que geram custos indiretos que devem ser computados para o ensino, são rateadas proporcionalmente ao número de alunos ponderados em função do nível do curso (graduação, especialização, mestrado e doutorado);
- para efeito de ponderação foram usados os pesos da tabela 1, relativos aos diversos níveis;
- as despesas que geram custos diretos, e que devem ser apropriadas ao ensino, são rateadas proporcionalmente esforço acadêmico de cada Unidade de Ensino orientado para cada curso específico;
- a carga horária docente orientada para atividades administrativas é computadas como custos indiretos.

Quadro 2: Peso Atribuído por nível dos cursos

Item	**Nível**			
	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
Peso	1	1	1,5	1,5

Fonte: Modelo de Alocação de Recursos das IFES - ANDIFES

2 – Estrutura de custos da UFRRJ

Uma vez estabelecidos os critérios de rateio e o nível de detalhamento, o passo seguinte deve ser definir uma estrutura que permita agrupar as diversas despesas.

No presente modelo, além da estrutura administrativa, os centros de custos foram definidos em função das atividades que irão compor os indicadores de custos, como a seguir:

a) Unidades produtivas acadêmicas;

b) Demais órgãos da Universidade, pertencentes à estrutura da administração e ligadas às unidades acadêmicas, direta ou indiretamente;

c) Atividades desenvolvidas por cada órgão, de apoio às atividades acadêmicas.

Neste modelo vamos admitir, que somente as Unidades Acadêmicas dão origem ao produto final da Universidade, definido como sendo o Ensino de Graduação, o Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa e a Extensão.

Os demais órgãos que compõem a estrutura da Universidade serão considerados como unidades de apoio.

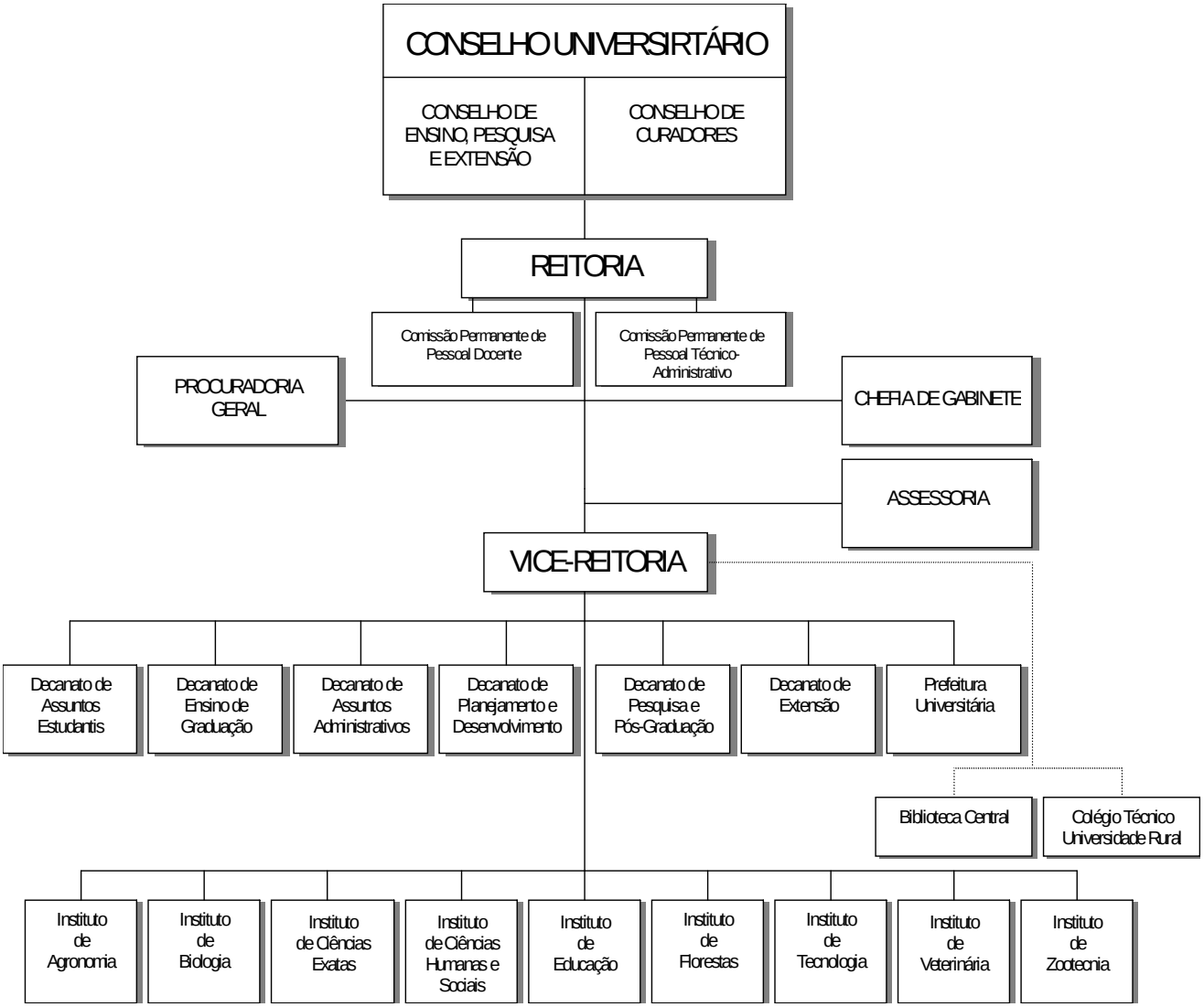

Figura 1: Organograma da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Fonte: Departamento de Pessoal da UFRRJ – SIAPE.

I – Centros de Custos de Apoio Geral

Assessoramento Direto ao Reitor: agrupa os órgãos do gabinete do Reitor, os órgãos Colegiados e os que assessoram o reitor no processo de decisão.

Planejamento e Administração: compreendem os órgãos que desenvolvem atividades de apoio às demais unidades da universidade, nas áreas de planejamento e administração.

Outros órgãos de Apoio Geral: são os órgãos que prestam serviços diversos as demais unidades da universidade, tais como Centro de Processamento de Dados (CPD) e Imprensa Universitária (IU), e entre eles próprios.

II – Centros de Custo de Apoio específico

Apoio Direto às Atividades-Fim: são todos os órgãos que prestam serviços de apoio a uma das atividades de ensino, pesquisa ou extensão, desenvolvidas pelas Unidades Acadêmicas.

Este grupo de centros é formado pelos Decanatos de Graduação que dá apoio ao Ensino de graduação, o Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação o Decanato de Extensão e os órgãos suplementares que desenvolvem trabalhos de pesquisa e extensão.

III – Centro de Custos Acadêmicos

Unidades Acadêmicas: são aquelas que desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa extensão, compreendendo, além dos Departamentos Acadêmicos, as Coordenações de Cursos e as Diretorias dos Institutos.

Se considerarmos que todos os docentes se encontram lotados nos Departamentos, admitiremos que somente essa unidade acadêmica vai gerar o produto final da Universidade, definido como sendo o ensino, a pesquisa e a extensão.

As Despesas com Pessoal

Junto ao Departamento de Pessoal da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, utilizando informações obtidas através do Sistema SIAPE, pudemos obter as informações dos recursos despendidos para pagamento de pessoal docente e de técnico-administrativo, distribuídos por setores. Não levamos em consideração o dispêndio com a folha de pagamento de inativos e pensionistas, por não considerarmos como custos universitários, uma vez que estes custos são oriundos de um orçamento específico da Seguridade, ou seja, de Orçamento em separado, não comprometendo o orçamento direcionado a Educação.

As despesas de pessoal, aqui descritas foram acrescidas do décimo terceiro salário, bem como 1/3 constitucional de férias, os salários calculados como custos, são salários médios por categoria funcional.

Como as informações obtidas são globais, tais despesas foram rateadas por Centros de Custos ou Departamentos (Unidades Universitária), com salário médio estimado.

Centro de Custo de Apoio

Outras Despesas de Custeio

Para definição destas despesas foram utilizadas as informações obtidas a partir dos controles de distribuição orçamentária interna, e do acompanhamento da execução orçamentaria da UFRRJ.

Ensino de Graduação – O Cálculo do Custo Hora/Aula

O sistema de controle acadêmico contém informações sobre matrícula por disciplinas, ofertadas pelos Departamentos, dos alunos do Curso de Graduação: por sua vez,

cada disciplina pode se desdobrar em diversas turmas. Observa-se, outrossim, que no sistema de matrícula cada uma dessas turmas pode ser formada tão somente de alunos de um mesmo curso ou de alunos pertencentes a vários cursos.

No primeiro caso, é, quando uma turma é composta de alunos pertencentes a um mesmo curso a carga-horária semanal, medida pelo número de crédito da disciplina, se constituirá no número de horas/aula demandada pelo curso ao qual pertencem os alunos matriculados na turma.

No segundo caso, quando uma turma é composta de alunos de diversos cursos, a carga-horária ou o número de créditos deverá ser rateada com os cursos, proporcional ao número de alunos de cada um desses cursos.

Ex.:
Disciplina: Cálculo I
Créditos: 06

Quadro 3: Carga-horária ou número de créditos rateado com os cursos, proporcional ao número de alunos de cada curso.

TURMAS	CURSOS	Nº DE ALUNOS	CRÉDITOS P/CURSO
A	Estatística	20	0,500 x 6 = 3,00
B	Física	5	0,125 x 6 = 0,750
C	Química	15	0,375 x 6 = 2,250
SUB-TOTAL		40	1,000 x 6 = 6,000

Fonte: Departamento de Pessoal da UFRRJ – SIAPE.

PESSOAL DOCENTE: DISTRIBUIÇÃO DA CARGA-HORÁRIA POR ATIVIDADE.

Identificação da mão-de-obra docente, segundo as atividades de ensino de graduação, neste estágio, levamos em conta o documento que distribui as horas de dedicação do docente por percentuais. Tipo: 12 horas semanais de lecionação, ensino de pós-graduação, pesquisa e extensão desenvolvidas pelos departamentos.

Esses números foram estimados uma vez que não conseguimos em tempo hábil para conclusão deste trabalho, os números reais. Ressaltamos aqui a importância e a necessidade de um sistema de informação que poderia nos fornecer tais números deforma rápida e atuais.

Quadro 4: Rateio entre Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração

Planilha 2

Esta Planilha é usada calcular os gastos com pessoal nas unidades de ensino e estabelece o rateio entre Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
Variáveis percentuais de carga horaria docente EPEA

Ord.	Unidade	Variáveis das Unidades					Total	
		CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	CH ADM.	E. P. EXT.	Geral
1	UFRRJ							
2	**Total IA**							
3	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
4	DFIT	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
5	DGEO	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
6	DSOL	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
7	**Total IB**							
8	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
9	DBA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
10	DEFITO	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
11	DCF	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
12	DGEN	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
13	D Botânica	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
14	**Total ICE**							
15	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
16	DFIS	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
17	DMAT	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
18	DQUI	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
19	**Total ICHS**							
20	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
21	DCAC	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
22	DCE	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
23	DED	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
24	DDAS	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
25	DLCS	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
26	**Total IE**							
27	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
28	DEFD	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
29	DPO	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
30	DTPE	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
31	**Total IF**							
32	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
33	DCA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
34	DSILV	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
35	DPF	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
36	**Total IT**							
37	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
38	DENG	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
39	DTA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
40	DTQ	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
41	DDC	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
42	**Total IV**							
43	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
44	DESP	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
45	DMIV	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
46	DMCV	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
47	DPARA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
48	**Total IZ**							

Fonte: Departamento de Pessoal da UFRRJ – SIAPE.

Temos na UFRRJ, 578 docentes divididos por departamentos, que ministram aulas teórico/práticas a 22 Cursos de Graduação, cursos de pós-graduação, além de se dedicarem à realização de pesquisa e de extensão. Parte dessa carga-horária é direcionada também a atividades administrativas nos Departamentos dos Institutos e a funções de direção e assessoria em outros órgãos da Universidade.

Quadro 5: Número de Docentes

Número de Docentes

Item	Titulação	Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total		Total
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	Geral
1	Grad.	24	5	0	8	1	3	1	20	0	0	26	36	62
2	Especial.	18	0	0	8	0	6	0	22	0	0	18	36	54
3	Mestrado	21	2	0	0	1	105	0	95	0	4	22	206	228
4	Doutor.	3	6	0	0	0	0	3	203	0	19	6	228	234
Total		66	13	0	16	2	114	4	340	0	23	72	506	578

TCD= 3,697

Fonte: Modelo Interno de Apropriação de Custos-UFRRJ-2001.

CRITÉRIOS DE RATEIO

A atribuição dos custos do processo aos produtos se dá de duas formas:

- TAXA ÚNICA DE RATEIO – implica estabelecer para o processo, como um todo, uma única taxa de rateio;

- TAXAS DIFERENCIADAS, SETORIAIS, DE RATEIO – implica subdividir a estrutura em segmentos controláveis, em termos de custo e produção (Centros de Custo), e estabelecer para cada um, uma taxa específica de rateio do custo do processo aos produtos. Por essas taxas setoriais cada produto receberá uma parcela dos custos da estrutura, na proporção das suas demandas setoriais de esforços produtivos.

É evidente que, na medida em que a estrutura organizacional adquire maior complexidade, a metodologia de rateio por taxa única mostra-se inadequada.

ENTENDENDO A METODOLOGIA

Descrição das Planilhas que compõe o Modelo de Apropriação de Custos, proposto.

Planilha 1

Quadro de Pessoal Docente por Nível, Titulação e Regime de Trabalho.

Esta Planilha é idêntica a Planilha utilizada para levantamentos de dados para Modelo Matemático de Alocação de Recursos Interno da UFRRJ, sendo assim, a mesma é obrigatoriamente atualizada, tornando-se fonte atualizada e confiável.

Esta Planilha também será usada para calcular as despesas com pessoal docente nos departamentos.

Planilha 2

Distribuição percentual da carga horária docente entre Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Administração.

Esta Planilha é usada para calcular os gastos com pessoal nas unidades de Ensino e estabelece o rateio entre o Ensino, Pesquisa, Extensão e Atividades Administrativas.

Variáveis percentuais de carga horária docente EPEA.

Os percentuais foram atribuídos, de acordo com o entendimento do grau de importância de cada atividade para o Departamento de Ensino, sendo então apenas um exemplo. Os valores da partição da carga horária docente devem ser levantados por departamento através do PAD – Plano de Atividade Docente. Se os Diretores de Unidades informarem exatamente os pesos que atribuem e o porque, a cada atividade, esses dados serão mais reais e a distribuição será mais transparente; podendo ainda esta planilha ser utilizada por tais unidades para distribuir os recursos destinados à mesma pelo Orçamento total da UFRRJ.

Sendo assim os dados aqui representados são subjetivos, sujeitos a mudança.

Planilha 3

Distribuição dos docentes e técnicos administrativos por unidade de ensino.

Esta Planilha é usada para calcular as despesas com pessoal relativas à - Custo Direto.

Variáveis: o Número de Servidores por Categoria e Classe.

Uma outra forma de se obter tais informações levantar junto ao Departamento de Pessoal a Folha de Pagamento de Pessoal.

Planilha 4

Esta planilha é usada para calcular as despesas de pessoal por departamento. Despesa de Pessoal (*) por unidade de ensino.

Apenas salário para atividade fim, somente pessoal que trabalha nas atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Através desta Planilha se determina quanto de dinheiro está sendo gasto com pessoal, para o Ensino por departamento, é este montante é que vai ser rateado pelo número de alunos.

Planilha 5

Distribuição da carga horária contratada por tipo de atividade Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Esta planilha usa as informações das Planilhas 1 e 2, para fazer a distribuição da carga horária contratada pelas diversas atividades docente.

(*) Docentes e Técnicos Administrativos

Esta planilha é usada para calcular a distribuição da folha de pagamento de pessoal por departamentos de ensino.

Planilha 6

Partição dos salários associados às atividades docentes (docentes e técnicos-administrativos que apoiam diretamente as atividades docentes), pelas atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Planilha 7

Partição dos recursos de OCC entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Esta planilha usa a partição da Carga Horária do departamento para Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Ao exercer as suas atividades administrativas o docente não usa recursos de OCC do departamento.

Os recursos de OCC são alocados para os Institutos através do rateio feito pelo modelo de distribuição interno da UFRRJ.

Estamos admitindo que existe uma proporcionalidade direta entre a carga horária docente dedicada à atividade e o montante de recursos alocados para esta atividade.

Não, basta para fazer um ajuste fino no modelo, poderíamos estimar a relação.
entre o custo das diversas atividades se pudermos identificar a relação:

Custo hora Ensino

Custo hora Pesquisa

Custo hora Extensão

Então pode-se fazer um ajuste fino. Daí a necessidade de se Ter informações fidedignas da real situação.

Planilha 8

Partição das despesas relativas a pessoal e OCC por unidade de ensino e tipo de atividade (Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Administração).

No que diz respeito às atividades administrativas são apenas aquelas referentes às atividades dos docentes, conforme estabelecida no PAD.

Planilha 9

Despesas Diretas – Partição das despesas relativas a pessoal e OCC por unidade de ensino e tipo de atividade (Administração).

No que diz respeito às atividades administrativas são apenas aquelas referentes às atividades dos docentes, conforme estabelecida no PAD.

Planilha 10

Partição das despesas relativas as atividades de administração exercida pelos docentes entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Esta planilha faz o rateio dos recursos de Pessoal das unidades de Ensino (atividade fim), alocados para as atividades administrativas, entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Planilha 11

Partição das despesas indiretas (pessoal + occ) associadas às atividades meio comuns entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Esta planilha trabalha associada à Planilha 14 (Planilha que calcula as despesas relativas às atividades meio/apoio).

Planilha 12

Partição das despesas indiretas (pessoal + occ) associadas às atividades específicas entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Planilha 13

Partição das despesas indiretas (pessoal + occ) associadas às atividades comum/específica entre as atividades de Ensino de Graduação, Ensino de Pesquisa e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Planilha 14

Cálculo das despesas de pessoal e OCC por unidade administrativa.

Esta planilha calcula as despesas com pessoal por unidade administrativa em função do número de técnicos-administrativos, por nível e do salário médio de cada nível.

Os recursos relativos a OCC são alocados em função da distribuição do orçamento da Universidade.

Planilha 15

Matriz de alunos de graduação matriculados nas diversas disciplinas por unidade de ensino e por curso.

Esta planilha é usada para fazer o rateio dos alunos dos diversos cursos, pelas diversas unidades de ensino nas quais eles são matriculados.

Os dados para composição desta planilha podem ser obtidos na planilha de oferta de vagas.

Planilha 16

Matriz de distribuição dos alunos de graduação dos diversos cursos.

Esta planilha converte o número de alunos matriculados por Unidade de Ensino em número real de aluno, com base na Planilha 15 (matriz de aluno matriculado).

Existe uma proporcionalidade entre o número total de aluno matriculado (vaga oferecida para o Curso em todas as disciplinas por departamento – Planilha 15) e o número de alunos dos diversos cursos.

