

# **Gestão Universitária**

## **Estudos sobre a UnB**

Volume 1

**Presidenta da República** Dilma Vana Rousseff  
**Ministro da Educação** Fernando Haddad



**Fundação Universidade de Brasília**  
**Conselho Diretor**

**Presidente** José Geraldo de Sousa Junior  
**Titulares** João Claudio Todorov  
Jacques Rocha Velloso

**Suplente** Reinhardt Adolfo Fuck



**Universidade de Brasília**

**Reitor** José Geraldo de Sousa Junior  
**Vice-Reitor** João Batista de Sousa  
**Decana de Ensino de Graduação** Márcia Abrahão Moura  
**Decano de Administração e Finanças** Pedro Murrieta Santos Neto  
**Decana de Pesquisa e Pós-Graduação** Denise Bomtempo Birche de Carvalho  
**Decano de Extensão** Oviromar Flores  
**Decano de Assuntos Comunitários** Eduardo Raupp de Vargas  
**Decana de Gestão de Pessoas** Gilca Ribeiro Starling Diniz  
**Decano de Planejamento e Orçamento** Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha  
**Diretor de Planejamento** Hélio Marcos Neiva  
**Diretor da FACE** Tomás de Aquino Guimarães  
**Secretária Executiva de Comunicação da SECOM** Ana Beatriz Magno



**Editora Universidade de Brasília**

**Diretora** Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino  
**Conselho editorial** Angélica Madeira  
Deborah Silva Santos  
Denise Imbroisi  
José Carlos Córdova Coutinho  
Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino - *Pres.*  
Roberto Armando Ramos de Aguiar  
Sely Maria de Souza Costa

# Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

**César Augusto Tibúrcio Silva**

**Nair Aguiar-Miranda**

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,  
Ciência da Informação e Documentação (Face)

**2011**

---

	· <i>Equipe editorial</i>
<b>Editoras de publicações</b>	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
<b>Coordenação de produção gráfica</b>	· Marcus Polo Rocha Duarte
<b>Coordenação de revisão</b>	· Ramiro Galas Pedrosa
<b>Normalização</b>	· Welma Pereira Batista
<b>Revisão</b>	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
<b>Emendas</b>	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
<b>Elaboração de resumos</b>	· Rosana Aparecida Silva
<b>Diagramação e projeto gráfico</b>	· Mauro Pereira Bento
<b>Supervisão gráfica</b>	· Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

· Copyright © 2011 by  
· Editora Universidade de Brasília

· Impresso no Brasil  
· Direitos exclusivos para esta edição:  
· Editora Universidade de Brasília  
· SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,  
· 2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF  
· Telefone: (61) 3035-4200  
· Fax (61) 3035-4230  
· Site: www.editora.unb.br  
· E-mail: contato@editora.unb.br

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação  
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a  
· autorização por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u                      Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto  
   Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. \_  
   Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.  
   2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

## Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

# Sumário

<b>Prefácio.....</b>	<b>11</b>
<i>José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB</i>	
<b>Apresentação.....</b>	<b>15</b>
<i>Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)</i>	
<b>Preâmbulo.....</b>	<b>19</b>
<i>Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento</i>	
<b>Educação continuada dos servidores da UnB.....</b>	<b>23</b>
<i>Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos</i>	
<b>Corpo docente.....</b>	<b>25</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>31</b>
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face</i>	
<b>Parte I   Gestão de Pessoas.....</b>	<b>39</b>
Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnicos administrativos da UnB.....	41
<i>Luzia Alves dos Santos</i>	

Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília.....	61
<i>Eliana Ramos de Sousa</i>	
Sufrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior.....	83
<i>Raimunda dos Navegantes Santos Côrrea</i>	
<i>Waldete Reis de Figueiredo</i>	
A percepção do trabalho por servidores técnico administrativos da área acadêmica da Universidade de Brasília.....	103
<i>Adalva Alcoforado Lacerda</i>	
<i>Carlos Vieira Mota</i>	
Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília.....	135
<i>Morgana Rodrigues Ribeiro</i>	
<i>Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues</i>	
Acidentes de trabalho na Universidade de Brasília: causas e consequências.....	171
<i>Cristiano Smidt</i>	
<i>Roberto de Azevedo Dantas</i>	
Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília.....	187
<i>Ereni Gontijo de Lima</i>	
<i>Eurides Araujo Costa Pessoa</i>	
Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....	215
<i>Célia Regina Silva</i>	
<i>Lina Akyio Nemoto Yamaguti</i>	