Planilha 17

Matriz de distribuição dos alunos de graduação dos diversos cursos, ponderados pelos fatores de área.

Nesta planilha vamos converter o aluno de graduação em aluno equivalente em função dos fatores de área, obtidos do Modelo Andifes.

Planilha 18

Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos de especialização.

Planilha 19

Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos de especialização, ponderados pelos fatores de área.

Planilha 20

Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos de mestrado.

Planilha 21

Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos de mestrado, ponderados pelos fatores de área.

Planilha 22

Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos de doutorado.

Planilha 23

Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos de doutorado, ponderados pelos fatores de área.

Planilha 24

Esta planilha é o somatório da Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

Planilha 25

Esta planilha é o somatório da Matriz de distribuição de alunos matriculados por Unidade de Ensino, nos vários cursos. de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado, ponderados pelos fatores de área.

Planilha 26

Matriz através da qual podemos encontrar o Custo Direto do aluno do Ensino de Graduação, para os diversos departamentos de ensino.

Planilha 27

Matriz através da qual podemos encontrar o Custo Indireto do aluno do Ensino de Graduação, para os diversos departamentos de ensino.

Planilha 28

Matriz através da qual podemos encontrar o Custo Total (Direto e Indireto) do aluno do Ensino de Graduação, para os diversos departamentos de ensino bem como para a UFRRJ.

A planilha 26 demonstra o resultado final obtido através do sistema proposto, onde mensuramos o custo direto do aluno, como podemos exemplificar e demonstrar no quadro.

- O aluno do curso de Engenharia Florestal tem um custo direto para o departamento de Fitotecnia, do Instituto de Agronomia, de R$ 234,37 / ano, o que representa 35,92%, dos custos direto do Instituto de Agronomia.
- Já o aluno do curso de Agronomia tem um custo direto para o departamento de Fitotecnia, do Instituto de Agronomia, de R$ 261,24 / ano, o que representa 39,98% dos custos direto do Instituto de Agronomia.
- Enquanto que, o aluno de Engenharia química tem um custo direto para o departamento de Fitotecnia, do Instituto de Agronomia, de Zero / ano. Uma vez que o mesmo não tem aulas no referido departamento.

Quadro 6: Custo Aluno Direto

Unidade	Cursos de Graduação		
	AGRO	ENGQ	ENGF
UFRRJ	2.703,64	2.351,54	3.276,08
TOTAL IA	653,38	-	506,74
DFIT	261,24	-	234,67
DGEO	51,16	-	147,05
DSOL	310,98	-	125,02
DFIT TOTAL IA	39,98%	0,00%	35,92%

Fonte: Departamento de Pessoal da UFRRJ – SIAPE.

A planilha 27 demonstra o resultado final obtido através do sistema proposto, onde mensuramos o custo indireto do aluno, como podemos exemplificar.

- O aluno de Engenharia Química tem um custo indireto para o departamento de Biologia Animal, do Instituto de Biologia, de R$ 19,88 / ano.

Já o aluno do curso de Medicina Veterinária tem um custo indireto para o departamento de Biologia Animal, do Instituto de Biologia, de R$ 444,13 / ano.

Enquanto que, o aluno de Administração tem um custo indireto para o departamento de Biologia Animal, do Instituto de Biologia, de Zero / ano. . Uma vez que o mesmo não tem aulas no referido departamento.

Quadro 7: Custo Aluno Indireto

UNIDADE	Cursos de Graduação		
	ENGQ	VET	ADM
UFRRJ	1519,25	2.456,64	1.224,04
TOTAL IB	19,88	682,40	-
DBA	19,88	444,13	-
DEFITO	-	-	-
DCF	-	127,09	-
DGEN	-	111,17	-
D.BOTÂNICA	-	-	-

Fonte: Departamento de Pessoal da UFRRJ – SIAPE.

E finalmente a planilha 28 demonstra o resultado final obtido através do sistema proposto, onde mensuramos o custo Total (direto + indireto) do aluno, como exemplo abaixo.

O aluno de Administração custa para o departamento de Matemática, do Instituto de Ciências Exatas, anualmente, R$ 48,58.

O mesmo aluno vai custar, anualmente para o departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, R$ 589,71.

Quadro 8: Custo Aluno Total (Direto + Indireto)

UNIDADE	Cursos de Graduação		
	ADM	GEO	MAT
UFRRJ	2.970,26	5.906,74	1.224,04
TOTAL ICE	48,58	1.380,51	2.286,15
DFIS	-	374,87	-
DMAT	48,58	497,20	1.054,15
DQUI	-	508,45	1.232,00
TOTAL ICHS	2.183,73	185,56	255,88
DCAC	589,71	79,98	-
DCE	498,13	-	-
DED	348,55	-	-
DDAS	508,57	-	-
DLCS	238,76	105,59	255,88

Fonte: Departamento de Pessoal da UFRRJ – SIAPE.

Na simulação apresentada usou-se, sempre que possível informações reais, entre elas informações relativas à:

- número de docentes por departamento, incluindo titulação, regime de trabalho, etc..
- alunos matriculados;
- quadro de pessoal técnico-administrativo, por nível de classe;
- fator de área, etc.

As informações que não puderam ser levantadas foram estimadas.

5 CONCLUSÃO

No Brasil sempre se teve uma preocupação com o controle dos gastos públicos, porém de uma maneira em que se vislumbrava apenas o produto (ou custo direto) como único fator relevante. Entretanto os gestores percebem com clareza crescente que através de um sistema de custeamento por atividades, pode-se identificar atividades que consomem volumes substanciais de recursos e que para o sistema antigo de custeio, não agregam valores aos usuários dos serviços públicos, como é o caso das atividades de controle. O conhecimento do custo dos serviços públicos é fundamental para se fazer uma alocação de recursos de forma mais eficiente.

Um Sistema de Informação é muito importante na implantação de um Sistema de Custeio, já que este consolida todas as informações financeiras e de produção para a apuração de custos.

Estas informações devem estar disponíveis de forma a subsidiar não só ao sistema de apuração de custos, mas também todas as demais necessidades da organização.

O uso de um sistema de Custeio na gestão pública possibilita a reformulação dos processos administrativos, reduzindo assim custos, eliminando as atividades supérfluas, bem como o desperdício do dinheiro publico.

Como conseqüência teremos um incremento na qualidade dos serviços, e a identificação de erros antes não identificáveis, bem como a redução na quantidade de informações confusas.

A relevância do custeamento por atividades no serviço público em especial nas IFES é de vital importância não só para o seu crescimento, como também para a sua manutenção.

O modelo apresentado possibilita:

- comparar o custo-aluno dos diversos cursos de forma global;
- comparar o custo-aluno nas diferentes unidades de ensino;
- comparar o custo-aluno inerente às atividades meio (custo direto) e fim (custo indireto);
- comparar o custo-aluno relativo aos recursos alocados para pessoal e custeio.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de Informação:* um enforque gerencial. São Paulo: Atlas, 1993.

CAVALCANTI FILHO, Arnóbio – Pró-reitoria de Planejamento e Coordenação Geral da Universidade Federal de Alagoas.

FLORENTINO, Américo Matheus. *Custos*: princípios, cálculo e contabilização, 5ª ed. (aum.) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

LEONE, George Sebastião Guerra. *Contabilidade de Custos.* São Paulo: Atlas, 1997.

LAWRENCE, Willian Beaty. *Contabilidade de Custos.* São Paulo: IBRASA, 1974.

MATZ, Adolph; CURRY, Othel J. e FRANK, George W. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1974.

MARE. Disponível em <https://mare.gov.br> acesso em 2002.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos.* São Paulo: Atlas.

UNIVERSIDADE FEDDERAL DE ALAGOAS. Alagoas: fev/1998. Disponível em <https://ufa.br>. Acesso em 2002.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. *Manual do Sistema de Apuração de Custos das IFES*-SESU/MEC. Brasília. 1994.

NUNES, Marcos Alonso. *Contabilidade Pública Gerencial.* Brasília: ENAP. 1996.

_____. "*Agências Executivas*: estratégias de reforma para a administração indireta". Texto para discuções, N18. Brasília: ENAP. 1997.

_____. "Por um sistema de custos para o MARE", nota técnica nº 05, documento interno do MARE. 1998.

OSBORNE, D. e Gaebler, T. *Reinventando o Governo*. Brasília: ENAP. 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas de Informações Gerenciais.* São Paulo: Atlas, 1997.

SPERONI, Waldemar. *Análise dos dados de custo das instituições de ensino superior*. Mimeo, MEC/SESu/DPO, 1995.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez e NEVES, Silvério das. *Contabilidade de Custos*: um enfoque direto e objetivo. – 4. ed. ver. E ampl. – São Paulo: Frase Editora, 1995.

ANEXOS

ANEXO 1

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Proposta de Um Modelo Interno de Apropriação de Custos
Quadro de Pessoal Docente por Nível, Titulação e Regime de Trabalho

Planilha 1 — Total da UFRRJ

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	24	5	0	8	1	3	1	20	0	0	26	36	62	1960
2	Especial.	18	0	0	8	0	6	0	22	0	0	18	36	54	1800
3	Mestrado	21	2	0	0	1	105	0	95	0	4	22	206	228	8680
4	Doutor.	3	6	0	0	0	0	3	203	0	19	6	228	234	9240
Total		66	13	0	16	2	114	4	340	0	23	72	506	578	21680

TCD = 3,697

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Agronomia

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	0	1		2	1	0	1	2	0	0	2	5	7	240
2	Especial.	1	0		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	20
3	Mestrado	0	0		0	0	7	0	7	0	1	0	15	15	600
4	Doutor.	0	0		0	0	0	1	25	0	4	1	29	30	1180
Total		1	1	0	2	1	7	2	34	0	5	4	49	53	2040

TCD = 3,941

Qualificação do Corpo Docente - Detartamento de Fitotecnia

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.					1						1	0	1	20
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						1		4			0	5	5	200
4	Doutor.								9		1	0	10	10	400
Total		0	0	0	0	1	1	0	13	0	1	1	15	16	620

TCD = 4,125

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Geociências

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.		1		2			1	2			1	5	6	220
2	Especial.	1										1	0	1	20
3	Mestrado						4		3			0	7	7	280
4	Doutor.							1	6			1	6	7	260
Total		1	1	0	2	0	4	2	11	0	0	3	18	21	780

TCD = 3,211

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Solos

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						2				1	0	3	3	120
4	Doutor.								10		3	0	13	13	520
Total		0	0	0	0	0	2	0	10	0	4	0	16	16	640

TCD = 4,625

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Biologia

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	3	0	0	1	0	0	0	2	0	0	3	3	6	180
2	Especial.	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3	3	120
3	Mestrado	3	0	0	0	0	16	0	14	0	0	3	30	33	1260
4	Doutor.	1	2	0	0	0	0	0	33	0	2	1	37	38	1500
Total		7	2	0	3	0	17	0	49	0	2	7	73	80	3060

TCD = 3,859

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Biologia Animal

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	1										1	0	1	20
2	Especial.				2							0	2	2	80
3	Mestrado	1					3		5			1	8	9	340
4	Doutor.								18		1	0	19	19	760
Total		2	0	0	2	0	3	0	23	0	1	2	29	31	1200

TCD = 4,241

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Entomologia e Fitopatologia

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.								1			0	1	1	40
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						2		4			0	6	6	240
4	Doutor.								5		1	0	6	6	240
Total		0	0	0	0	0	2	0	10	0	1	0	13	13	520

TCD = 3,769

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Ciências Fisiológicas

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2			1							2	1	3	80
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado	1					3		1			1	4	5	180
4	Doutor.	1	2						4			1	6	7	260
Total		4	2	0	1	0	3	0	5	0	0	4	11	15	520

TCD = 3,667

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Genética

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.								1			0	1	1	40
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						2		1			0	3	3	120
4	Doutor.								5			0	5	5	200
Total		0	0	0	0	0	2	0	7	0	0	0	9	9	360

TCD = 3,889

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Botânica

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.						1					0	1	1	40
3	Mestrado	1					6		3			1	9	10	380
4	Doutor.								1			0	1	1	40
Total		1	0	0	0	0	7	0	4	0	0	1	11	12	460

TCD = 3,091

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Ciências Exatas

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	7	4	0	0	0	1	0	2	0	0	7	7	14	420
2	Especial.	4	0	0	0	0	2	0	3	0	0	4	5	9	280
3	Mestrado	1	0	0	0	0	11	0	19	0	0	1	30	31	1220
4	Doutor.	2	2	0	0	0	0	1	33	0	2	3	37	40	1540
Total		14	6	0	0	0	14	1	57	0	2	15	79	94	3460

TCD = 3,824

Qualificação do Corpo Docente - Detartamento de Física

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.								1			0	1	1	40
2	Especial.								1			0	1	1	40
3	Mestrado								5			0	5	5	200
4	Doutor.	1	2						4		1	1	7	8	300
Total		1	2	0	0	0	0	0	11	0	1	1	14	15	580

TCD = 3,583

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Matemática

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	6	4				1					6	5	11	320
2	Especial.	3					2		1			3	3	6	180
3	Mestrado	1					5		6			1	11	12	460
4	Doutor.								6			0	6	6	240
Total		10	4	0	0	0	8	0	13	0	0	10	25	35	1200

TCD = 3,333

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Química

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	1							1			1	1	2	60
2	Especial.	1							1			1	1	2	60
3	Mestrado						6		8			0	14	14	560
4	Doutor.	1						1	23		1	2	24	26	1000
Total		3	0	0	0	0	6	1	33	0	1	4	40	44	1680

TCD = 4,146

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de C. Humanas e Sociais

Item	Titulação	Número de Docentes													CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total		Total Geral	
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	5	0	0	3	0	0	0	7	0	0	5	10	15	500
2	Especial.	9	0	0	2	0	1	0	6	0	0	9	9	18	540
3	Mestrado	5	1	0	0	1	22	0	18	0	0	6	41	47	1760
4	Doutor.	0	0	0	0	0	0	0	33	0	0	0	33	33	1320
Total		19	1	0	5	1	23	0	64	0	0	20	93	113	4120

TCD = 3,398

Qualificação do Corpo Docente - Detartamento de C. Administrativas e Contábeis

Item	Titulação	Número de Docentes													CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total		Total Geral	
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2			1				3			2	4	6	200
2	Especial.	4					1		2			4	3	7	200
3	Mestrado	1					7		7			1	14	15	580
4	Doutor.								2			0	2	2	80
Total		7	0	0	1	0	8	0	14	0	0	7	23	30	1060

TCD = 2,696

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Ciências Econômicas

Item	Titulação	Número de Docentes													CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total		Total Geral	
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2										2	0	2	40
2	Especial.	4							1			4	1	5	120
3	Mestrado					1	6		3			1	9	10	380
4	Doutor.								4			0	4	4	160
Total		6	0	0	0	1	6	0	8	0	0	7	14	21	700

TCD = 3,467

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Economia Doméstica

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	1			2							1	2	3	100
2	Especial.	1			2				2			1	4	5	180
3	Mestrado						6					0	6	6	240
4	Doutor.								3			0	3	3	120
Total		2	0	0	4	0	6	0	5	0	0	2	15	17	640

TCD = 2,867

Qual. do Corpo Docente - Departamento de Desenvolvimento Agricultura e Sociedade

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado		1						4			0	5	5	200
4	Doutor.								15			0	15	15	600
Total		0	1	0	0	0	0	0	19	0	0	0	20	20	800

TCD = 4,579

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Letras e Ciências Sociais

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.								4			0	4	4	160
2	Especial.								1			0	1	1	40
3	Mestrado	4					3		4			4	7	11	360
4	Doutor.								9			0	9	9	360
Total		4	0	0	0	0	3	0	18	0	0	4	21	25	920

TCD = 3,429

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Educação

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2	0	0	1	0	0	0	2	0	0	2	3	5	160
2	Especial.	2	0	0	2	0	0	0	7	0	0	2	9	11	400
3	Mestrado	3	0	0	0	0	16	0	8	0	0	3	24	27	1020
4	Doutor.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	2	60
Total		7	0	0	3	0	16	1	18	0	0	8	37	45	1640

TCD = 2,711

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Educação Física e Desportos

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	1							2			1	2	3	100
2	Especial.				1				6			0	7	7	280
3	Mestrado	2					4		2			2	6	8	280
4	Doutor.								1			0	1	1	40
Total		3	0	0	1	0	4	0	11	0	0	3	16	19	700

TCD = 2,438

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Psicologia e Orientação

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.								1			0	1	1	40
3	Mestrado						2		2			0	4	4	160
4	Doutor.							1				1	0	1	20
Total		0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	1	5	6	220

TCD = 3,167

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de T. e Planejamento do Ensino

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	1			1							1	1	2	60
2	Especial.	2			1							2	1	3	80
3	Mestrado	1					10		4			1	14	15	580
4	Doutor.											0	0	0	0
Total		4	0	0	2	0	10	0	4	0	0	4	16	20	720

TCD = 2,813

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Florestas

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	40
2	Especial.	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	3	100
3	Mestrado	0	0	0	0	0	3	0	4	0	0	0	7	7	280
4	Doutor.	0	1	0	0	0	0	0	15	0	0	0	16	16	640
Total		1	1	0	0	0	4	0	21	0	0	1	26	27	1060

TCD = 4,040

Qualificação do Corpo Docente - Detartamento de Ciências Ambientais

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.	1							2			1	2	3	100
3	Mestrado						2		1			0	3	3	120
4	Doutor.								6			0	6	6	240
Total		1	0	0	0	0	2	0	9	0	0	1	11	12	460

TCD = 3,909

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Silvicultura

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.						1					0	1	1	40
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado								2			0	2	2	80
4	Doutor.		1						3			0	4	4	160
Total		0	1	0	0	0	1	0	5	0	0	0	7	7	280

TCD = 3,667

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Produtos Florestais

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						1		1			0	2	2	80
4	Doutor.								6			0	6	6	240
Total		0	0	0	0	0	1	0	7	0	0	0	8	8	320

TCD = 4,500

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Tecnologia

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2	0	0	1	0	0	0	3	0	0	2	4	6	200
2	Especial.	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	4	4	160
3	Mestrado	5	0	0	0	0	12	0	2	0	0	5	14	19	660
4	Doutor.	0	0	0	0	0	0	0	24	0	2	0	26	26	1040
Total		7	0	0	1	0	14	0	31	0	2	7	48	55	2060

TCD = 3,833

Qualificação do Corpo Docente - Detartamento de Engenharia

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2			1				1			2	2	4	120
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado	1					5					1	5	6	220
4	Doutor.								5			0	5	5	200
Total		3	0	0	1	0	5	0	6	0	0	3	12	15	540

TCD = 3,500

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Tecnologia de Alimentos

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado	4					1		1			4	2	6	160
4	Doutor.								6		1	0	7	7	280
Total		4	0	0	0	0	1	0	7	0	1	4	9	13	440

TCD = 4,556

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Tecnologia Química

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						1					0	1	1	40
4	Doutor.								11		1	0	12	12	480
Total		0	0	0	0	0	1	0	11	0	1	0	13	13	520

TCD = 4,846

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Arquitetura e Urbanismo

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.								2			0	2	2	80
2	Especial.						2		2			0	4	4	160
3	Mestrado						5		1			0	6	6	240
4	Doutor.								2			0	2	2	80
Total		0	0	0	0	0	7	0	7	0	0	0	14	14	560

TCD = 2,714

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Veterinária

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	2	4	120
2	Especial.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	40
3	Mestrado	2	1	0	0	0	11	0	10	0	3	2	25	27	1040
4	Doutor.	0	1	0	0	0	0	0	29	0	8	0	38	38	1520
Total		4	2	0	0	0	12	0	41	0	11	4	66	70	2720

TCD = 4,078

Qualificação do Corpo Docente - Detartamento de Epidemiologia e Saúde Pública

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado		1				3		4			0	8	8	320
4	Doutor.								6		2	0	8	8	320
Total		0	1	0	0	0	3	0	10	0	2	0	16	16	640

TCD = 4,067

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Micr. e Imunologia Veterinária

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2										2	0	2	40
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						4					0	4	4	160
4	Doutor.								4		1	0	5	5	200
Total		2	0	0	0	0	4	0	4	0	1	2	9	11	400

TCD = 4,111

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Medicina e Cirurgia Veterinária

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.						1		1			0	2	2	80
2	Especial.								1			0	1	1	40
3	Mestrado	2					4		6		3	2	13	15	560
4	Doutor.								9		2	0	11	11	440
Total		2	0	0	0	0	5	0	17	0	5	2	27	29	1120

TCD = 3,630

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Parasitologia Animal

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.											0	0	0	0
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado											0	0	0	0
4	Doutor.		1						10		3	0	14	14	560
Total		0	1	0	0	0	0	0	10	0	3	0	14	14	560

TCD = 5,000

Qualificação do Corpo Docente - Instituto de Zootecnia

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	4	100
2	Especial.	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	3	4	140
3	Mestrado	2	0	0	0	0	7	0	13	0	0	2	20	22	840
4	Doutor.	0	0	0	0	0	0	0	10	0	1	0	11	11	440
Total		6	0	0	2	0	7	0	25	0	1	6	35	41	1520

TCD = 3,486

Qualificação do Corpo Docente - Detartamento de Nutrição Animal e Pastegem

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.								1			0	1	1	40
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado						1		3			0	4	4	160
4	Doutor.								5		1	0	6	6	240
Total		0	0	0	0	0	1	0	9	0	1	0	11	11	440

TCD = 3,909

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Produção Animal

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	2										2	0	2	40
2	Especial.											0	0	0	0
3	Mestrado	1					3		7			1	10	11	420
4	Doutor.								3			0	3	3	120
Total		3	0	0	0	0	3	0	10	0	0	3	13	16	580

TCD = 3,462

Qualificação do Corpo Docente - Departamento de Reprodução e Avaliação Animal

Item	Titulação	Número de Docentes												Total Geral	CHDC
		Substituto		Auxiliar		Assist.		Adj.		Titular		Total			
		20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE	20 h	40h/DE		
1	Grad.	1										1	0	1	20
2	Especial.	1			2				1			1	3	4	140
3	Mestrado	1					3		3			1	6	7	260
4	Doutor.								2			0	2	2	80
Total		3	0	0	2	0	3	0	6	0	0	3	11	14	500

TCD = 3,091

TCD = Titulação do Corpo docente

ANEXO 2

Planilha 2

Esta Planilha é usada calcular os gastos com pessoal nas unidades de ensino e estabelece o rateio entre Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
Variaveis percentuais de carga horaria docente EPEA

		Variáveis das Unidades					Total	
Ord.	Unidade	CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	CH ADM.	E. P. EXT.	Geral
1	UFRRJ							
2	**Total IA**							
3	**Diretoria**							
4	DFIT	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
5	DGEO	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
6	DSOL	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
7	**Total IB**							
8	**Diretoria**							
9	DBA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
10	DEFITO	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
11	DCF	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
12	DGEN	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
13	D Botânica	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
14	**Total ICE**							
15	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
16	DFIS	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
17	DMAT	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
18	DQUI	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
19	**Total ICHS**							
20	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
21	DCAC	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
22	DCE	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
23	DED	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
24	DDAS	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
25	DLCS	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
26	**Total IE**							
27	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
28	DEFD	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
29	DPO	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
30	DTPE	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
31	**Total IF**							
32	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
33	DCA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
34	DSILV	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
35	DPF	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
36	**Total IT**							
37	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
38	DENG	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
39	DTA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
40	DTQ	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
41	DDC	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
42	**Total IV**							
43	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
44	DESP	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
45	DMIV	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
46	DMCV	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
47	DPARA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
48	**Total IZ**							
49	**Diretoria**	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
50	DNAP	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
51	DPRODA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00
52	DRAA	45,00	15,00	20,00	10,00	10,00	90,00	100,00

ANEXO 3

Planilha 3

Variáveis

Número de Servidores **Para Cálculo de Salários - Custo Direto**

Ord.	Unidade	Docentes					Total Docen.	TA			Total TA	Total Geral
		Tit.	ADJ	Ass	Aux	SUB		TNS	TNM	TNA		
1	UFRRJ	23	341	120	16	75	575	40	101	127	268	843
2	**Total IA**	5	36	8	2	2	53	4	9	10	23	76
3	**Diretoria**						0	2	3	4	9	9
4	DFIT	1	13	2	0	0	16	2	3	2	7	23
5	DGEO	0	13	4	2	2	21	0	1	3	4	25
6	DSOL	4	10	2	0	0	16	0	2	1	3	19
7	**Total IB**	2	49	17	3	5	76	7	11	16	34	110
8	**Diretoria**						0	3	4	5	12	12
9	DBA	1	23	3	2	2	31	1	2	2	5	36
10	DEFITO	1	10	2	0	0	13	0	1	0	1	14
11	DCF	0	5	3	1	2	11	2	3	3	8	19
12	DGEN	0	7	2	0	0	9	1	1	4	6	15
13	D Botânica	0	4	7	0	1	12	0	0	2	2	14
14	**Total ICE**	2	55	17	0	20	94	0	26	29	55	149
15	**Diretoria**						0	0	7	3	10	10
16	DFIS	1	11	0	0	3	15	0	5	0	5	20
17	DMAT	0	13	10	0	14	37	0	1	2	3	40
18	DQUI	1	31	7	0	3	42	0	13	24	37	79
19	**Total ICHS**	0	64	25	5	20	114	7	15	10	32	146
20	**Diretoria**						0	1	4	6	11	11
21	DCAC	0	14	8	1	7	30	1	1	1	3	33
22	DCE	0	8	7	0	6	21	0	2	0	2	23
23	DED	0	5	6	4	2	17	2	2	3	7	24
24	DDAS	0	19	1	0	1	21	3	4	0	7	28
25	DLCS	0	18	3	0	4	25	0	2	0	2	27
26	**Total IE**	0	19	16	3	7	45	6	10	9	25	70
27	**Diretoria**						0	3	2	3	8	8
28	DEFD	0	11	4	1	3	19	1	3	2	6	25
29	DPO	0	4	2	0	0	6	0	2	0	2	8
30	DTPE	0	4	10	2	4	20	2	3	4	9	29
31	**Total IF**	0	21	4	0	2	27	5	5	8	18	45
32	**Diretoria**						0	2	1	5	8	8
33	DCA	0	9	2	0	1	12	1	1	0	2	14
34	DSILV	0	5	1	0	1	7	0	2	2	4	11
35	DPF	0	7	1	0	0	8	2	1	1	4	12
36	**Total IT**	2	31	14	1	7	55	3	10	15	28	83
37	**Diretoria**						0	2	2	3	7	7
38	DENG	0	6	5	1	3	15	0	2	3	5	20
39	DTA	1	7	1	0	4	13	1	2	4	7	20
40	DTQ	1	11	1	0	0	13	0	3	3	6	19
41	DDC	0	7	7	0	0	14	0	1	2	3	17
42	**Total IV**	11	41	12	0	6	70	6	6	15	27	97
43	**Diretoria**						0	3	2	6	11	11
44	DESP	2	10	3	0	1	16	0	0	1	1	17
45	DMIV	1	4	4	0	2	11	0	1	3	4	15
46	DMCV	5	17	5	0	2	29	1	2	3	6	35
47	DPARA	3	10	0	0	1	14	2	1	2	5	19
48	**Total IZ**	1	25	7	2	6	41	2	9	15	26	67
49	**Diretoria**						0	1	2	3	6	6
50	DNAP	1	9	1	0	0	11	0	2	4	6	17
51	DPRODA	0	10	3	0	3	16	1	3	5	9	25
52	DRAA	0	6	3	2	3	14	0	2	3	5	19
Salário Médios		4.729	3.638	3.396	2.745	699		1.616	1.154	795		
Encargos		0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	
Sal. Méd.c/Encargos		3.724,0	2.864,60	2.673,77	2.161,7	550,00		1.272,52	908,49	625,98		

ANEXO 4

Variáveis

Planilha 4

Salário dos Servidores por Unidade de Ensino, calculado com base no salário médio

Ord.	Unidade	Docentes					Total Docen.	TA			Total TA	Total Geral
		Tit.	ADJ	Ass	Aux	SUB		TNS	TNM	TNA		
1	UFRRJ	108.777	1.240.572	407.482,55	43.925,74	52.387,50	1.853.145,57	33.938,11	81.918,54	67.574,54	183.431,2	2.036.576,76
2	**Total IA**	23.647,27	130.969,51	27.165,50	5.490,72	1.397,00	188.670,01	3.232,20	6.922,69	4.769,97	14.924,9	203.594,87
3	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.232,20	3.461,35	3.179,98	9.873,5	9.873,53
4	DFIT	4.729,45	47.294,55	6.791,38	0,00	0,00	58.815,38	3.232,20	3.461,35	1.589,99	8.283,5	67.098,91
5	DGEO	0,00	47.294,55	13.582,75	5.490,72	1.397,00	67.765,02	0,00	1.153,78	2.384,98	3.538,77	71.303,78
6	DSOL	18.917,82	36.380,42	6.791,38	0,00	0,00	62.089,61	0,00	2.307,56	794,99	3.102,56	65.192,17
7	**Total IB**	9.458,91	178.264,06	57.726,69	8.236,08	3.492,50	257.178,24	6.464,40	8.076,48	8.744,94	23.285,82	280.464,06
8	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.848,30	4.615,13	3.974,97	13.438,40	13.438,40
9	DBA	4.729,45	83.674,97	10.187,06	5.490,72	1.397,00	105.479,20	1.616,10	2.307,56	1.589,99	5.513,65	110.992,86
10	DEFITO	4.729,45	36.380,42	6.791,38	0,00	0,00	47.901,25	0,00	1.153,78	0,00	1.153,78	49.055,03
11	DCF	0,00	18.190,21	10.187,06	2.745,36	1.397,00	32.519,63	3.232,20	3.461,35	2.384,98	9.078,53	41.598,16
12	DGEN	0,00	25.466,29	6.791,38	0,00	0,00	32.257,67	1.616,10	1.153,78	3.179,98	5.949,86	38.207,53
13	D Botânica	0,00	14.552,17	23.769,82	0,00	698,50	39.020,48	0,00	0,00	1.589,99	1.589,99	40.610,47
14	**Total ICE**	9.458,91	200.092,31	57.726,69	0,00	13.970,00	281.247,91	0,00	21.921,86	20.669,86	42.591,72	323.839,64
15	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.076,48	2.384,98	10.461,46	10.461,46
16	DFIS	4.729,45	40.018,46	0,00	0,00	2.095,50	46.843,42	0,00	5.768,91	0,00	5.768,91	52.612,33
17	DMAT	0,00	47.294,55	33.956,88	0,00	9.779,00	91.030,43	0,00	1.153,78	1.589,99	2.743,77	93.774,20
18	DQUI	4.729,45	112.779,30	23.769,82	0,00	2.095,50	143.374,07	0,00	14.999,17	19.079,87	34.079,04	177.453,11
19	**Total ICHS**	0,00	232.834,69	84.892,20	13.726,80	13.970,00	345.423,68	9.696,60	12.691,61	3.179,98	25.568,19	370.991,87
20	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.616,10	4.615,13	4.769,97	11.001,20	11.001,20
21	DCAC	0,00	50.932,59	27.165,50	2.745,36	4.889,50	85.732,95	1.616,10	1.153,78	794,99	3.564,88	89.297,83
22	DCE	0,00	29.104,34	23.769,82	0,00	4.191,00	57.065,15	0,00	2.307,56	0,00	2.307,56	59.372,72
23	DED	0,00	18.190,21	20.374,13	10.981,44	1.397,00	50.942,77	3.232,20	2.307,56	2.384,98	7.924,75	58.867,52
24	DDAS	0,00	69.122,80	3.395,69	0,00	698,50	73.216,99	4.848,30	4.615,13	0,00	9.463,43	82.680,42
25	DLCS	0,00	65.484,76	10.187,06	0,00	2.794,00	78.465,82	0,00	2.307,56	0,00	2.307,56	80.773,38
26	**Total IE**	0,00	69.122,80	54.331,01	8.236,08	4.889,50	136.579,38	1.616,10	5.768,91	1.589,99	8.975,00	145.554,38
27	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.848,30	2.307,56	2.384,98	9.540,85	9.540,85
28	DEFD	0,00	40.018,46	13.582,75	2.745,36	2.095,50	58.442,07	1.616,10	3.461,35	1.589,99	6.667,44	65.109,51
29	DPO	0,00	14.552,17	6.791,38	0,00	0,00	21.343,54	0,00	2.307,56	0,00	2.307,56	23.651,11
30	DTPE	0,00	14.552,17	33.956,88	5.490,72	2.794,00	56.793,77				0,00	56.793,77
31	**Total IF**	0,00	76.398,88	13.582,75	0,00	1.397,00	91.378,63	4.848,30	4.615,13	2.384,98	11.848,41	103.227,05
32	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.232,20	1.153,78	3.974,97	8.360,96	8.360,96
33	DCA	0,00	32.742,38	6.791,38	0,00	698,50	40.232,25	1.616,10	1.153,78	0,00	2.769,88	43.002,14
34	DSILV	0,00	18.190,21	3.395,69	0,00	698,50	22.284,40	0,00	2.307,56	1.589,99	3.897,55	26.181,95
35	DPF	0,00	25.466,29	3.395,69	0,00	0,00	28.861,98	3.232,20	1.153,78	794,99	5.180,98	34.042,96
36	**Total IT**	9.458,91	112.779,30	47.539,63	2.745,36	4.889,50	177.412,70	1.616,10	9.230,26	9.539,94	20.386,29	197.798,99
37	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.232,20	2.307,56	2.384,98	7.924,75	7.924,75
38	DENG	0,00	21.828,25	16.978,44	2.745,36	2.095,50	43.647,55	0,00	2.307,56	2.384,98	4.692,55	48.340,10
39	DTA	4.729,45	25.466,29	3.395,69	0,00	2.794,00	36.385,44	1.616,10	2.307,56	3.179,98	7.103,64	43.489,08
40	DTQ	4.729,45	40.018,46	3.395,69	0,00	0,00	48.143,60	0,00	3.461,35	2.384,98	5.846,33	53.989,94
41	DDC	0,00	25.466,29	23.769,82	0,00	0,00	49.236,11	0,00	1.153,78	1.589,99	2.743,77	51.979,88
42	**Total IV**	52.024,00	149.159,72	40.748,25	0,00	4.191,00	246.122,98	4.848,30	4.615,13	7.154,95	16.618,38	262.741,36
43	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.848,30	2.307,56	4.769,97	11.925,83	11.925,83
44	DESP	9.458,91	36.380,42	10.187,06	0,00	698,50	56.724,89	0,00	0,00	794,99	794,99	57.519,89
45	DMIV	4.729,45	14.552,17	13.582,75	0,00	1.397,00	34.261,37	0,00	1.153,78	2.384,98	3.538,77	37.800,14
46	DMCV	23.647,27	61.846,71	16.978,44	0,00	1.397,00	103.869,43	1.616,10	2.307,56	2.384,98	6.308,65	110.178,08
47	DPARA	14.188,36	36.380,42	0,00	0,00	698,50	51.267,28	3.232,20	1.153,78	1.589,99	5.975,97	57.243,26
48	**Total IZ**	4.729,45	90.951,05	23.769,82	5.490,72	4.191,00	129.132,04	1.616,10	8.076,48	9.539,94	19.232,51	148.364,55
49	**Diretoria**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.616,10	2.307,56	2.384,98	6.308,65	6.308,65
50	DNAP	4.729,45	32.742,38	3.395,69	0,00	0,00	40.867,52	0,00	2.307,56	3.179,98	5.487,54	46.355,06
51	DPRODA	0,00	36.380,42	10.187,06	0,00	2.095,50	48.662,98	1.616,10	3.461,35	3.974,97	9.052,42	57.715,40
52	DRAA	0,00	21.828,25	10.187,06	5.490,72	2.095,50	39.601,53	0,00	2.307,56	2.384,98	4.692,55	44.294,08
Salário		3.723,98	2.864,60	2.673,77	2.161,70	550,00		1.272,52	908,49	625,98		

ANEXO 05

Planilha 5

Variáveis

Carga horária Docente Contratada por tipo de atividade (Ensino Grad.;Pós-Grad, Extensão, Pesquisa e Adm.)

Planilha 5-Planilha usada para calcular a partição da carga horária docente das diversas unidades de ensino, partição em Ensino de Grad.;Pós-Grad, Extensão, Pesquisa e Administrativa.