**Parte II | Gestão de Processos.....235**

Contratos, convênios e parcerias da FUB: competências  
necessárias para a formulação e aprovação de processos.....237

*Júlio César Versiani Teixeira*

*Maria da Glória Fernandes Reis*

Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade  
dos processos de compras no âmbito da FUB.....263

*Eudes de Queiroz e Silva*

*Renan Mendes Rocha*

Aspectos da manutenção dos equipamentos científicos da  
Universidade de Brasília.....287

*Francisco Assis Lima*

*João Carlos Nogueira Castilho*

**Parte III | Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos....313**

Geração e administração de recursos  
financeiros em Ifes: proposta de Secretaria de Projetos  
e Empreendimentos.....315

*Viviane Vieira Coutinho Sabino*

*Fernando Soares dos Santos*

Proposta de adoção de medidas para a redução de custos  
em uma Secretaria de Unidade Acadêmica.....339

*Eliésio Alcântara Lima*

*Angela Maria Rogério de Miranda Pontes*

Proposta de atividades/tarefas para apuração do custo  
de uma unidade acadêmica pelo Sistema ABC.....359

*Marcos de Freitas Santos*

**Parte IV | Gestão Acadêmica.....373**

Resistências na implementação de políticas de ensino de graduação na UnB: o caso da implementação da orientação acadêmica – Resolução nº 041/2004 do Cepe.....375

*Jurandir Rodrigues de Souza*

A evasão no curso de Química da UnB: o que mudou após 1997?.....403

*Elizabeth Oliveira Santos*

*Vanderlei Crisóstomo Valverde*

**Parte V | Gestão da Comunicação, da Imagem Institucional e da Responsabilidade Social.....431**

Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna: o caso da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....433

*Clarimar Almeida Valle*

*Maria José Moreira Serra da Silva*

Avaliação do grau de satisfação da qualidade de atendimento médico-hospitalar do cliente do Hospital Universitário de Brasília (HUB).....473

*Isabela Pereira Rodrigues*

*Vanessa Conceição Rocha Araújo de Menezes*

Necessidade de um código de ética para as universidades – cidadania, moralidade e servidor – a UnB e uma breve abordagem comparativa com três instituições de ensino superior.....495

*Ionete Eunice de Araújo*

*Heverson Cid Oliveira*

## Corpo Docente

**Professor César Augusto Tibúrcio Silva.** Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

**Professor Gileno Fernandes Marcelino.** É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Catarina Cecília Odélius.** Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Fátima Bruno de Faria.** É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Loussia Penha Musse Felix.** Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais diretas são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