Ord.	Unidade	Carga Horária das Unidades de Ensino					Total		Salário
		CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	CH Adm.	E.P.EXT	Geral	
1	UFRRJ	9.756	3.252	4.336	2.168	2.168	19.512	21.680	2.036.576,77
2	**Total IA**	918	306	408	204	204	1.836	2.040	203.594,86
3	**Diretoria**								
4	DFIT	279	93	124	62	62	558	620	67.098,91
5	DGEO	351	117	156	78	78	702	780	71.303,78
6	DSOL	288	96	128	64	64	576	640	65.192,17
7	**Total IB**	1.377	459	612	306	306	2.754	3.060	280.464,05
8	**Diretoria**								
9	DBA	540	180	240	120	120	1.080	1.200	110.992,86
10	DEFITO	234	78	104	52	52	468	520	49.055,03
11	DCF	234	78	104	52	52	468	520	41.598,16
12	DGEN	162	54	72	36	36	324	360	38.207,53
13	D Botânica	207	69	92	46	46	414	460	40.610,47
14	**Total ICE**	1.557	519	692	346	346	3.114	3.460	323.839,64
15	**Diretoria**								
16	DFIS	261	87	116	58	58	522	580	52.612,33
17	DMAT	540	180	240	120	120	1.080	1.200	93.774,20
18	DQUI	756	252	336	168	168	1.512	1.680	177.453,11
19	**Total ICHS**	1.854	618	824	412	412	3.708	4.120	370.992
20	**Diretoria**								
21	DCAC	477	159	212	106	106	954	1.060	89.297,83
22	DCE	315	105	140	70	70	630	700	59.372,72
23	DED	288	96	128	64	64	576	640	58.867,52
24	DDAS	360	120	160	80	80	720	800	82.680,42
25	DLCS	414	138	184	92	92	828	920	80.773,38
26	**Total IE**	738	246	328	164	164	1.476	1.640	145.554,39
27	**Diretoria**								
28	DEFD	315	105	140	70	70	630	700	65.109,51
29	DPO	99	33	44	22	22	198	220	23.651,11
30	DTPE	324	108	144	72	72	648	720	56.793,77
31	**Total IF**	477	159	212	106	106	954	1.060	103.227,05
32	**Diretoria**								
33	DCA	207	69	92	46	46	414	460	43.002,14
34	DSILV	126	42	56	28	28	252	280	26.181,95
35	DPF	144	48	64	32	32	288	320	34.042,96
36	**Total IT**	927	309	412	206	206	1.854	2.060	197.799,00
37	**Diretoria**								
38	DENG	243	81	108	54	54	486	540	48.340,10
39	DTA	198	66	88	44	44	396	440	43.489,08
40	DTQ	234	78	104	52	52	468	520	53.989,94
41	DDC	252	84	112	56	56	504	560	51.979,88
42	**Total IV**	1.224	408	544	272	272	2.448	2.720	262.741,37
43	**Diretoria**								
44	DESP	288	96	128	64	64	576	640	57.519,89
45	DMIV	180	60	80	40	40	360	400	37.800,14
46	DMCV	504	168	224	112	112	1.008	1.120	110.178,08
47	DPARA	252	84	112	56	56	504	560	57.243,26
48	**Total IZ**	684	228	304	152	152	1.368	1.520	148.364,54
49	**Diretoria**								
50	DNAP	198	66	88	44	44	396	440	46.355,06
51	DPRODA	261	87	116	58	58	522	580	57.715,40
52	DRAA	225	75	100	50	50	450	500	44.294,08

ANEXO 6

Variáveis **Planilha 6**

Salário das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad.; Pos-Grad, Extensâo, Pesquisa e Adm. **Gasto Mensal**

		Variáveis das Unidades					Total	
Ord.	Unidade	CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	CH ADM.	E. P. EXT.	Geral
1	UFRRJ	916.459,54	305.486,51	407.315,35	203.657,68	203.657,68	1.832.919,09	2.036.576,76
2	**Total IA**	91.617,69	30.539,23	40.718,97	20.359,49	20.359,49	183.235,38	203.594,87
3	**Diretoria**							
4	DFIT	30.194,51	10.064,84	13.419,78	6.709,89	6.709,89	60.389,02	67.098,91
5	DGEO	32.086,70	10.695,57	14.260,76	7.130,38	7.130,38	64.173,40	71.303,78
6	DSOL	29.336,48	9.778,83	13.038,43	6.519,22	6.519,22	58.672,96	65.192,17
7	**Total IB**	126.208,83	42.069,61	56.092,81	28.046,41	28.046,41	252.417,65	280.464,06
8	**Diretoria**							
9	DBA	49.946,79	16.648,93	22.198,57	11.099,29	11.099,29	99.893,57	110.992,86
10	DEFITO	22.074,76	7.358,25	9.811,01	4.905,50	4.905,50	44.149,53	49.055,03
11	DCF	18.719,17	6.239,72	8.319,63	4.159,82	4.159,82	37.438,35	41.598,16
12	DGEN	17.193,39	5.731,13	7.641,51	3.820,75	3.820,75	34.386,78	38.207,53
13	D Botânica	18.274,71	6.091,57	8.122,09	4.061,05	4.061,05	36.549,43	40.610,47
14	**Total ICE**	145.727,84	48.575,95	64.767,93	32.383,96	32.383,96	291.455,67	323.839,64
15	**Diretoria**							
16	DFIS	23.675,55	7.891,85	10.522,47	5.261,23	5.261,23	47.351,10	52.612,33
17	DMAT	42.198,39	14.066,13	18.754,84	9.377,42	9.377,42	84.396,78	93.774,20
18	DQUI	79.853,90	26.617,97	35.490,62	17.745,31	17.745,31	159.707,80	177.453,11
19	**Total ICHS**	166.946,34	55.648,78	74.198,37	37.099,19	37.099,19	333.892,68	370.991,87
20	**Diretoria**							
21	DCAC	40.184,02	13.394,67	17.859,57	8.929,78	8.929,78	80.368,04	89.297,83
22	DCE	26.717,72	8.905,91	11.874,54	5.937,27	5.937,27	53.435,44	59.372,72
23	DED	26.490,39	8.830,13	11.773,50	5.886,75	5.886,75	52.980,77	58.867,52
24	DDAS	37.206,19	12.402,06	16.536,08	8.268,04	8.268,04	74.412,37	82.680,42
25	DLCS	36.348,02	12.116,01	16.154,68	8.077,34	8.077,34	72.696,05	80.773,38
26	**Total IE**	65.499,47	21.833,16	29.110,88	14.555,44	14.555,44	130.998,94	145.554,38
27	**Diretoria**							
28	DEFD	29.299,28	9.766,43	13.021,90	6.510,95	6.510,95	58.598,56	65.109,51
29	DPO	10.643,00	3.547,67	4.730,22	2.365,11	2.365,11	21.286,00	23.651,11
30	DTPE	25.557,19	8.519,06	11.358,75	5.679,38	5.679,38	51.114,39	56.793,77
31	**Total IF**	46.452,17	15.484,06	20.645,41	10.322,70	10.322,70	92.904,34	103.227,05
32	**Diretoria**							
33	DCA	19.350,96	6.450,32	8.600,43	4.300,21	4.300,21	38.701,92	43.002,14
34	DSILV	11.781,88	3.927,29	5.236,39	2.618,20	2.618,20	23.563,76	26.181,95
35	DPF	15.319,33	5.106,44	6.808,59	3.404,30	3.404,30	30.638,66	34.042,96
36	**Total IT**	89.009,55	29.669,85	39.559,80	19.779,90	19.779,90	178.019,10	197.798,99
37	**Diretoria**							
38	DENG	21.753,04	7.251,01	9.668,02	4.834,01	4.834,01	43.506,09	48.340,10
39	DTA	19.570,09	6.523,36	8.697,82	4.348,91	4.348,91	39.140,17	43.489,08
40	DTQ	24.295,47	8.098,49	10.797,99	5.398,99	5.398,99	48.590,94	53.989,94
41	DDC	23.390,95	7.796,98	10.395,98	5.197,99	5.197,99	46.781,89	51.979,88
42	**Total IV**	118.233,61	39.411,20	52.548,27	26.274,14	26.274,14	236.467,22	262.741,36
43	**Diretoria**							
44	DESP	25.883,95	8.627,98	11.503,98	5.751,99	5.751,99	51.767,90	57.519,89
45	DMIV	17.010,06	5.670,02	7.560,03	3.780,01	3.780,01	34.020,13	37.800,14
46	DMCV	49.580,13	16.526,71	22.035,62	11.017,81	11.017,81	99.160,27	110.178,08
47	DPARA	25.759,47	8.586,49	11.448,65	5.724,33	5.724,33	51.518,93	57.243,26
48	**Total IZ**	66.764,05	22.254,68	29.672,91	14.836,45	14.836,45	133.528,09	148.364,55
49	**Diretoria**							
50	DNAP	20.859,78	6.953,26	9.271,01	4.635,51	4.635,51	41.719,56	46.355,06
51	DPRODA	25.971,93	8.657,31	11.543,08	5.771,54	5.771,54	51.943,86	57.715,40
52	DRAA	19.932,34	6.644,11	8.858,82	4.429,41	4.429,41	39.864,67	44.294,08

ANEXO 7

Variáveis **Planilha7**

OCC das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad., Pós-Grad., Extensâo, Pesquisa e Adm. **Gasto Anual**

		Variáveis das Unidades					Total	
Ord.	Unidade	CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	CH ADM.	E. P. EXT.	Geral
1	UFRRJ	552.000,00	184.000,00	245.333,33	122.666,67	0,00	1.104.000,00	1.104.000,00
2	**Total IA**	50.000,00	16.666,67	22.222,22	11.111,11	0,00	100.000,00	**100.000,00**
3	**Diretoria**							
4	DFIT	15.196,08	5.065,36	6.753,81	3.376,91	0,00	30.392,16	30.392,16
5	DGEO	19.117,65	6.372,55	8.496,73	4.248,37	0,00	38.235,29	38.235,29
6	DSOL	15.686,27	5.228,76	6.971,68	3.485,84	0,00	31.372,55	31.372,55
7	**Total IB**	67.500,00	22.500,00	30.000,00	15.000,00	0,00	135.000,00	**135.000,00**
8	**Diretoria**							
9	DBA	26.470,59	8.823,53	11.764,71	5.882,35	0,00	52.941,18	52.941,18
10	DEFITO	11.470,59	3.823,53	5.098,04	2.549,02	0,00	22.941,18	22.941,18
11	DCF	11.470,59	3.823,53	5.098,04	2.549,02	0,00	22.941,18	22.941,18
12	DGEN	7.941,18	2.647,06	3.529,41	1.764,71	0,00	15.882,35	15.882,35
13	D Botânica	10.147,06	3.382,35	4.509,80	2.254,90	0,00	20.294,12	20.294,12
14	**Total ICE**	74.000,00	24.666,67	32.888,89	16.444,44	0,00	148.000,00	**148.000,00**
15	**Diretoria**							
16	DFIS	12.404,62	4.134,87	5.513,17	2.756,58	0,00	24.809,25	24.809,25
17	DMAT	25.664,74	8.554,91	11.406,55	5.703,28	0,00	51.329,48	51.329,48
18	DQUI	35.930,64	11.976,88	15.969,17	7.984,59	0,00	71.861,27	71.861,27
19	**Total ICHS**	49.000,00	16.333,33	21.777,78	10.888,89	0,00	98.000,00	**98.000,00**
20	**Diretoria**							
21	DCAC	12.606,80	4.202,27	5.603,02	2.801,51	0,00	25.213,59	25.213,59
22	DCE	8.325,24	2.775,08	3.700,11	1.850,05	0,00	16.650,49	16.650,49
23	DED	7.611,65	2.537,22	3.382,96	1.691,48	0,00	15.223,30	15.223,30
24	DDAS	9.514,56	3.171,52	4.228,69	2.114,35	0,00	19.029,13	19.029,13
25	DLCS	10.941,75	3.647,25	4.863,00	2.431,50	0,00	21.883,50	21.883,50
26	**Total IE**	39.000,00	13.000,00	17.333,33	8.666,67	0,00	78.000,00	**78.000,00**
27	**Diretoria**							
28	DEFD	16.646,34	5.548,78	7.398,37	3.699,19	0,00	33.292,68	33.292,68
29	DPO	5.231,71	1.743,90	2.325,20	1.162,60	0,00	10.463,41	10.463,41
30	DTPE	17.121,95	5.707,32	7.609,76	3.804,88	0,00	34.243,90	34.243,90
31	**Total IF**	40.000,00	13.333,33	17.777,78	8.888,89	0,00	80.000,00	**80.000,00**
32	**Diretoria**							
33	DCA	17.358,49	5.786,16	7.714,88	3.857,44	0,00	34.716,98	34.716,98
34	DSILV	10.566,04	3.522,01	4.696,02	2.348,01	0,00	21.132,08	21.132,08
35	DPF	12.075,47	4.025,16	5.366,88	2.683,44	0,00	24.150,94	24.150,94
36	**Total IT**	65.000,00	21.666,67	28.888,89	14.444,44	0,00	130.000,00	**130.000,00**
37	Diretoria							
38	DENG	17.038,83	5.679,61	7.572,82	3.786,41	0,00	34.077,67	34.077,67
39	DTA	13.883,50	4.627,83	6.170,44	3.085,22	0,00	27.766,99	27.766,99
40	DTQ	16.407,77	5.469,26	7.292,34	3.646,17	0,00	32.815,53	32.815,53
41	DDC	17.669,90	5.889,97	7.853,29	3.926,65	0,00	35.339,81	35.339,81
42	**Total IV**	62.500,00	20.833,33	27.777,78	13.888,89	0,00	125.000,00	**125.000,00**
43	**Diretoria**							
44	DESP	14.705,88	4.901,96	6.535,95	3.267,97	0,00	29.411,76	29.411,76
45	DMIV	9.191,18	3.063,73	4.084,97	2.042,48	0,00	18.382,35	18.382,35
46	DMCV	25.735,29	8.578,43	11.437,91	5.718,95	0,00	51.470,59	51.470,59
47	DPARA	12.867,65	4.289,22	5.718,95	2.859,48	0,00	25.735,29	25.735,29
48	**Total IZ**	105.000,00	35.000,00	46.666,67	23.333,33	0,00	210.000,00	**210.000,00**
49	**Diretoria**							
50	DNAP	30.394,74	10.131,58	13.508,77	6.754,39	0,00	60.789,47	60.789,47
51	DPRODA	40.065,79	13.355,26	17.807,02	8.903,51	0,00	80.131,58	80.131,58
52	DRAA	34.539,47	11.513,16	15.350,88	7.675,44	0,00	69.078,95	69.078,95

ANEXO 8

Variáveis **Planilha 8**

OCC + Pessoal das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad.; Pos-Grad, Extensão, Pesquisa e Adm. Anual Pagamentos/ano

		Variáveis das Unidades					Total	
Ord.	Unidade	CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	CH ADM.	E. P. EXT.	Geral
1	UFRRJ	12.771.155,1	4.257.051,70	5.676.068,93	2.838.034,46	2.715.367,80	25.542.310,18	28.257.677,97
2	**Total IA**	1.271.538,67	423.846,22	565.128,30	282.564,15	271.453,04	2.543.077,34	2.814.530,38
3	**Diretoria**							
4	DFIT	417.779,49	139.259,83	185.679,77	92.839,89	89.462,98	835.558,99	925.021,97
5	DGEO	446.929,64	148.976,55	198.635,40	99.317,70	95.069,33	893.859,28	988.928,62
6	DSOL	406.829,54	135.609,85	180.813,13	90.406,56	86.920,72	813.659,07	900.579,80
7	**Total IB**	1.750.242,27	583.414,09	777.885,45	388.942,73	373.942,73	3.500.484,54	3.874.427,27
8	**Diretoria**							
9	DBA	692.411,08	230.803,69	307.738,26	153.869,13	147.986,78	1.384.822,16	1.532.808,93
10	DEFITO	305.793,43	101.931,14	135.908,19	67.954,09	65.405,08	611.586,85	676.991,93
11	DCF	261.053,33	87.017,78	116.023,70	58.011,85	55.462,83	522.106,67	577.569,50
12	DGEN	237.180,63	79.060,21	105.413,61	52.706,81	50.942,10	474.361,26	525.303,36
13	D Botânica	253.803,80	84.601,27	112.801,69	56.400,84	54.145,94	507.607,60	561.753,55
14	**Total ICE**	2.016.989,24	672.329,75	896.439,66	448.219,83	431.775,39	4.033.978,49	4.465.753,88
15	**Diretoria**							
16	DFIS	328.070,70	109.356,90	145.809,20	72.904,60	70.148,02	656.141,40	726.289,42
17	DMAT	588.295,85	196.098,62	261.464,82	130.732,41	125.029,14	1.176.591,71	1.301.620,84
18	DQUI	1.100.622,69	366.874,23	489.165,64	244.582,82	236.598,23	2.201.245,38	2.437.843,62
19	**Total ICHS**	2.274.895,55	758.298,52	1.011.064,69	505.532,34	494.643,46	4.549.791,10	5.044.434,56
20	**Diretoria**							
21	DCAC	548.380,37	182.793,46	243.724,61	121.862,30	119.060,79	1.096.760,73	1.215.821,53
22	DCE	364.552,63	121.517,54	162.023,39	81.011,70	79.161,64	729.105,26	808.266,91
23	DED	360.807,96	120.269,32	160.359,09	80.179,55	78.488,07	721.615,91	800.103,98
24	DDAS	505.584,66	168.528,22	224.704,29	112.352,15	110.237,80	1.011.169,32	1.121.407,12
25	DLCS	495.569,94	165.189,98	220.253,31	110.126,65	107.695,15	991.139,87	1.098.835,03
26	**Total IE**	912.304,46	304.101,49	405.468,65	202.734,32	194.067,66	1.824.608,92	2.018.676,58
27	**Diretoria**							
28	DEFD	407.293,63	135.764,54	181.019,39	90.509,70	86.810,51	814.587,26	901.397,77
29	DPO	147.134,81	49.044,94	65.393,25	32.696,62	31.534,02	294.269,62	325.803,64
30	DTPE	357.876,02	119.292,01	159.056,01	79.528,00	75.723,13	715.752,04	791.475,17
31	**Total IF**	659.346,80	219.782,27	293.043,02	146.521,51	137.632,62	1.318.693,61	1.456.326,23
32	**Diretoria**							
33	DCA	275.364,86	91.788,29	122.384,38	61.192,19	57.334,75	550.729,72	608.064,47
34	DSILV	167.653,82	55.884,61	74.512,81	37.256,40	34.908,40	335.307,64	370.216,04
35	DPF	216.328,12	72.109,37	96.145,83	48.072,92	45.389,48	432.656,25	478.045,72
36	**Total IT**	1.251.764,30	417.254,77	556.339,69	278.169,84	263.725,40	2.503.528,60	2.767.254,00
37	**Diretoria**							
38	DENG	307.072,18	102.357,39	136.476,52	68.238,26	64.451,85	614.144,35	678.596,21
39	DTA	274.811,45	91.603,82	122.138,42	61.069,21	57.983,99	549.622,90	607.606,89
40	DTQ	340.339,28	113.446,43	151.261,90	75.630,95	71.984,78	680.678,56	752.663,34
41	DDC	329.541,39	109.847,13	146.462,84	73.231,42	69.304,78	659.082,78	728.387,56
42	**Total IV**	1.638.908,74	546.302,91	728.403,89	364.201,94	350.313,05	3.277.817,49	3.628.130,54
43	**Diretoria**							
44	DESP	359.816,58	119.938,86	159.918,48	79.959,24	76.691,27	719.633,16	796.324,42
45	DMIV	235.986,35	78.662,12	104.882,82	52.441,41	50.398,93	471.972,70	522.371,62
46	DMCV	686.787,22	228.929,07	305.238,76	152.619,38	146.900,43	1.373.574,44	1.520.474,87
47	DPARA	356.318,60	118.772,87	158.363,82	79.181,91	76.322,43	712.637,19	788.959,63
48	**Total IZ**	995.165,04	331.721,68	442.295,57	221.147,79	197.814,45	1.990.330,09	2.188.144,54
49	**Diretoria**							
50	DNAP	308.518,16	102.839,39	137.119,18	68.559,59	61.805,21	617.036,33	678.841,54
51	DPRODA	386.349,56	128.783,19	171.710,91	85.855,46	76.951,95	772.699,11	849.651,06
52	DRAA	300.297,32	100.099,11	133.465,48	66.732,74	59.057,30	600.594,64	659.651,94