**Professor James Giacomoni.** Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

**Professor Mamede Said Maia Filho.** Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

**Professor Marcelo Aida.** Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

**Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira.** Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

**Professora Miramar Ramos Maia Vargas.** É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

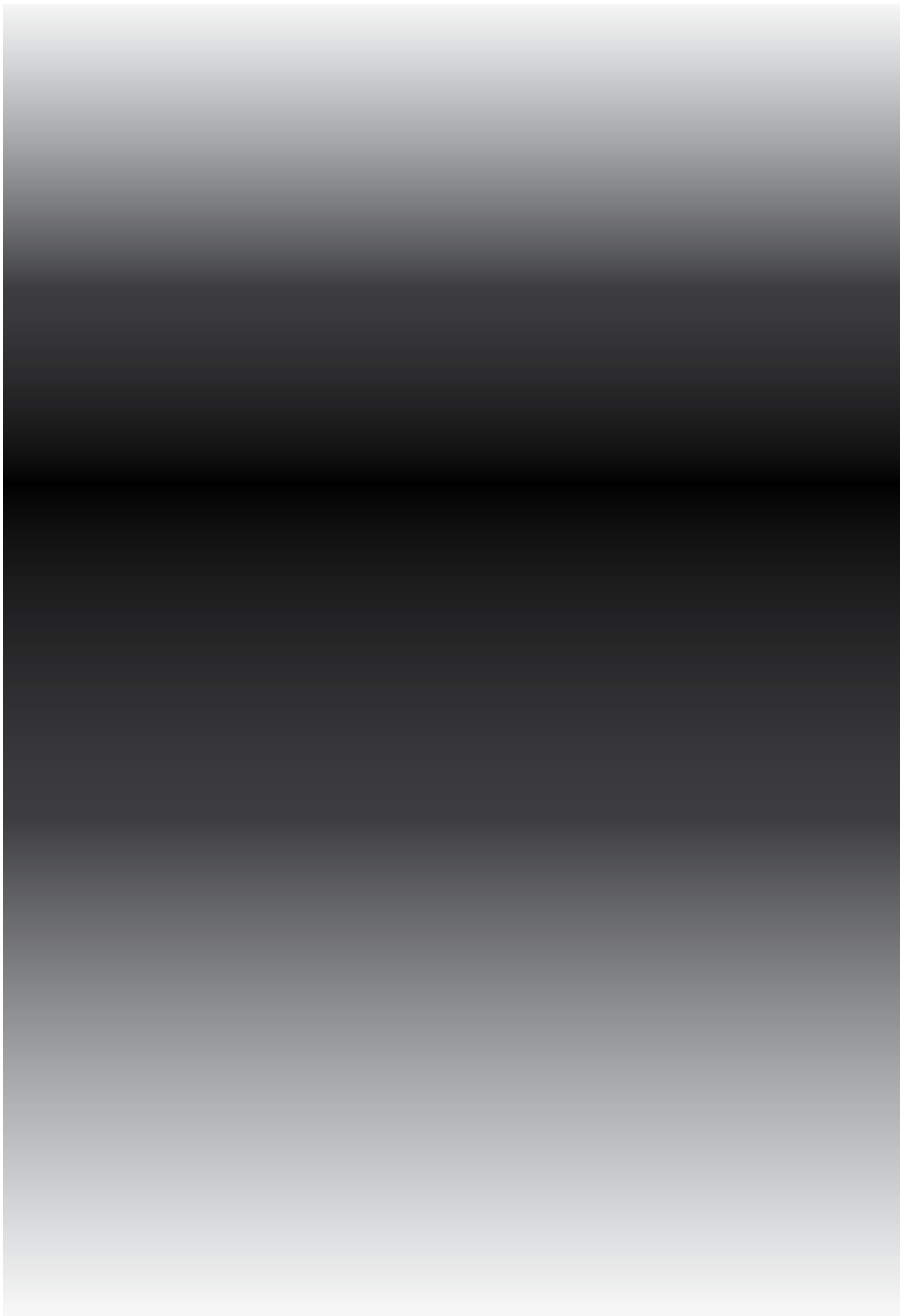
**Professora Marisa Cardoso Trindade.** Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.





# Parte III - Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos





## Proposta de adoção de medidas para a redução de custos em uma Secretaria de Unidade Acadêmica

*Eliésio Alcântara Lima*

*Ângela Maria Rogério de Miranda Pontes*

### **Introdução**

O planejamento econômico é a forma de funcionamento de uma organização para fixação de metas a serem atingidas e alocação dos recursos necessários.

Segundo Oliveira e Perez (2005), os custos são os principais indicadores de desempenho nas organizações governamentais. O bom desempenho de uma organização depende da utilização racional dos recursos disponíveis, e sua sobrevivência está cada vez mais atrelada às práticas gerenciais de apuração, análise, controle e gerenciamento dos custos de produção dos bens e serviços, principalmente em um ambiente de competição.

A execução das atividades desenvolvidas nas organizações educacionais gera custos, desde os recursos humanos disponíveis à manutenção do ambiente de trabalho. Esses custos dependem da natureza dos serviços prestados e da forma pela qual são executados. Ou seja, os sistemas de custos devem ser desenhados “sob medida” para as necessidades de cada organização e podem ser apurados periodicamente, sem precisar condicionar a execução orçamentária e financeira, melhorando a eficiência na prestação dos serviços públicos e reduzindo custos. Esse procedimento resultará no bom desempenho de uma unidade.

Esta pesquisa formulou o seguinte problema: quais as medidas a serem aplicadas que possam reduzir os custos em uma secretaria de unidade acadêmica?

Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos: identificar as diferentes medidas que possam reduzir os custos de uma secretaria de unidade acadêmica; realizar a análise sobre a demanda dos serviços desempenhados em uma secretaria de unidade acadêmica; identificar o direcionador dos custos; e apontar situações que possam reduzir os custos em uma unidade acadêmica.

A identificação da origem dos custos e dos desperdícios na área acadêmica contribuirá para racionalizar e planejar os serviços, o que trará diminuição de gastos sem a perda da qualidade e da eficiência. Sugestões serão fornecidas à instituição para a adoção de melhorias no desempenho dos trabalhos.

Utilizou-se o método qualitativo e com base no estudo de casos das secretarias que compõem o Instituto de Artes e a Faculdade de Ciências da Saúde. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e rede eletrônica. A pesquisa também foi fundamentada na análise documental, sendo utilizados documentos de trabalho para consultas. Foram utilizadas, ainda as técnicas de coletas de dados, observação sistêmica e entrevistas não estruturadas.

### **Fundamentação teórica – despesa pública**

Despesa pública é a aplicação de recursos do Estado para custear os serviços de ordem pública ou para investir no próprio desenvolvimento econômico (WIKIPEDIA, 2006). Elas devem ser autorizadas pelo Poder Legislativo, por ato administrativo chamado orçamento público, e devem obedecer aos requisitos de utilidade; legitimidade; discussão pública; possibilidade contributiva; oportunidade; hierarquia de gastos; e legalidade.

Nascimento (1992) esclarece que despesa pública é o meio indispensável à execução dos serviços do Estado em toda sua extensão funcional. O Estado, para cumprir seus fins, tem de gastar. As finalidades

das despesas confundem-se com as do Estado, em seus conceitos lineares, horizontais e verticalmente extensivos.

Em sentido lato, despesa pública é sinônimo de saída financeira, dependente, ou não, de autorização orçamentária, que tanto pode resultar em diminuição como em mera permutação patrimonial (NASCIMENTO, 1992).

Antigamente, a despesa pública tinha apenas a finalidade de possibilitar ao Estado o exercício das atividades básicas. A partir do fim do século XIX, houve um alargamento das atribuições do Estado, passando este a intervir no domínio econômico e social.

No Brasil, o crescimento acelerado das despesas públicas teve início a partir do término da Segunda Guerra Mundial, causado pelo incremento da capacidade econômica do homem contemporâneo e pela melhoria do nível político, moral e cultural da humanidade. Para a realização dos gastos para o atendimento das necessidades de educação, o Estado deve atender a um conjunto de ações denominadas de atividade financeira (GIACOMONI, 2005, p. 23).

Baleiro (1996) aponta três causas do crescimento real da despesa pública, constatando que é crescente a extensão da rede de serviços públicos, o que motiva maior destinação de renda à satisfação dessas necessidades:

1. o incremento da capacidade econômica do homem contemporâneo, sobretudo devido ao aperfeiçoamento das técnicas de produção;
2. a elevação do nível político, moral e cultural das massas sob o influxo de ideias-força, que levam os indivíduos a exigir e a conceder mais ampla e eficaz expansão dos serviços públicos;
3. as guerras, cujas lutas entre grupos armados e restritos assumiram o caráter de aplicação total das forças econômicas, morais e humanas; enfim, a susceptibilidade de um país na sorte do conflito.

Como regra, toda e qualquer despesa deverá ser previamente autorizada pelo Poder Legislativo ou pelo Poder Executivo. Isto é, nenhuma autoridade pode efetuar ou ordenar despesas sem autorização legislativa ou acima dos limites estabelecidos, nem empregá-la em outra finalidade, ainda que mais relevante, quando despesa especificada. Obedecendo, assim, ao mandamento constitucional sobre o processo legislativo (BALEEIRO, 1996, p. 73).

Para Martins (2003), as despesas são itens que têm como característica representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas. Todas as despesas são ou foram gastas. Porém, alguns gastos muitas vezes não se transformam em despesas, ou só se transformam no momento de sua venda. Os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem. Muitos gastos são automaticamente transformados em despesas, outros passam primeiro pela fase de custos, e outros fazem ainda a via-sacra completa, passando por investimento, custo e despesa.

### **Classificação das despesas**

O art. 12 da Lei nº 4.320/1964 classifica a despesa em despesas correntes, subdividindo-se em despesas de custeio e transferências correntes, e em despesas de capital, que por sua vez englobam os investimentos, as inversões financeiras e as transferências de capital (BRASIL, 2004).

As despesas de custeio destinam-se à manutenção de serviços públicos, inclusive as direcionadas a obras de conservação e adaptação de bens imóveis. As transferências correntes são despesas que não possuem contraprestação direta, seja em bens seja em serviços, inclusive aquelas destinadas a outras entidades de direito público ou privado (MANHANI, 2004).

A classificação das despesas é a chave estrutural para a organização consciente e racional do orçamento do governo (BURKHEAD, 1971, p. 145).