ANEXO 9

Despesa Direta

Variáveis **Planilha 9**

OCC + Pessoal das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad.; Pos-Grad, Extensão, Pesquisa e Adm. **Anual** **Pagamentos/ano**

Ord.	Unidade	Variáveis das Unidades				Total
		CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	Geral
1	UFRRJ	12.771.155,1	4.257.051,70	5.676.068,93	2.838.034,46	25.542.310,2
2	**Total IA**	1.271.538,67	423.846,22	565.128,30	282.564,15	2.543.077,34
3	**Diretoria**					
4	DFIT	417.779,49	139.259,83	185.679,77	92.839,89	835.558,99
5	DGEO	446.929,64	148.976,55	198.635,40	99.317,70	893.859,28
6	DSOL	406.829,54	135.609,85	180.813,13	90.406,56	813.659,07
7	**Total IB**	1.750.242,27	583.414,09	777.885,45	388.942,73	3.500.484,54
8	**Diretoria**					
9	DBA	692.411,08	230.803,69	307.738,26	153.869,13	1.384.822,16
10	DEFITO	305.793,43	101.931,14	135.908,19	67.954,09	611.586,85
11	DCF	261.053,33	87.017,78	116.023,70	58.011,85	522.106,67
12	DGEN	237.180,63	79.060,21	105.413,61	52.706,81	474.361,26
13	D Botânica	253.803,80	84.601,27	112.801,69	56.400,84	507.607,60
14	**Total ICE**	2.016.989,24	672.329,75	896.439,66	448.219,83	4.033.978,49
15	**Diretoria**					
16	DFIS	328.070,70	109.356,90	145.809,20	72.904,60	656.141,40
17	DMAT	588.295,85	196.098,62	261.464,82	130.732,41	1.176.591,71
18	DQUI	1.100.622,69	366.874,23	489.165,64	244.582,82	2.201.245,38
19	**Total ICHS**	2.274.895,55	758.298,52	1.011.064,69	505.532,34	4.549.791,10
20	**Diretoria**					
21	DCAC	548.380,37	182.793,46	243.724,61	121.862,30	1.096.760,73
22	DCE	364.552,63	121.517,54	162.023,39	81.011,70	729.105,26
23	DED	360.807,96	120.269,32	160.359,09	80.179,55	721.615,91
24	DDAS	505.584,66	168.528,22	224.704,29	112.352,15	1.011.169,32
25	DLCS	495.569,94	165.189,98	220.253,31	110.126,65	991.139,87
26	**Total IE**	912.304,46	304.101,49	405.468,65	202.734,32	1.824.608,92
27	**Diretoria**					
28	DEFD	407.293,63	135.764,54	181.019,39	90.509,70	814.587,26
29	DPO	147.134,81	49.044,94	65.393,25	32.696,62	294.269,62
30	DTPE	357.876,02	119.292,01	159.056,01	79.528,00	715.752,04
31	**Total IF**	659.346,80	219.782,27	293.043,02	146.521,51	1.318.693,61
32	**Diretoria**					
33	DCA	275.364,86	91.788,29	122.384,38	61.192,19	550.729,72
34	DSILV	167.653,82	55.884,61	74.512,81	37.256,40	335.307,64
35	DPF	216.328,12	72.109,37	96.145,83	48.072,92	432.656,25
36	**Total IT**	1.251.764,30	417.254,77	556.339,69	278.169,84	2.503.528,60
37	**Diretoria**					
38	DENG	307.072,18	102.357,39	136.476,52	68.238,26	614.144,35
39	DTA	274.811,45	91.603,82	122.138,42	61.069,21	549.622,90
40	DTQ	340.339,28	113.446,43	151.261,90	75.630,95	680.678,56
41	DDC	329.541,39	109.847,13	146.462,84	73.231,42	659.082,78
42	**Total IV**	1.638.908,74	546.302,91	728.403,89	364.201,94	3.277.817,49
43	**Diretoria**					
44	DESP	359.816,58	119.938,86	159.918,48	79.959,24	719.633,16
45	DMIV	235.986,35	78.662,12	104.882,82	52.441,41	471.972,70
46	DMCV	686.787,22	228.929,07	305.238,76	152.619,38	1.373.574,44
47	DPARA	356.318,60	118.772,87	158.363,82	79.181,91	712.637,19
48	**Total IZ**	995.165,04	331.721,68	442.295,57	221.147,79	1.990.330,09
49	**Diretoria**					
50	DNAP	308.518,16	102.839,39	137.119,18	68.559,59	617.036,33
51	DPRODA	386.349,56	128.783,19	171.710,91	85.855,46	772.699,11
52	DRAA	300.297,32	100.099,11	133.465,48	66.732,74	600.594,64

ANEXO 10

Despesa Indireta Associado a carga horária docente

Variáveis **Planilha 10**

Pessoal das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad.; Pos-Grad, Extensão, Pesquisa. **Anual** **Pagamentos/ano**

Ord.	Unidade	Variáveis das Unidades				Total
		CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	Geral
1	UFRRJ	1.357.683,9	452.561,30	603.415,07	301.707,53	2.715.367,80
2	**Total IA**	135.726,52	45.242,17	60.322,90	30.161,45	271.453,04
3	**Diretoria**					
4	DFIT	44.731,49	14.910,50	19.880,66	9.940,33	89.462,98
5	DGEO	47.534,67	15.844,89	21.126,52	10.563,26	95.069,33
6	DSOL	43.460,36	14.486,79	19.315,72	9.657,86	86.920,72
7	**Total IB**	186.971,36	62.323,79	83.098,38	41.549,19	373.942,73
8	**Diretoria**					
9	DBA	73.993,39	24.664,46	32.885,95	16.442,98	147.986,78
10	DEFITO	32.702,54	10.900,85	14.534,46	7.267,23	65.405,08
11	DCF	27.731,42	9.243,81	12.325,07	6.162,54	55.462,83
12	DGEN	25.471,05	8.490,35	11.320,47	5.660,23	50.942,10
13	D Botânica	27.072,97	9.024,32	12.032,43	6.016,22	54.145,94
14	**Total ICE**	215.887,69	71.962,56	95.950,09	47.975,04	431.775,39
15	**Diretoria**					
16	DFIS	35.074,01	11.691,34	15.588,45	7.794,22	70.148,02
17	DMAT	62.514,57	20.838,19	27.784,25	13.892,13	125.029,14
18	DQUI	118.299,12	39.433,04	52.577,39	26.288,69	236.598,23
19	**Total ICHS**	247.321,73	82.440,58	109.920,77	54.960,38	494.643,46
20	**Diretoria**					
21	DCAC	59.530,40	19.843,47	26.457,95	13.228,98	119.060,79
22	DCE	39.580,82	13.193,61	17.591,48	8.795,74	79.161,64
23	DED	39.244,03	13.081,34	17.441,79	8.720,90	78.488,07
24	DDAS	55.118,90	18.372,97	24.497,29	12.248,64	110.237,80
25	DLCS	53.847,58	17.949,19	23.932,26	11.966,13	107.695,15
26	**Total IE**	97.033,83	32.344,61	43.126,15	21.563,07	194.067,66
27	**Diretoria**					
28	DEFD	43.405,25	14.468,42	19.291,22	9.645,61	86.810,51
29	DPO	15.767,01	5.255,67	7.007,56	3.503,78	31.534,02
30	DTPE	37.861,56	12.620,52	16.827,36	8.413,68	75.723,13
31	**Total IF**	68.816,31	22.938,77	30.585,03	15.292,51	137.632,62
32	**Diretoria**					
33	DCA	28.667,37	9.555,79	12.741,06	6.370,53	57.334,75
34	DSILV	17.454,20	5.818,07	7.757,42	3.878,71	34.908,40
35	DPF	22.694,74	7.564,91	10.086,55	5.043,28	45.389,48
36	**Total IT**	131.862,70	43.954,23	58.605,64	29.302,82	263.725,40
37	**Diretoria**					
38	DENG	32.225,93	10.741,98	14.322,63	7.161,32	64.451,85
39	DTA	28.992,00	9.664,00	12.885,33	6.442,67	57.983,99
40	DTQ	35.992,39	11.997,46	15.996,62	7.998,31	71.984,78
41	DDC	34.652,39	11.550,80	15.401,06	7.700,53	69.304,78
42	**Total IV**	175.156,53	58.385,51	77.847,35	38.923,67	350.313,05
43	**Diretoria**					
44	DESP	38.345,63	12.781,88	17.042,50	8.521,25	76.691,27
45	DMIV	25.199,46	8.399,82	11.199,76	5.599,88	50.398,93
46	DMCV	73.450,21	24.483,40	32.644,54	16.322,27	146.900,43
47	DPARA	38.161,22	12.720,41	16.960,54	8.480,27	76.322,43
48	**Total IZ**	98.907,23	32.969,08	43.958,77	21.979,38	197.814,45
49	**Diretoria**					
50	DNAP	30.902,60	10.300,87	13.734,49	6.867,25	61.805,21
51	DPRODA	38.475,97	12.825,32	17.100,43	8.550,22	76.951,95
52	DRAA	29.528,65	9.842,88	13.123,84	6.561,92	59.057,30

ANEXO 11

Despesa Indireta Associada atividade meio comuns

Variáveis **Planilha 11**

OCC + Pessoal das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad.; Pos-Grad, Extensão, Pesquisa e Adm. Anual Pagamentos/ano

Ord.	Unidade	Variáveis das Unidades				Total
		CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	Geral
1	UFRRJ	5.810.892,0	1.936.964,01	2.582.618,68	1.291.309,34	11.621.784,0
2	**Total IA**	546.781,35	182.260,45	243.013,93	121.506,97	1.093.562,70
3	**Diretoria**					
4	DFIT	166.178,65	55.392,88	73.857,18	36.928,59	332.357,29
5	DGEO	209.063,46	69.687,82	92.917,09	46.458,55	418.126,92
6	DSOL	171.539,25	57.179,75	76.239,67	38.119,83	343.078,50
7	**Total IB**	820.172,03	273.390,68	364.520,90	182.260,45	1.640.344,06
8	**Diretoria**					
9	DBA	321.636,09	107.212,03	142.949,37	71.474,69	643.272,18
10	DEFITO	139.375,64	46.458,55	61.944,73	30.972,36	278.751,28
11	DCF	139.375,64	46.458,55	61.944,73	30.972,36	278.751,28
12	DGEN	96.490,83	32.163,61	42.884,81	21.442,41	192.981,65
13	D Botânica	123.293,83	41.097,94	54.797,26	27.398,63	246.587,67
14	**Total ICE**	927.384,06	309.128,02	412.170,69	206.085,35	1.854.768,12
15	**Diretoria**					
16	DFIS	155.457,44	51.819,15	69.092,20	34.546,10	310.914,89
17	DMAT	321.636,09	107.212,03	142.949,37	71.474,69	643.272,18
18	DQUI	450.290,53	150.096,84	200.129,12	100.064,56	900.581,05
19	**Total ICHS**	1.104.283,91	368.094,64	490.792,85	245.396,42	2.208.567,82
20	**Diretoria**					
21	DCAC	284.111,88	94.703,96	126.271,95	63.135,97	568.223,76
22	DCE	187.621,05	62.540,35	83.387,13	41.693,57	375.242,10
23	DED	171.539,25	57.179,75	76.239,67	38.119,83	343.078,50
24	DDAS	214.424,06	71.474,69	95.299,58	47.649,79	428.848,12
25	DLCS	246.587,67	82.195,89	109.594,52	54.797,26	493.175,34
26	**Total IE**	439.569,32	146.523,11	195.364,14	97.682,07	879.138,65
27	**Diretoria**					
28	DEFD	187.621,05	62.540,35	83.387,13	41.693,57	375.242,10
29	DPO	58.966,62	19.655,54	26.207,39	13.103,69	117.933,23
30	DTPE	192.981,65	64.327,22	85.769,62	42.884,81	385.963,31
31	**Total IF**	284.111,88	94.703,96	126.271,95	63.135,97	568.223,76
32	**Diretoria**					
33	DCA	123.293,83	41.097,94	54.797,26	27.398,63	246.587,67
34	DSILV	75.048,42	25.016,14	33.354,85	16.677,43	150.096,84
35	DPF	85.769,62	28.589,87	38.119,83	19.059,92	171.539,25
36	**Total IT**	552.141,95	184.047,32	245.396,42	122.698,21	1.104.283,91
37	**Diretoria**					
38	DENG	144.736,24	48.245,41	64.327,22	32.163,61	289.472,48
39	DTA	117.933,23	39.311,08	52.414,77	26.207,39	235.866,47
40	DTQ	139.375,64	46.458,55	61.944,73	30.972,36	278.751,28
41	DDC	150.096,84	50.032,28	66.709,71	33.354,85	300.193,68
42	**Total IV**	729.041,80	243.013,93	324.018,58	162.009,29	1.458.083,61
43	**Diretoria**					
44	DESP	171.539,25	57.179,75	76.239,67	38.119,83	343.078,50
45	DMIV	107.212,03	35.737,34	47.649,79	23.824,90	214.424,06
46	DMCV	300.193,68	100.064,56	133.419,41	66.709,71	600.387,37
47	DPARA	150.096,84	50.032,28	66.709,71	33.354,85	300.193,68
48	**Total IZ**	407.405,71	135.801,90	181.069,21	90.534,60	814.811,43
49	**Diretoria**					
50	DNAP	117.933,23	39.311,08	52.414,77	26.207,39	235.866,47
51	DPRODA	155.457,44	51.819,15	69.092,20	34.546,10	310.914,89
52	DRAA	134.015,04	44.671,68	59.562,24	29.781,12	268.030,07

ANEXO 12

Despesa Indireta Associada atividade específica

Variáveis **Planilha 12**

OCC + Pessoal das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad. Pos-Grad, Extensão, Pesquisa e Adm. Anual Pagamentos/ano

Ord.	Unidade	Variáveis das Unidades				Total
		CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	Geral
1	UFRRJ	1.227.847,0	145.199,19	145.199,19	889.981,80	2.408.227,1
2	**Total IA**	115.535,41	13.662,65	13.662,65	83.743,67	226.604,40
3	**Diretoria**					
4	DFIT	35.113,70	4.152,38	4.152,38	25.451,51	68.869,96
5	DGEO	44.175,31	5.223,96	5.223,96	32.019,64	86.642,86
6	DSOL	36.246,40	4.286,32	4.286,32	26.272,53	71.091,58
7	**Total IB**	173.303,12	20.493,98	20.493,98	125.615,51	339.906,60
8	**Diretoria**					
9	DBA	67.962,01	8.036,86	8.036,86	49.260,99	133.296,70
10	DEFITO	29.450,20	3.482,64	3.482,64	21.346,43	57.761,91
11	DCF	29.450,20	3.482,64	3.482,64	21.346,43	57.761,91
12	DGEN	20.388,60	2.411,06	2.411,06	14.778,30	39.989,01
13	D Botânica	26.052,10	3.080,79	3.080,79	18.883,38	51.097,07
14	**Total ICE**	195.957,12	23.172,93	23.172,93	142.035,84	384.338,83
15	**Diretoria**					
16	DFIS	32.848,30	3.884,48	3.884,48	23.809,48	64.426,74
17	DMAT	67.962,01	8.036,86	8.036,86	49.260,99	133.296,70
18	DQUI	95.146,81	11.251,60	11.251,60	68.965,38	186.615,39
19	**Total ICHS**	233.336,23	27.593,20	27.593,20	169.129,38	457.652,02
20	**Diretoria**					
21	DCAC	60.033,11	7.099,22	7.099,22	43.513,87	117.745,42
22	DCE	39.644,50	4.688,17	4.688,17	28.735,57	77.756,41
23	DED	36.246,40	4.286,32	4.286,32	26.272,53	71.091,58
24	DDAS	45.308,01	5.357,90	5.357,90	32.840,66	88.864,47
25	DLCS	52.104,21	6.161,59	6.161,59	37.766,76	102.194,14
26	**Total IE**	92.881,41	10.983,70	10.983,70	67.323,35	182.172,16
27	**Diretoria**					
28	DEFD	39.644,50	4.688,17	4.688,17	28.735,57	77.756,41
29	DPO	12.459,70	1.473,42	1.473,42	9.031,18	24.437,73
30	DTPE	40.777,20	4.822,11	4.822,11	29.556,59	79.978,02
31	**Total IF**	60.033,11	7.099,22	7.099,22	43.513,87	117.745,42
32	**Diretoria**					
33	DCA	26.052,10	3.080,79	3.080,79	18.883,38	51.097,07
34	DSILV	15.857,80	1.875,27	1.875,27	11.494,23	31.102,56
35	DPF	18.123,20	2.143,16	2.143,16	13.136,26	35.545,79
36	**Total IT**	116.668,11	13.796,60	13.796,60	84.564,69	228.826,01
37	**Diretoria**					
38	DENG	30.582,90	3.616,58	3.616,58	22.167,44	59.983,52
39	DTA	24.919,40	2.946,85	2.946,85	18.062,36	48.875,46
40	DTQ	29.450,20	3.482,64	3.482,64	21.346,43	57.761,91
41	DDC	31.715,60	3.750,53	3.750,53	22.988,46	62.205,13
42	**Total IV**	154.047,22	18.216,87	18.216,87	111.658,23	302.139,20
43	**Diretoria**					
44	DESP	36.246,40	4.286,32	4.286,32	26.272,53	71.091,58
45	DMIV	22.654,00	2.678,95	2.678,95	16.420,33	44.432,23
46	DMCV	63.431,21	7.501,07	7.501,07	45.976,92	124.410,26
47	DPARA	31.715,60	3.750,53	3.750,53	22.988,46	62.205,13
48	**Total IZ**	86.085,21	10.180,02	10.180,02	62.397,25	168.842,49
49	**Diretoria**					
50	DNAP	24.919,40	2.946,85	2.946,85	18.062,36	48.875,46
51	DPRODA	32.848,30	3.884,48	3.884,48	23.809,48	64.426,74
52	DRAA	28.317,50	3.348,69	3.348,69	20.525,41	55.540,29

ANEXO 13

Despesa Indireta Total

Variáveis **Planilha 13**

OCC + Pessoal das Unidade de Ensino por tipo de atividade (Ensino Grad.; Pós-Grad, Extensão, Pesquisa e Adm. Anual Pagamentos/ano