Segundo Giacomoni (2005), são detalhadas as classificações da despesa orçamentária conforme estabelece a Lei nº 4.320/1964 e suas alterações, a saber:

1. institucional: sua finalidade principal é evidenciar as unidades administrativas responsáveis pela execução da despesa;
2. funcional: fornecer as bases para a apresentação de dados e estatísticas sobre os gastos públicos nos principais seguimentos em que atuam as organizações do Estado;
3. por programas: demonstrar as realizações do governo, o resultado final de seu trabalho em prol da sociedade; e
4. segundo a natureza: essa classificação está assim organizada:
  - categorias econômicas: seu papel principal é dar indicações sobre os efeitos que o gasto público tem sobre toda a economia e são as despesas correntes e despesas de capital;
  - grupos: têm como finalidade principal demonstrar importantes agregados da despesa orçamentária: pessoal, juros, amortização, da dívida etc.
  - modalidade de aplicação: destina-se a indicar se os recursos são aplicados diretamente por órgãos ou entidades no âmbito da mesma esfera de governo ou por outro ente da Federação e suas respectivas entidades, e objetiva, principalmente, possibilitar a eliminação da dupla contagem dos recursos transferidos ou descentralizados; e
  - elementos: identificar o objeto imediato de cada despesa, sua finalidade básica é propiciar o controle contábil dos gastos, tanto pela própria unidade orçamentária ou órgão de contabilidade como pelos órgãos de controle interno e externo.

## **Despesa pública na educação superior**

A educação, como direito social, é um bem público que deve ser assumido pelo Estado e ter sua oferta assegurada, com qualidade, para todos os cidadãos. A eficiência e a eficácia da aplicação dos recursos parte desse mesmo pressuposto, isto é, a melhoria do investimento público para assegurar a ampliação da sua oferta e a democratização do acesso e da permanência, nunca para reduzir a participação do Estado no seu provimento. No Brasil, a aplicação dos recursos em educação está consolidada no artigo 212 da Constituição da República. Segundo o que emana do texto legal, nunca menos de 18% das receitas de impostos da União e 25% das receitas de impostos e transferências constitucionais dos estados e municípios deverão ser aplicados na educação pública (ANPED, 2006).

Alguns dos principais desafios para a manutenção e o desenvolvimento do ensino no Brasil, segundo Davies (2004), são: descumprimento constitucional de impostos; perdas astronômicas provocadas pela inflação dos recursos vinculados; desvio de recursos da educação; sonegação fiscal; fiscalização deficiente; inexistência de controle social; isenção fiscal para escolas privadas e filantrópicas; subsídios às escolas privadas; o clientelismo e o peso da burocracia.

É importante ressaltar que não são apenas desafios da educação, mas também das políticas públicas como um todo, que precisam ser compreendidos e enfrentados como parte dos projetos da sociedade. O governo federal, por exemplo, vem diminuindo a proporção da receita total destinada à educação, mediante artifícios como a criação ou a ampliação de contribuições que, por não serem definidas juridicamente como impostos, não entram no cômputo dos recursos vinculados à educação (DAVIES, 2004).

## **Controle da execução das despesas e custo no serviço público**

O controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, conhecer rapidamente as divergências e suas origens e tomar



atitudes para sua correção. Pode-se dizer que a organização controla seus custos quando: conhece os que estão sendo incorridos; verifica se estão dentro do que era esperado; analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios. Sistemas de custos podem ser de grande importância para que se consiga obter controle, desde que devidamente completado por fase de correção, condição não suficiente, mas necessária (MARTINS, 2001, p. 323).

Os gastos do governo sempre foram organizados com vistas às necessidades da administração financeira (fluxo de caixa do Tesouro Nacional). O governo sempre teve noção de quanto precisaria cortar, para deter o 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 que não comprometesse ainda mais o desempenho da administração pública. Assim, a redução de gastos com melhoria 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 (NUNES, 1998).

A contabilização do gasto como custo requer a apropriação deste a algum produto (no custeio tradicional) ou a alguma atividade (no custeio baseado em atividade). O governo financia os recursos que usa ou potencialmente poderá utilizar: despesa com pessoal, com material de consumo, com equipamento e material permanente, com serviços de terceiros, despesas financeiras e outros. E enquanto os custos mostram como o governo financia seus resultados – custo de uma aula, de uma consulta médica, de um serviço administrativo, de uma operação de fiscalização e outros.

O governo não sabe quais atividades agregam valor ao resultado final de suas ações; também ignora qual é a taxa de consumo de recursos pelas atividades e quanto custam os processos de trabalho ou os programas

governamentais; desconhece, em resumo, onde há desperdícios 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 (NUNES, 1998).

Segundo Anthony (1972), o controle visa a assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma organização.