Ord.	Unidade	Variáveis das Unidades				Total
		CH Ens.G	CH Ens.PG	CH Pesq.	CH Ext.	Geral
1	UFRRJ	8.396.422,9	2.534.724,50	3.331.232,93	2.482.998,67	16.745.379,0
2	**Total IA**	798.043,29	241.165,28	316.999,49	235.412,09	1.591.620,14
3	**Diretoria**					
4	DFIT	246.023,84	74.455,75	97.890,21	72.320,43	490.690,24
5	DGEO	300.773,43	90.756,66	119.267,57	89.041,45	599.839,11
6	DSOL	251.246,01	75.952,86	99.841,71	74.050,22	501.090,80
7	**Total IB**	1.180.446,51	356.208,45	468.113,27	349.425,16	2.354.193,38
8	**Diretoria**					
9	DBA	463.591,49	139.913,35	183.872,18	137.178,65	924.555,66
10	DEFITO	201.528,38	60.842,03	79.961,83	59.586,02	401.918,26
11	DCF	196.557,26	59.184,99	77.752,44	58.481,33	391.976,02
12	DGEN	142.350,48	43.065,02	56.616,34	41.880,93	283.912,77
13	D Botânica	176.418,91	53.203,06	69.910,49	52.298,22	351.830,68
14	**Total ICE**	1.339.228,88	404.263,52	531.293,71	396.096,23	2.670.882,34
15	**Diretoria**					
16	DFIS	223.379,76	67.394,96	88.565,13	66.149,80	445.489,64
17	DMAT	452.112,67	136.087,07	178.770,48	134.627,80	901.598,02
18	DQUI	663.736,45	200.781,48	263.958,11	195.318,63	1.323.794,67
19	**Total ICHS**	1.584.941,86	478.128,42	628.306,82	469.486,19	3.160.863,29
20	**Diretoria**					
21	DCAC	403.675,38	121.646,65	159.829,12	119.878,82	805.029,97
22	DCE	266.846,38	80.422,12	105.666,78	79.224,88	532.160,16
23	DED	247.029,69	74.547,42	97.967,78	73.113,25	492.658,14
24	DDAS	314.850,96	95.205,56	125.154,77	92.739,09	627.950,39
25	DLCS	352.539,45	106.306,67	139.688,36	104.530,14	703.064,63
26	**Total IE**	629.484,56	189.851,42	249.473,99	186.568,49	1.255.378,47
27	**Diretoria**					
28	DEFD	270.670,81	81.696,93	107.366,52	80.074,75	539.809,02
29	DPO	87.193,33	26.384,63	34.688,37	25.638,65	173.904,98
30	DTPE	271.620,42	81.769,85	107.419,10	80.855,08	541.664,46
31	**Total IF**	412.961,30	124.741,95	163.956,20	121.942,36	823.601,80
32	**Diretoria**					
33	DCA	178.013,31	53.734,53	70.619,11	52.652,54	355.019,49
34	DSILV	108.360,42	32.709,47	42.987,54	32.050,37	216.107,80
35	DPF	126.587,57	38.297,95	50.349,54	37.239,45	252.474,51
36	**Total IT**	800.672,77	241.798,15	317.798,67	236.565,73	1.596.835,32
37	**Diretoria**					
38	DENG	207.545,07	62.603,97	82.266,44	61.492,37	413.907,85
39	DTA	171.844,63	51.921,92	68.246,95	50.712,41	342.725,91
40	DTQ	204.818,23	61.938,65	81.423,98	60.317,10	408.497,96
41	DDC	216.464,83	65.333,61	85.861,30	64.043,84	431.703,59
42	**Total IV**	1.058.245,55	319.616,32	420.082,80	312.591,20	2.110.535,86
43	**Diretoria**					
44	DESP	246.131,29	74.247,95	97.568,49	72.913,61	490.861,34
45	DMIV	155.065,50	46.816,12	61.528,50	45.845,10	309.255,22
46	DMCV	437.075,11	132.049,03	173.565,02	129.008,90	871.698,05
47	DPARA	219.973,66	66.503,22	87.420,78	64.823,58	438.721,25
48	**Total IZ**	592.398,15	178.951,00	235.207,99	174.911,23	1.181.468,37
49	**Diretoria**					
50	DNAP	173.755,24	52.558,79	69.096,11	51.136,99	346.547,13
51	DPRODA	226.781,72	68.528,95	90.077,11	66.905,79	452.293,58
52	DRAA	191.861,19	57.863,25	76.034,77	56.868,45	382.627,67

ANEXO 14

Planilha 14

1 - ADMINISTRAÇÃO **Nº de Pagamentos/Ano** **13** **Encargos** **0,27**

SETOR	Pessoal					OCC mais
	Nível	Nº	R$	TOTAL	OCC	Pessoal
	Nível de Apoio	15	519,00	128.530,35		
	Nível Médio	18	900,00	267.462,00		
REITORIA	Nível Superior	17	1.500,00	421.005,00		
TOTAL REITORIA		50	2.919,00	816.997,35	4.500.000,00	5.316.997,35
	Nível de Apoio	3	519,00	25.706,07		
DP	Nível Médio	31	900,00	460.629,00		
	Nível Superior	12	1.500,00	297.180,00		
TOTAL DP		46	2.919,00	783.515,07	20.000,00	803.515,07
DCF	Nível de Apoio	5	519,00	42.843,45		
	Nível Médio	26	900,00	386.334,00		
	Nível Superior	7	1.500,00	173.355,00		
TOTAL DCF		38	2.919,00	602.532,45	10.000,00	612.532,45
DMSA	Nível de Apoio	10	519,00	85.686,90		
	Nível Médio	29	900,00	430.911,00		
	Nível Superior	4	1.500,00	99.060,00		
TOTAL DMSA		43	2.919,00	615.657,90	120.000,00	735.657,90
PREFEITURA	Nível de Apoio	72	519,00	616.945,68		
	Nível Médio	120	900,00	1.783.080,00		
	Nível Superior	9	1.500,00	222.885,00		
TOTAL PREFEITURA		201	2.919,00	2.622.910,68	130.000,00	2.752.910,68
CPD	Nível de Apoio	2	519,00	17.137,38		
	Nível Médio	12	900,00	178.308,00		
	Nível Superior	5	1.500,00	123.825,00		
TOTAL CPD		19	2.919,00	319.270,38	5.000,00	324.270,38
D.E.G	Nível de Apoio	1	519,00	8.568,69		
	Nível Médio	20	900,00	297.180,00		
	Nível Superior	7	1.500,00	173.355,00		
TOTAL DEG		28	2.919,00	479.103,69	45.000,00	45.000,00
1 - ADMINISTRAÇÃO						
SETOR	**Pessoal**					
	Nível	**Nº**	**R$**	**TOTAL**	**OCC**	**OCC**
D.A .C	Nível de Apoio	7	519,00	59.980,83		
	Nível Médio	32	900,00	475.488,00		
	Nível Superior	13	1.500,00	321.945,00		
TOTAL DAC		52	2.919,00	857.413,83	10.000,00	867.413,83
D.EX.	Nível de Apoio	20	519,00	171.373,80		
	Nível Médio	37	900,00	549.783,00		
	Nível Superior	5	1.500,00	123.825,00		
TOTAL DEX.		62	2.919,00	844.981,80	45.000,00	889.981,80
D.P.P.G	Nível de Apoio	2	519,00	17.137,38		
	Nível Médio	9	900,00	133.731,00		
	Nível Superior	2	1.500,00	49.530,00		
TOTAL DPPG		13	2.919,00	200.398,38	**90.000,00**	**290.398,38**
D.A .E	Nível de Apoio	55	519,00	471.277,95		
	Nível Médio	21	900,00	312.039,00		
	Nível Superior	2	1.500,00	49.530,00		
TOTAL DAE		78	2.919,00	832.846,95	350.000,00	1.182.846,95
D.A . A	Nível de Apoio	2	519,00	17.137,38		
	Nível Médio	2	900,00	29.718,00		
	Nível Superior	1	1.500,00	24.765,00		
TOTAL DAA		5	2.919,00	71.620,38	45.000,00	116.620,38
2 - APOIO DIRETO						
SETOR	**Pessoal**					
	Nível	**Nº**	**R$**	**p**	**OCC**	**TOTAL**
BIBLIOTECA	Nível de Apoio	14	519,00	7.266,00		
	Nível Médio	24	900,00	21.600,00		
	Nível Superior	12	1.500,00	18.000,00		
TOTAL BIBLIOTECA		50	2.919,00	46.866,00	45.000,00	91.866,00
Total Atividade Comum				6.736.784,04	4.885.000,00	11.621.784,04
Total Atividade de Graduação				1.311.950,64	395.000,00	1.227.846,95
Total Atividade Pós-Graduaçao				100.199,19	45.000,00	145.199,19
Total Atividade Pesquisa				100.199,19	45.000,00	145.199,19
Total Atividade Extensão				844.981,80	45.000,00	889.981,80
Total dasAtividade				9.094.114,86	5.415.000,00	14.030.011,17

ANEXO 15

Planilha 15

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino - Graduação

		CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																		
Ord.	Unidade	Agro	ENGQ	ENGF	GEO	VET	ZOOT	LICA	ECON	ADM	ECOD	EDUF	BIOL	FISC	MAT	QUIM	EALIM	ENGAG	AGRIM	TOTAL
1	UFRRJ	7.064	3.025	3.932	1.260	5.011	3.165	2.339	4.680	4.272	2.080	918	680	724	520	1.044	816	995	568	43.093
2	**Total IA**	940	0	380	400	0	180	223	0	0	0	0	120	0	0	0	0	167	0	2.410
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT	400		200			100	100					50					57		907
5	DGEO	50		80	350			43					50					50		623
6	DSOL	490		100	50		80	80					20					60		880
7	**Total IB**	2.280	50	1.240	0	1.405	490	301	0	0	0	0	260	0	0	0	20	154	0	6.200
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	680	50	340		925	150	100					100				20	40		2.405
10	DEFITO	250		150			120	80										34		634
11	DCF	650		250		300	100	40					40					20		1.400
12	DGEN	150		100		180	50	37					50					30		597
13	D Botânica	550		400			70	44					70					30		1.164
14	**Total ICE**	1.100	1.894	630	600	80	40	350	300	212	130	0	100	670	460	670	450	190	195	8.071
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS	200	250	200	100			30						120		80	40	30	35	1.085
17	DMAT	650	720	280	320			200	300	212	50			350	280	140	130	120	130	3.882
18	DQUI	250	924	150	180	80	40	120			80		100	200	180	450	280	40	30	3.104
19	**Total ICHS**	160	180	102	50	100	50	320	2.500	2.430	880	60	80	20	30	135	60	60	50	7.267
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC	120	120	32	20	60	20	120	1.020	1.000	220					20	30	30	30	2.842
22	DCE							80	710	680	220					35				1.725
23	DED								250	265	150	30								695
24	DDAS								20	25	40									85
25	DLCS	40	60	70	30	40	30	120	500	460	250	30	80	20	30	80	30	30	20	1.920
26	**Total IE**	40	60	70	30	40	30	202	1.880	1.630	1.070	858	120	34	30	80	30	30	20	6.254
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD	40	60	70	30	40	30	120	820	750	780	840	120	34	30	80	30	30	20	3.924
29	DPO								380	320	110	18								828
30	DTPE							82	680	560	180									1.502
31	**Total IF**	420	61	980	0	0	50	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	139	120	1.860
32	**Diretoria**																			0
33	DCA	300	48	400			50	90										60	40	988
34	DSILV	60	13	380														50	40	543
35	DPF	60		200														29	40	329
36	**Total IT**	1.374	780	530	180	350	140	180	0	0	0	0	0	0	0	159	256	200	140	4.289
37	**Diretoria**																			0
38	DENG	654		350	100		60	120										80	60	1.424
39	DTA	300	150			350											121			921
40	DTQ		400													120	85			605
41	DDC	420	230	180	80		80	60								39	50	120	80	1.339
42	**Total IV**	0	0	0	0	2.116	945	483	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.544
43	**Diretoria**																			0
44	DESP					652	280	110												1.042
45	DMIV					680	285	123												1.088
46	DMCV					784	380	250												1.414
47	DPARA																			0
48	**Total IZ**	750	0	0	0	920	1.240	190	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	43	3.198
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP	200				120	350	100										55	43	868
51	DPRODA	350				450	480	67												1.347
52	DRAA	200				350	410	23												983
Aluno Matric.		696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15	5.470

ANEXO 16

Planilha 16

Matriz - Aluno por Unidade de Ensino - Graduação

Ord.	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																		
		Agro	ENGQ	ENGF	GEO	VET	ZOOT	LICA	ECON	ADM	ECOD	EDUF	BIOL	FISC	MAT	QUIM	EALIM	ENGAG	AGRIM	TOTAL
1	UFRRJ	696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15	5.470
2	**Total IA**	93	0	28	36	0	25	19	0	0	0	0	40	0	0	0	0	3	0	245
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT	39	0	15	0	0	14	9	0	0	0	0	17	0	0	0	0	1	0	95
5	DGEO	5	0	6	31	0	0	4	0	0	0	0	17	0	0	0	0	1	0	64
6	DSOL	48	0	7	4	0	11	7	0	0	0	0	7	0	0	0	0	1	0	86
7	**Total IB**	225	5	92	0	171	69	26	0	0	0	0	88	0	0	0	3	3	0	681
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	67	5	25	0	112	21	9	0	0	0	0	34	0	0	0	3	1	0	277
10	DEFITO	25	0	11	0	0	17	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	60
11	DCF	64	0	19	0	36	14	3	0	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	150
12	DGEN	15	0	7	0	22	7	3	0	0	0	0	17	0	0	0	0	1	0	72
13	D Botânica	54	0	30	0	0	10	4	0	0	0	0	24	0	0	0	0	1	0	122
14	**Total ICE**	108	203	47	54	10	6	30	28	30	13	0	34	135	298	112	69	3	5	1.185
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS	20	27	15	9	0	0	3	0	0	0	0	0	24	0	13	6	1	1	118
17	DMAT	64	77	21	29	0	0	17	28	30	5	0	0	71	181	23	20	2	3	571
18	DQUI	25	99	11	16	10	6	10	0	0	8	0	34	40	117	75	43	1	1	495
19	**Total ICHS**	16	19	8	4	12	7	28	229	341	90	33	27	4	19	23	9	1	1	872
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC	12	13	2	2	7	3	10	94	140	23	0	0	0	0	3	5	1	1	315
22	DCE	0	0	0	0	0	0	7	65	96	23	0	0	0	0	6	0	0	0	196
23	DED	0	0	0	0	0	0	0	23	37	15	16	0	0	0	0	0	0	0	92
24	DDAS	0	0	0	0	0	0	0	2	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	9
25	DLCS	4	6	5	3	5	4	10	46	65	26	16	27	4	19	13	5	1	1	260
26	**Total IE**	4	6	5	3	5	4	17	172	229	110	467	40	7	19	13	5	1	1	1.109
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD	4	6	5	3	5	4	10	75	105	80	458	40	7	19	13	5	1	1	841
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	35	45	11	10	0	0	0	0	0	0	0	101
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	7	62	79	18	0	0	0	0	0	0	0	0	166
31	**Total IF**	41	7	73	0	0	7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	141
32	**Diretoria**																			0
33	DCA	30	5	30	0	0	7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	81
34	DSILV	6	1	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	37
35	DPF	6	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	22
36	**Total IT**	135	84	39	16	43	20	16	0	0	0	0	0	0	0	27	39	4	4	425
37	**Diretoria**																			0
38	DENG	64	0	26	9	0	8	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	121
39	DTA	30	16	0	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	0	0	107
40	DTQ	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	13	0	0	76
41	DDC	41	25	13	7	0	11	5	0	0	0	0	0	0	0	7	8	2	2	121
42	**Total IV**	0	0	0	0	257	134	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	433
43	**Diretoria**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	DESP	0	0	0	0	79	40	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	128
45	DMIV	0	0	0	0	83	40	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	134
46	DMCV	0	0	0	0	95	54	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	171
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	74	0	0	0	112	176	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	380
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP	20	0	0	0	15	50	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	95
51	DPRODA	34	0	0	0	55	68	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	163
52	DRAA	20	0	0	0	43	58	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	122
	Aluno Matric.	696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15	5.470

ANEXO 17

Planilha 17

Matriz - Aluno por Unidade de Ensino Ponderado pelo fator de área - Graduação

Ord.	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																	
		Agro	ENGQ	ENGF	GEO	VET	ZOOT	LICA	ECON	ADM	ECOD	EDUF	BIOL	FISC	MAT	QUIM	EALIM	ENGAG	AGRIM	TOTAL
1	UFRRJ	1.392	648	582	226	2.436	896	202	429	600	213	1.000	458	292	674	350	250	36	30	10.714
2	**Total IA**	185	0	56	72	0	51	19	0	0	0	0	81	0	0	0	0	6	0	470
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT	79	0	30	0	0	28	9	0	0	0	0	34	0	0	0	0	2	0	181
5	DGEO	10	0	12	63	0	0	4	0	0	0	0	34	0	0	0	0	2	0	124
6	DSOL	97	0	15	9	0	23	7	0	0	0	0	13	0	0	0	0	2	0	166
7	**Total IB**	449	11	184	0	683	139	26	0	0	0	0	175	0	0	0	6	6	0	1.678
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	134	11	50	0	450	42	9	0	0	0	0	67	0	0	0	6	1	0	771
10	DEFITO	49	0	22	0	0	34	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	114
11	DCF	128	0	37	0	146	28	3	0	0	0	0	27	0	0	0	0	1	0	370
12	DGEN	30	0	15	0	88	14	3	0	0	0	0	34	0	0	0	0	1	0	184
13	D Botânica	108	0	59	0	0	20	4	0	0	0	0	47	0	0	0	0	1	0	239
14	**Total ICE**	217	406	93	108	39	11	30	28	30	13	0	67	270	596	225	138	7	10	2.288
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS	39	54	30	18	0	0	3	0	0	0	0	0	48	0	27	12	1	2	234
17	DMAT	128	154	41	57	0	0	17	28	30	5	0	0	141	363	47	40	4	7	1.063
18	DQUI	49	198	22	32	39	11	10	0	0	8	0	67	81	233	151	86	1	2	991
19	**Total ICHS**	32	39	15	9	49	14	28	229	341	90	65	54	8	39	45	18	2	3	1.080
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC	24	26	5	4	29	6	10	94	140	23	0	0	0	0	7	9	1	2	378
22	DCE	0	0	0	0	0	0	7	65	96	23	0	0	0	0	12	0	0	0	202
23	DED	0	0	0	0	0	0	0	23	37	15	33	0	0	0	0	0	0	0	108
24	DDAS	0	0	0	0	0	0	0	2	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	9
25	DLCS	8	13	10	5	19	8	10	46	65	26	33	54	8	39	27	9	1	1	382
26	**Total IE**	8	13	10	5	19	8	17	172	229	110	935	81	14	39	27	9	1	1	1.699
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD	8	13	10	5	19	8	10	75	105	80	915	81	14	39	27	9	1	1	1.422
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	35	45	11	20	0	0	0	0	0	0	0	111
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	7	62	79	18	0	0	0	0	0	0	0	0	166
31	**Total IF**	83	13	145	0	0	14	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	274
32	**Diretoria**																			0
33	DCA	59	10	59	0	0	14	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	155
34	DSILV	12	3	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	75
35	DPF	12	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	45
36	**Total IT**	271	167	78	32	170	40	16	0	0	0	0	0	0	0	53	78	7	7	920
37	**Diretoria**																			0
38	DENG	129	0	52	18	0	17	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	232
39	DTA	59	32	0	0	170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0	298
40	DTQ	0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	26	0	0	152
41	DDC	83	49	27	14	0	23	5	0	0	0	0	0	0	0	13	15	4	4	238
42	**Total IV**	0	0	0	0	1.029	268	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.338
43	**Diretoria**																			0
44	DESP	0	0	0	0	317	79	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	406
45	DMIV	0	0	0	0	331	81	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	422
46	DMCV	0	0	0	0	381	108	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	510
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	148	0	0	0	447	351	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	967
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP	39	0	0	0	58	99	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	210
51	DPRODA	69	0	0	0	219	136	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	429
52	DRAA	39	0	0	0	170	116	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328
	Aluno Matric.	696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15	5.470

ANEXO 18

Planilha 18

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino - Especialização

Ord.	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																		TOTAL
		GEA	GERH	C. AMB	C.PHA	AD.SA	DIR.AP	CTSEM	TSCAL	ENGIR	GEQITOT	FCORP	CTREIAN							
1	UFRRJ	63	53	39	139	34	19	19	25	22	38	34	126	0	0	0	0	0	0	611
2	**Total IA**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT																			0
5	DGEO																			0
6	DSOL																			0
7	**Total IB**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	**Diretoria**																			0
9	DBA																			0
10	DEFITO																			0
11	DCF																			0
12	DGEN																			0
13	D Botânica																			0
14	**Total ICE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS																			0
17	DMAT																			0
18	DQUI																			0
19	**Total ICHS**	63	53	0	139	34	19	0	25	0	38	34	126	0	0	0	0	0	0	531
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC		53								38	34								125
22	DCE	63																		63
23	DED					34														34
24	DDAS				139				25				126							290
25	DLCS						19													19
26	**Total IE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD																			0
29	DPO																			0
30	DTPE																			0
31	**Total IF**	0	0	39	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58
32	**Diretoria**																			0
33	DCA			39																39
34	DSILV							19												19
35	DPF																			0
36	**Total IT**	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
37	**Diretoria**																			0
38	DENG									22										22
39	DTA																			0
40	DTQ																			0
41	DDC																			0
42	**Total IV**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	**Diretoria**																			0
44	DESP																			0
45	DMIV																			0
46	DMCV																			0
47	DPARA																			0
48	**Total IZ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP																			0
51	DPRODA																			0
52	DRAA																			0
	Aluno Matric.	63	53	39	139	34	19	19	25	22	38	34	126							611

ANEXO 19

Planilha 19

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino Ponderado pelo fator de área - Especialização

Ord.	Unidade	CURSOS D EGRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																		
		GEA	GERH	C. AMB	C.PHA	AD.SA	DIR.AP	CTSEM	TSCAL	ENGIR	GEQTOT	FCORP	CTREIAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	TOTAL
1	UFRRJ	63	53	39	139	34	19	19	25	22	38	34	126	0	0	0	0	0	0	611
2	**Total IA**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	DGEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	DSOL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	**Total IB**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	DEFITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	DCF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	DGEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	D Botânica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	**Total ICE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	DMAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	DQUI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	**Total ICHS**	63	53	0	139	34	19	0	25	0	38	34	126	0	0	0	0	0	0	531
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC	0	53	0	0	0	0	0	0	0	38	34	0	0	0	0	0	0	0	125
22	DCE	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63
23	DED	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
24	DDAS	0	0	0	139	0	0	0	25	0	0	0	126	0	0	0	0	0	0	290
25	DLCS	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
26	**Total IE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	**Total IF**	0	0	39	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58
32	**Diretoria**																			0
33	DCA	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39
34	DSILV	0	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
35	DPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	**Total IT**	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
37	**Diretoria**																			0
38	DENG	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
39	DTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	DTQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	DDC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	**Total IV**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	**Diretoria**																			0
44	DESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	DMIV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	DMCV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	DPRODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	DRAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aluno Matric.																			0

ANEXO 20

Planilha 20

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino - Mestrado

Ord.	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																		
		BANIM	CSOLOS	CAFLO	CATAL	DASOC	EQUIM	FITO	GENEG	MEDVET	MICVET	CVET	QORG	ZOOT						TOTAL
1	UFRRJ	37	39	45	50	49	6	27	68	38	0	31	14	33	0	0	0	0	0	434
2	**Total IA**	0	39	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT							27												27
5	DGEO																			0
6	DSOL		39																	39
7	**Total IB**	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	37																		37
10	DEFITO																			0
11	DCF																			0
12	DGEN																			0
13	D Botânica																			0
14	**Total ICE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	0	14
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS																			0
17	DMAT																			0
18	DQUI												14							14
19	**Total ICHS**	0	0	0	0	49	0	0	68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	117
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC								68											68
22	DCE																			0
23	DED																			0
24	DDAS					49														49
25	DLCS																			0
26	**Total IE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD																			0
29	DPO																			0
30	DTPE																			0
31	**Total IF**	0	0	45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45
32	**Diretoria**																			0
33	DCA			45																45
34	DS1LV																			0
35	DPF																			0
36	**Total IT**	0	0	0	50	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55
37	**Diretoria**																			0
38	DENG																			0
39	DTA				50															50
40	DTQ						6													6
41	DDC																			0
42	**Total IV**	0	0	0	0	0	0	0	0	38	0	31	0	0	0	0	0	0	0	69
43	**Diretoria**																			0
44	DESP																			0
45	DMIV																			0
46	DMCV									38		31								69
47	DPARA																			0
48	**Total IZ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	0	0	0	0	0	33
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP																			0
51	DPRODA													33						33
52	DRAA																			0
	Aluno Matric.	37	39	45	50	49	6	27	68	38	0	31	14	33						434

ANEXO 21

Planilha 21

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino Ponderado pelo fator de área - Mestrado

Ord.	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																			
		BANIM	CSOLOS	CAFLO	CATAL	DASOC	EQUIM	FITO	GENEG	MEDVET	MICVET	CVET	QORG	ZOOT							TOTAL
1	UFRRJ	102	109	125	139	73	15	76	102	190	0	153	39	91	0	0	0	0	0	0	1.213
2	**Total IA**	0	109	0	0	0	0	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	185
3	**Diretoria**																				0
4	DFIT	0	0	0	0	0	0	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76
5	DGEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	DSOL	0	109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	109
7	**Total IB**	102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102
8	**Diretoria**																				0
9	DBA	102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102
10	DEFITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	DCF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	DGEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	D Botânica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	**Total ICE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	39
15	**Diretoria**																				0
16	DFIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	DMAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	DQUI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	39
19	**Total ICHS**	0	0	0	0	73	0	0	102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	175
20	**Diretoria**																				0
21	DCAC	0	0	0	0	0	0	0	102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102
22	DCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	DED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	DDAS	0	0	0	0	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73
25	DLCS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	**Total IE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	**Diretoria**																				0
28	DEFD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	**Total IF**	0	0	125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125
32	**Diretoria**																				0
33	DCA	0	0	125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125
34	DSILV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	DPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	**Total IT**	0	0	0	139	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	154
37	**Diretoria**																				0
38	DENG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	DTA	0	0	0	139	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	139
40	DTQ	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
41	DDC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	**Total IV**	0	0	0	0	0	0	0	0	190	0	153	0	0	0	0	0	0	0	0	343
43	**Diretoria**																				0
44	DESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	DMIV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	DMCV	0	0	0	0	0	0	0	0	190	0	153	0	0	0	0	0	0	0	0	343
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91	0	0	0	0	0	0	91
49	**Diretoria**																				0,00
50	DNAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	DPRODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91	0	0	0	0	0	0	91
52	DRAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aluno Matric.																				

ANEXO 22

Planilha 22

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino - Doutorado

Ord.	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																		TOTAL
		BANIM	CSOLO	CTAL	DASOC	FITO	CVET	QORG												
1	UFRRJ	26	50	6	73	32	68	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	274
2	**Total IA**	0	50	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT					32														32
5	DGEO																			0
6	DSOL		50																	50
7	**Total IB**	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	26																		26
10	DEFITO																			0
11	DCF																			0
12	DGEN																			0
13	D Botânica																			0
14	**Total ICE**	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS																			0
17	DMAT																			0
18	DQUI							20												20
19	**Total ICHS**	0	0	0	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC																			0
22	DCE																			0
23	DED																			0
24	DDAS				73															73
25	DLCS																			0
26	**Total IE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD																			0
29	DPO																			0
30	DTPE																			0
31	**Total IF**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	**Diretoria**																			0
33	DCA																			0
34	DSILV																			0
35	DPF																			0
36	**Total IT**	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
37	**Diretoria**																			0
38	DENG																			0
39	DTA			6																6
40	DTQ																			0
41	DDC																			0
42	**Total IV**	0	0	0	0	0	68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68
43	**Diretoria**																			0
44	DESP																			0
45	DMIV																			0
46	DMCV						68													68
47	DPARA																			0
48	**Total IZ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP																			0
51	DPRODA																			0
52	DRAA																			0
	Aluno Matric.	26	50	6	73	32	68	20												274

ANEXO 23

Planilha 23

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino Ponderado pelo fator de área - Doutorado

Ord.	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																		
		BANIM	CSOLO	CTAL	DASOC	FITO	CVET	QORG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	TOTAL
1	UFRRJ	73	139	17	109	88	340	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	821
2	**Total IA**	0	139	0	0	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	227
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT	0	0	0	0	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88
5	DGEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	DSOL	0	139	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	139
7	**Total IB**	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73
10	DEFITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	DCF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	DGEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	D Botânica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	**Total ICE**	0	0	0	0	0	0	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	56
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	DMAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	DQUI	0	0	0	0	0	0	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	56
19	**Total ICHS**	0	0	0	109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	109
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	DCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	DED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	DDAS	0	0	0	109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	109
25	DLCS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	**Total IE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	**Total IF**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	**Diretoria**																			0
33	DCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	DSILV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	DPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	**Total IT**	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
37	**Diretoria**																			0
38	DENG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	DTA	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
40	DTQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	DDC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	**Total IV**	0	0	0	0	0	340	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	340
43	**Diretoria**																			0
44	DESP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	DMIV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	DMCV	0	0	0	0	0	340	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	340
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	DPRODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	DRAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aluno Matric.																			0

ANEXO 24

Planilha 24

Matriz - Aluno Matriculado Por Unidade de Ensino - Graduação+Especialização+Mestrado+Doutorado

Ord.	Unidade																			TOTAL
1	UFRRJ	822	466	381	374	723	541	268	522	660	251	565	369	179	337	175	125	18	15	6.788
2	**Total IA**	93	89	28	36	32	25	46	0	0	0	0	40	0	0	0	0	3	0	392
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT	39	0	15	0	32	14	36	0	0	0	0	17	0	0	0	0	1	0	153
5	DGEO	5	0	6	31	0	0	4	0	0	0	0	17	0	0	0	0	1	0	64
6	DSOL	48	89	7	4	0	11	7	0	0	0	0	7	0	0	0	0	1	0	175
7	**Total IB**	287	5	92	0	171	69	26	0	0	0	0	88	0	0	0	3	3	0	744
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	129	5	25	0	112	21	9	0	0	0	0	34	0	0	0	3	1	0	340
10	DEFITO	25	0	11	0	0	17	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	60
11	DCF	64	0	19	0	36	14	3	0	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	150
12	DGEN	15	0	7	0	22	7	3	0	0	0	0	17	0	0	0	0	1	0	72
13	D Botânica	54	0	30	0	0	10	4	0	0	0	0	24	0	0	0	0	1	0	122
14	**Total ICE**	108	203	47	54	10	6	50	28	30	13	0	48	135	298	112	69	3	5	1.219
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS	20	27	15	9	0	0	3	0	0	0	0	0	24	0	13	6	1	1	118
17	DMAT	64	77	21	29	0	0	17	28	30	5	0	0	71	181	23	20	2	3	571
18	DQUI	25	99	11	16	10	6	30	0	0	8	0	48	40	117	75	43	1	1	529
19	**Total ICHS**	79	72	8	216	95	26	28	322	341	128	67	153	4	19	23	9	1	1	1.592
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC	12	66	2	2	7	3	10	162	140	61	34	0	0	0	3	5	1	1	508
22	DCE	63	0	0	0	0	0	7	65	96	23	0	0	0	0	6	0	0	0	259
23	DED	0	0	0	0	34	0	0	23	37	15	16	0	0	0	0	0	0	0	126
24	DDAS	0	0	0	212	49	0	0	27	4	4	0	126	0	0	0	0	0	0	420
25	DLCS	4	6	5	3	5	23	10	46	65	26	16	27	4	19	13	5	1	1	279
26	**Total IE**	4	6	5	3	5	4	17	172	229	110	467	40	7	19	13	5	1	1	1.109
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD	4	6	5	3	5	4	10	75	105	80	458	40	7	19	13	5	1	1	841
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	35	45	11	10	0	0	0	0	0	0	0	101
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	7	62	79	18	0	0	0	0	0	0	0	0	166
31	**Total IF**	41	7	156	0	0	7	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	243
32	**Diretoria**																			0
33	DCA	30	5	113	0	0	7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	165
34	DSILV	6	1	28	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	56
35	DPF	6	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	22
36	**Total IT**	135	84	45	66	43	25	16	0	22	0	0	0	0	0	27	39	4	4	508
37	**Diretoria**																			0
38	DENG	64	0	26	9	0	8	10	0	22	0	0	0	0	0	0	0	1	2	143
39	DTA	30	16	6	50	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	0	0	162
40	DTQ	0	43	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	20	13	0	0	81
41	DDC	41	25	13	7	0	11	5	0	0	0	0	0	0	0	7	8	2	2	121
42	**Total IV**	0	0	0	0	257	202	42	0	38	0	31	0	0	0	0	0	0	0	569
43	**Diretoria**																			0
44	DESP	0	0	0	0	79	40	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	128
45	DMIV	0	0	0	0	83	40	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	134
46	DMCV	0	0	0	0	95	122	22	0	38	0	31	0	0	0	0	0	0	0	307
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	74	0	0	0	112	176	16	0	0	0	0	0	33	0	0	0	1	1	412
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP	20	0	0	0	15	50	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	95
51	DPRODA	34	0	0	0	55	68	6	0	0	0	0	0	33	0	0	0	0	0	195
52	DRAA	20	0	0	0	43	58	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	122
	Aluno Matríc.																			

ANEXO 25

Planilha 25

Matriz - Aluno Matriculado por Unidade de Ensino Ponderado pelo fator de área- Graduação+Especialização+Mestrado+Doutorado

Ord.	Unidade																			TOTAL
1	UFRRJ	1.630	949	766	612	2.631	1.270	353	556	812	251	1.187	623	383	674	350	250	36	30	13.363
2	**Total IA**	185	248	56	72	88	51	95	0	0	0	0	81	0	0	0	0	6	0	882
3	**Diretoria**																			0
4	DFIT	79	0	30	0	88	28	84	0	0	0	0	34	0	0	0	0	2	0	345
5	DGEO	10	0	12	63	0	0	4	0	0	0	0	34	0	0	0	0	2	0	124
6	DSOL	97	248	15	9	0	23	7	0	0	0	0	13	0	0	0	0	2	0	413
7	**Total IB**	624	11	184	0	683	139	26	0	0	0	0	175	0	0	0	6	6	0	1.853
8	**Diretoria**																			0
9	DBA	309	11	50	0	450	42	9	0	0	0	0	67	0	0	0	6	1	0	946
10	DEFITO	49	0	22	0	0	34	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	114
11	DCF	128	0	37	0	146	28	3	0	0	0	0	27	0	0	0	0	1	0	370
12	DGEN	30	0	15	0	88	14	3	0	0	0	0	34	0	0	0	0	1	0	184
13	D Botânica	108	0	59	0	0	20	4	0	0	0	0	47	0	0	0	0	1	0	239
14	**Total ICE**	217	406	93	108	39	11	86	28	30	13	0	107	270	596	225	138	7	10	2.383
15	**Diretoria**																			0
16	DFIS	39	54	30	18	0	0	3	0	0	0	0	0	48	0	27	12	1	2	234
17	DMAT	128	154	41	57	0	0	17	28	30	5	0	0	141	363	47	40	4	7	1.063
18	DQUI	49	198	22	32	39	11	66	0	0	8	0	107	81	233	151	86	1	2	1.087
19	**Total ICHS**	95	92	15	257	155	33	28	356	341	128	99	180	8	39	45	18	2	3	1.894
20	**Diretoria**																			0
21	DCAC	24	79	5	4	29	6	10	196	140	61	34	0	0	0	7	9	1	2	605
22	DCE	63	0	0	0	0	0	7	65	96	23	0	0	0	0	12	0	0	0	265
23	DED	0	0	0	0	34	0	0	23	37	15	33	0	0	0	0	0	0	0	142
24	DDAS	0	0	0	248	73	0	0	27	4	4	0	126	0	0	0	0	0	0	481
25	DLCS	8	13	10	5	19	27	10	46	65	26	33	54	8	39	27	9	1	1	401
26	**Total IE**	8	13	10	5	19	8	17	172	229	110	935	81	14	39	27	9	1	1	1.699
27	**Diretoria**																			0
28	DEFD	8	13	10	5	19	8	10	75	105	80	915	81	14	39	27	9	1	1	1.422
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	35	45	11	20	0	0	0	0	0	0	0	111
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	7	62	79	18	0	0	0	0	0	0	0	0	166
31	**Total IF**	83	13	312	0	0	14	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	460
32	**Diretoria**																			0
33	DCA	59	10	226	0	0	14	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	322
34	DSILV	12	3	56	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	94
35	DPF	12	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	45
36	**Total IT**	271	167	95	171	170	55	16	0	22	0	0	0	0	0	53	78	7	7	1.113
37	**Diretoria**																			0
38	DENG	129	0	52	18	0	17	10	0	22	0	0	0	0	0	0	0	3	3	254
39	DTA	59	32	17	139	170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0	454
40	DTQ	0	86	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	40	26	0	0	167
41	DDC	83	49	27	14	0	23	5	0	0	0	0	0	0	0	13	15	4	4	238
42	**Total IV**	0	0	0	0	1.029	608	42	0	190	0	153	0	0	0	0	0	0	0	2.020
43	**Diretoria**																			0
44	DESP	0	0	0	0	317	79	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	406
45	DMIV	0	0	0	0	331	81	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	422
46	DMCV	0	0	0	0	381	448	22	0	190	0	153	0	0	0	0	0	0	0	1.193
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	148	0	0	0	447	351	16	0	0	0	0	0	91	0	0	0	2	2	1.058
49	**Diretoria**																			0
50	DNAP	39	0	0	0	58	99	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	210
51	DPRODA	69	0	0	0	219	136	6	0	0	0	0	0	91	0	0	0	0	0	520
52	DRAA	39	0	0	0	170	116	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328
	Aluno Matric.	696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15	5.470

ANEXO 26

Planilha 26

Matriz - Custo Aluno Ensino Graduação - Custo Direto

Ordem	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO																	
		AGRO	ENGQ	ENGF	GEO	VET	ZOOT	LICA	ECON	ADM	ECOD	EDUF	BIOL	FISC	MAT	QUIM	EALIM	ENGAG	AGRIM
1	UFRRJ	2.703,64	2.351,54	3.276,08	3.531,53	3.793,20	2.360,89	1.331,61	1.641,79	1.746,22	2.190,48	879,09	2.502,71	1.712,70	1.547,15	2.358,38	2.252,49	3.272,87	2.950,77
2	**Total IA**	653,38	0,00	506,74	2.202,77	0,00	270,02	249,12	0,00	0,00	0,00	0,00	1.015,26	0,00	0,00	0,00	0,00	923,92	0,00
3	**Diretoria**																		
4	DFIT	261,24	0,00	234,67	0,00	0,00	145,77	98,62	0,00	0,00	0,00	0,00	339,23	0,00	0,00	0,00	0,00	264,29	0,00
5	DGEO	51,16	0,00	147,05	2.007,70	0,00	0,00	66,44	0,00	0,00	0,00	0,00	531,45	0,00	0,00	0,00	0,00	363,20	0,00
6	DSOL	340,98	0,00	125,02	195,06	0,00	124,25	84,06	0,00	0,00	0,00	0,00	144,58	0,00	0,00	0,00	0,00	296,42	0,00
7	**Total IB**	713,06	29,70	731,66	0,00	1.017,38	421,48	182,88	0,00	0,00	0,00	0,00	754,98	0,00	0,00	0,00	44,04	426,23	0,00
8	**Diretoria**																		
9	DBA	172,96	29,70	155,37	0,00	663,34	85,15	38,41	0,00	0,00	0,00	0,00	264,23	0,00	0,00	0,00	44,04	72,23	0,00
10	DEFITO	190,57	0,00	205,42	0,00	0,00	204,16	92,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	184,00	0,00
11	DCF	129,72	0,00	89,63	0,00	168,80	44,54	12,05	0,00	0,00	0,00	0,00	82,93	0,00	0,00	0,00	0,00	28,34	0,00
12	DGEN	54,75	0,00	65,57	0,00	185,24	40,73	20,39	0,00	0,00	0,00	0,00	189,59	0,00	0,00	0,00	0,00	77,74	0,00
13	D Botânica	165,06	0,00	215,67	0,00	0,00	46,89	19,94	0,00	0,00	0,00	0,00	218,24	0,00	0,00	0,00	0,00	63,92	0,00
14	**Total ICE**	259,99	1.173,88	306,46	821,33	70,89	28,06	122,30	35,48	27,47	56,00	0,00	326,50	1.614,21	1.364,60	1.320,76	1.075,94	307,48	543,77
15	**Diretoria**																		
16	DFIS	79,56	232,23	142,93	223,02	0,00	0,00	18,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	465,75	0,00	215,33	137,75	84,72	173,15
17	DMAT	101,86	263,48	78,83	281,14	0,00	0,00	47,33	35,48	27,47	13,31	0,00	0,00	535,14	596,07	148,45	176,36	133,51	253,36
18	DQUI	78,57	678,17	84,70	317,17	70,89	28,06	56,95	0,00	0,00	42,70	0,00	326,50	613,32	768,53	956,99	761,84	89,25	117,26
19	**Total ICHS**	63,97	166,52	69,75	107,76	110,87	42,90	202,72	1.135,84	1.287,09	1.770,73	302,68	304,86	71,58	149,50	375,31	201,97	165,63	244,53
20	**Diretoria**																		
21	DCAC	49,30	115,13	23,62	46,07	69,50	18,34	74,45	316,26	339,67	153,48	0,00	0,00	0,00	0,00	55,60	106,70	87,50	153,28
22	DCE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,80	274,12	287,61	191,11	0,00	0,00	0,00	0,00	121,15	0,00	0,00	0,00
23	DED	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	178,17	206,90	240,53	218,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	DDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	228,86	313,40	1.029,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	DLCS	14,67	51,40	46,13	61,70	41,37	24,56	66,47	138,42	139,51	155,73	84,68	304,86	71,58	149,50	198,57	95,27	78,13	91,24
26	**Total IE**	3,24	11,36	10,20	13,64	9,15	5,43	90,05	470,47	431,66	363,76	576,41	101,11	26,91	33,05	43,90	21,06	17,27	20,17
27	**Diretoria**																		
28	DEFD	3,24	11,36	10,20	13,64	9,15	5,43	14,70	50,19	50,29	107,43	524,26	101,11	26,91	33,05	43,90	21,06	17,27	20,17
29	DPO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	107,97	99,61	70,32	52,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30	DTPE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75,35	312,31	281,76	186,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	**Total IF**	271,58	75,72	1.288,80	0,00	0,00	56,20	68,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	722,66	1.249,63
32	**Diretoria**																		
33	DCA	151,07	56,45	361,88	0,00	0,00	56,20	68,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	214,51	250,51
34	DSILV	38,09	19,27	433,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	225,33	315,79
35	DPF	82,42	0,00	493,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	282,81	683,33
36	**Total IT**	488,03	894,35	362,47	386,03	257,24	120,23	103,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	618,40	909,49	547,05	669,94
37	**Diretoria**																		
38	DENG	245,05	0,00	235,60	210,07	0,00	50,18	67,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	212,81	279,60
39	DTA	78,21	91,31	0,00	0,00	257,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	273,06	0,00	0,00
40	DTQ	0,00	592,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	514,87	466,60	0,00	0,00
41	DDC	164,78	210,72	126,87	175,96	0,00	70,05	35,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103,53	169,82	334,24	390,34
42	**Total IV**	0,00	0,00	0,00	0,00	1.607,47	580,83	214,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	**Diretoria**																		
44	DESP	0,00	0,00	0,00	0,00	461,57	156,92	41,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
45	DMIV	0,00	0,00	0,00	0,00	303,63	100,74	29,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
46	DMCV	0,00	0,00	0,00	0,00	842,28	323,18	143,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
47	DPARA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
48	**Total IZ**	224,36	0,00	0,00	0,00	720,20	835,74	97,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	162,63	222,73
49	**Diretoria**																		
50	DNAP	83,30	0,00	0,00	0,00	140,91	325,35	62,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	162,63	222,73
51	DPRODA	89,16	0,00	0,00	0,00	323,20	272,91	25,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
52	DRAA	51,90	0,00	0,00	0,00	256,09	237,48	9,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aluno Matric.		696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15

ANEXO 27

Planilha 27

Matriz - Custo Aluno Ensino Graduação - Custo Indireto

Ordem	Unidade	CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																	
		AGRO	ENGQ	ENGF	GEO	VET	ZOOT	LICA	ECON	ADM	ECOD	EDUF	BIOL	FISC	MAT	QUIM	EALIM	ENGAG	AGRIM
1	UFRRJ	1.739,92	1.519,25	2.121,91	2.375,21	2.456,64	1.486,84	882,75	1.158,08	1.224,04	1.459,90	588,80	1.632,50	1.167,05	1.049,87	1.515,71	1.441,65	2.115,54	1.911,20
2	**Total IA**	398,85	0	314,36	1.471,60	0	162,57	154,70	0	0	0	0	646,71	0	0	0	0	583,13	0
3	**Diretoria**																		
4	DFIT	153,84	0	138,19	0	0	85,84	58,08	0	0	0	0	199,77	0	0	0	0	155,64	0
5	DGEO	34,43	0	98,96	1.351,14	0	0,00	44,71	0	0	0	0	357,65	0	0	0	0	244,43	0
6	DSOL	210,58	0	77,21	120,47	0	76,73	51,92	0	0	0	0	89,29	0	0	0	0	183,06	0
7	**Total IB**	486,66	19,88	496,16	0,00	682,40	282,14	121,58	0,00	0,00	0,00	0,00	504,83	0,00	0,00	0,00	29,49	282,05	0,00
8	**Diretoria**																		
9	DBA	115,80	19,88	104,02	0	444,13	57,01	25,72	0	0	0	0	176,91	0	0	0	29,49	48,36	0
10	DEFITO	125,59	0	135,38	0	0	134,55	60,69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121,26	0
11	DCF	97,67	0	67,49	0	127,09	33,54	9,08	0	0	0	0	62,44	0	0	0	0	21,34	0
12	DGEN	32,86	0	39,36	0	111,17	24,45	12,24	0	0	0	0	113,79	0	0	0	0	46,66	0
13	D Botânica	114,74	0	149,91	0	0	32,59	13,86	0	0	0	0	151,70	0	0	0	0	44,43	0
14	**Total ICE**	179,84	769,59	208,98	559,18	42,75	16,92	82,99	27,27	21,11	35,97	0,00	196,90	1.098,25	921,55	837,81	688,75	214,11	383,32
15	**Diretoria**																		
16	DFIS	54,17	158,12	97,32	151,85	0	0	12,27	0	0	0	0	0	317,12	0	146,61	93,79	57,69	117,90
17	DMAT	78,28	202,49	60,58	216,06	0	0	36,37	27,27	21,11	10,23	0	0	411,26	458,08	114,08	135,53	102,60	194,71
18	DQUI	47,38	408,98	51,08	191,27	42,75	16,92	34,35	0	0	25,75	0	196,90	369,86	463,47	577,12	459,43	53,83	70,72
19	**Total ICHS**	46,73	121,31	50,20	77,80	80,59	30,97	147,32	796,44	896,63	1.169,68	209,50	216,87	50,92	106,35	270,86	146,31	119,99	177,74
20	**Diretoria**																		
21	DCAC	36,29	84,75	17,39	33,91	51,16	13,50	54,80	232,81	250,04	112,98	0	0	0	0	40,93	78,54	64,41	112,83
22	DCE	0	0	0	0	0	0	45,24	200,65	210,52	139,89	0	0	0	0	88,68	0	0	0
23	DED	0	0	0	0	0	0	0	121,99	141,66	164,68	149,25	0	0	0	0	0	0	0
24	DDAS	0	0	0	0	0	0	0	142,52	195,17	641,35	0	0	0	0	0	0	0	0
25	DLCS	10,44	36,56	32,82	43,89	29,43	17,47	47,29	98,47	99,25	110,78	60,24	216,87	50,92	106,35	141,26	67,77	55,58	64,91
26	**Total IE**	2,16	7,55	6,78	9,07	6,08	3,61	66,96	334,38	306,30	254,24	379,30	67,19	17,88	21,97	29,18	14,00	11,48	13,41
27	**Diretoria**																		
28	DEFD	2,16	7,55	6,78	9,07	6,08	3,61	9,77	33,36	33,42	71,39	348,40	67,19	17,88	21,97	29,18	14,00	11,48	13,41
29	DPO	0	0	0	0	0	0	0	63,98	59,03	41,67	30,90	0	0	0	0	0	0	0
30	DTPE	0	0	0	0	0	0	57,19	237,04	213,85	141,18	0	0	0	0	0	0	0	0
31	**Total IF**	170,51	48,95	802,85	0,00	0,00	36,33	44,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	449,81	765,91
32	**Diretoria**																		
33	DCA	97,66	36,49	233,94	0	0	36,33	44,24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	138,67	161,95
34	DSILV	24,62	12,46	280,10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	145,64	204,10
35	DPF	48,23	0	288,81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	165,49	399,86
36	**Total IT**	322,77	551,97	242,58	257,56	160,86	79,93	69,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	377,86	563,10	363,39	445,38
37	**Diretoria**																		
38	DENG	165,63	0,00	159,24	141,98	0,00	33,91	45,89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	143,84	188,97
39	DTA	48,90	57,10	0	0	160,86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	170,75	0	0
40	DTQ	0	356,46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	309,85	280,81	0	0
41	DDC	108,24	138,41	83,34	115,58	0	46,01	23,35	0	0	0	0	0	0	0	68,01	111,55	219,55	256,40
42	**Total IV**	0,00	0,00	0,00	0,00	1.051,28	379,21	139,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	**Diretoria**																		
44	DESP	0	0	0	0	315,73	107,34	28,53	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	DMIV	0	0	0	0	199,52	66,20	19,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	DMCV	0	0	0	0	536,03	205,67	91,55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	DPARA	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	132,41	0,00	0,00	0,00	432,69	495,16	56,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91,59	125,44
49	**Diretoria**																		
50	DNAP	46,91	0	0	0	79,36	183,23	35,42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91,59	125,44
51	DPRODA	52,34	0	0	0	189,71	160,19	15,13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	DRAA	33,16	0	0	0	163,62	151,73	5,76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aluno Matric.	696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15

ANEXO 28

Planilha 28

Matriz - Custo Aluno Ensino Graduação - Custo Indireto + Custo Direto

		CURSOS DE GRADUAÇÃO - ALUNOS MATRICULADOS																	
Ordem	Unidade	AGRO	ENGQ	ENGF	GEO	VET	ZOOT	LICA	ECON	ADM	ECOD	EDUF	BIOL	FISC	MAT	QUIM	EALIM	ENGAG	AGRIM
1	UFRRJ	4.417,54	3.870,79	5.397,99	5.906,74	6.249,84	3.847,72	2.214,36	2.799,87	2.970,26	3.650,38	1.467,89	4.135,21	2.879,75	2.597,02	3.874,09	3.694,15	5.388,42	4.861,97
2	**Total IA**	1.052,22	0,00	821,10	3.674,37	0,00	432,59	403,83	0,00	0,00	0,00	0,00	1.661,97	0,00	0,00	0,00	0,00	1.507,04	0,00
3	**Diretoria**																		
4	DFIT	415,08	0	372,86	0	0	231,61	156,70	0	0	0	0	539,00	0	0	0	0	419,93	0
5	DGEO	85,59	0	246,02	3.358,84	0	0,00	111,15	0	0	0	0	889,10	0	0	0	0	607,63	0
6	DSOL	551,55	0	202,22	315,53	0	200,98	135,98	0	0	0	0	233,86	0	0	0	0	479,48	0
7	**Total IB**	1.199,73	49,58	1.227,82	0,00	1.699,77	703,62	304,46	0,00	0,00	0,00	0,00	1.259,81	0,00	0,00	0,00	73,52	708,28	0,00
8	**Diretoria**																		
9	DBA	288,76	49,58	259,39	0	1.107,47	142,17	64,12	0	0	0	0	441,14	0	0	0	73,52	120,59	0
10	DEFITO	316,16	0	340,80	0	0	338,71	152,78	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	305,27	0
11	DCF	227,39	0	157,12	0	295,89	78,08	21,13	0	0	0	0	145,36	0	0	0	0	49,67	0
12	DGEN	87,61	0	104,93	0	296,41	65,18	32,63	0	0	0	0	303,37	0	0	0	0	124,40	0
13	D Botânica	279,80	0	365,58	0	0	79,48	33,80	0	0	0	0	369,93	0	0	0	0	108,35	0
14	**Total ICE**	439,83	1.943,47	515,43	1.380,51	113,64	44,98	205,29	62,75	48,58	91,97	0,00	523,40	2.712,46	2.286,15	2.158,57	1.764,69	521,60	927,10
15	**Diretoria**																		
16	DFIS	133,73	390,36	240,25	374,87	0	0	30,29	0	0	0	0	0	782,87	0	361,94	231,53	142,41	291,05
17	DMAT	180,14	465,97	139,41	497,20	0	0	83,70	62,75	48,58	23,53	0	0	946,41	1.054,15	262,53	311,89	236,11	448,07
18	DQUI	125,96	1.087,15	135,78	508,45	113,64	44,98	91,30	0	0	68,44	0	523,40	983,18	1.232,00	1.534,10	1.221,27	143,08	187,98
19	**Total ICHS**	110,70	287,84	119,95	185,56	191,46	73,87	350,04	1.932,27	2.183,73	2.940,41	512,18	521,73	122,51	255,85	646,18	348,28	285,62	422,27
20	**Diretoria**																		
21	DCAC	85,59	199,87	41,00	79,98	120,66	31,84	129,25	549,07	589,71	266,46	0	0	0	0	96,52	185,24	151,91	266,12
22	DCE	0	0	0	0	0	0	107,04	474,77	498,13	331,00	0	0	0	0	209,83	0	0	0
23	DED	0	0	0	0	0	0	0	300,16	348,55	405,21	367,25	0	0	0	0	0	0	0
24	DDAS	0	0	0	0	0	0	0	371,38	508,57	1.671,23	0	0	0	0	0	0	0	0
25	DLCS	25,11	87,96	78,95	105,59	70,80	42,04	113,76	236,90	238,76	266,51	144,93	521,73	122,51	255,85	339,83	163,04	133,71	156,15
26	**Total IE**	5,40	18,92	16,98	22,71	15,23	9,04	157,01	804,85	737,96	618,00	955,71	168,30	44,79	55,02	73,08	35,06	28,75	33,58
27	**Diretoria**																		
28	DEFD	5,40	18,92	16,98	22,71	15,23	9,04	24,46	83,55	83,72	178,82	872,66	168,30	44,79	55,02	73,08	35,06	28,75	33,58
29	DPO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	171,95	158,63	112,00	83,05	0	0	0	0	0	0	0
30	DTPE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	132,55	549,34	495,61	327,18	0	0	0	0	0	0	0	0
31	**Total IF**	442,09	124,66	2.091,65	0,00	0,00	92,53	112,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.172,46	2.015,55
32	**Diretoria**																		
33	DCA	248,74	92,94	595,83	0	0	92,53	112,68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	353,18	412,46
34	DSILV	62,70	31,73	713,46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	370,98	519,89
35	DPF	130,65	0,00	782,37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	448,30	1.083,19
36	**Total IT**	810,80	1.446,33	605,05	643,59	418,10	200,16	172,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	996,26	1.472,59	910,44	1.115,31
37	**Diretoria**																		
38	DENG	410,68	0	394,84	352,05	0,00	84,09	113,79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	356,65	468,57
39	DTA	127,11	148,41	0	0	418,10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	443,82	0	0
40	DTQ	0,0	948,78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	824,73	747,41	0	0
41	DDC	273,02	349,13	210,21	291,55	0	116,07	58,90	0	0	0	0	0	0	0	171,54	281,36	553,79	646,74
42	**Total IV**	0,00	0,00	0,00	0,00	2.658,75	960,04	354,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	**Diretoria**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	DESP	0	0	0	0	777,30	264,25	70,24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	DMIV	0	0	0	0	503,15	166,94	48,74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	DMCV	0	0	0	0	1.378,30	528,85	235,40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	DPARA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	**Total IZ**	356,77	0,00	0,00	0,00	1.152,89	1.330,89	153,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	254,22	348,17
49	**Diretoria**																		
50	DNAP	130,21	0	0	0	220,27	508,58	98,31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	254,22	348,17
51	DPRODA	141,49	0	0	0	512,91	433,10	40,90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	DRAA	85,07	0	0	0	419,71	389,21	14,77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aluno Matric.	696	324	291	113	609	448	202	429	600	213	500	229	146	337	175	125	18	15