O processo de controle pode ser dividido em três partes:

1. planejamento – é o processo decisório sobre o que a organização vai realizar. É o principal dispositivo formal para uma organização fazer planos financeiro, e daí incorporar dados contábeis;
2. operação – na execução real das operações usam-se os dados contábeis para transmitir planos e outra informação e para guiar a organização no sentido em que a administração deseja que ela caminhe;
3. apuração e análise do desempenho – à medida que as operações prosseguem, usam-se dados contábeis na apuração e na análise do desempenho com a finalidade de melhorar os planos para o próximo período.

O orçamento público permite que periodicamente sejam reavaliados os objetivos e os fins do governo, bem como a avaliação comparativa das diversas funções e programas entre si e o relacionamento de seus custos; também facilita o exame da função total do governo e de seu custo em relação ao setor privado da economia.

Segundo 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 os resultados e os custos para obtê-los. Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência.

### **Custos como medida de controle**

O controle dos custos inclui: monitorar o desempenho do custo para detectar as variações do plano; assegurar que todas as mudanças adequadas estejam registradas corretamente no *baseline* de custo; impedir que mudanças incorretas, não apropriadas ou não autorizadas sejam incluídas no *baseline* de custo; e informar adequadamente as partes envolvidas quanto às mudanças autorizadas.

Segundo Oliveira e Perez (2005), pode-se dizer de maneira simples e concisa que controlar significa, após ter conhecimento de determinada realidade, comparar a realidade com algo que se esperava, analisar as diferenças, identificar as causas e, se possível, tomar decisões com vistas a eliminar ou reduzir tais diferenças. O controle de custos ocorrerá quando for factível a identificação dos custos, dos processos e dos elementos de custos e, posteriormente, forem elaboradas uma análise e uma comparação entre as duas situações, ou seja, entre como deveria ser e o que ocorreu efetivamente.

Para conseguir o máximo de controle de custos, é importante que se tenha conhecimento dele, ou seja, dispor de um bom controle de custos é condição não suficiente, mas necessária (MARTINS, 2003).

### **Padrões de custo**

O custo-padrão é uma meta a ser alcançada. Entretanto, é necessário fixar os critérios para estabelecer o próprio padrão. Segundo Iudícibus (1998), há três tipos básicos de padrão:

- padrões básicos de custo: fixados em determinados períodos e nunca alterados. Esse tipo de padrão é raramente utilizado,

pois as tendências perdem seu significado porque mudanças na produção e nos métodos exigem mudanças nos padrões.

- padrões ideais de custo: representam o ideal, em termos de ser alcançada a máxima eficiência técnica na organização. São utilizados quando se deseja forçar a organização rumo a um desempenho excelente, mas podem ter efeitos contraproducentes; e
- padrões correntes de custo: padrões a serem atingidos, embora sejam elaborados para estimular um bom desempenho, podem ser alcançados, bastando para tanto que a eficiência seja pouco maior do que a dos anos anteriores. Leva em conta certa proporção de desperdício, tempo ocioso, etc., embora em níveis bastante reduzidos.

A preferência é para o terceiro tipo de padrão. O primeiro é demasiado estático. O segundo é uma espécie de “sonho de paraíso de engenheiro”, uma organização ideal em que não existe ineficiência, desperdício, tempo ocioso, parada de equipamentos, etc.

A maior parte dos autores considera o custo-padrão mais uma técnica de controle e o orçamento mais uma etapa do planejamento. Esse ponto de vista é respeitado, mas pensa-se que, em contabilidade gerencial, orçamento e custo-padrão estão indissolivelmente ligados, ou melhor, podem-se aproveitar os conceitos de custo-padrão, como: a) detalhamento, no nível dos custos de produção, do processo orçamentário mais amplo; b) ao mesmo tempo, aproveita-se para custeamento da produção e controle (IUDÍCIBUS 1998).

Para Iudícibus (1998), há duas situações:

1. orçamento expresso num certo volume (diferente do normal) e taxa de custos indiretos de produção calculado no nível normal; e

2. orçamento expresso num certo volume e taxa de custos indiretos de fabricação calculada no mesmo volume.

O grau e a significância das variações entre orçado (custo-padrão) e real vão depender também do que aconteceu na realidade. O mais provável é que o nível real alcançado se aproxime do nível admitido no orçamento, mas outras situações podem ocorrer (IUDÍCIBUS 1998).

Ressalta Martins (2003) que o conceito de custo-padrão corrente apresenta mais validade e mais ampla praticidade em seu uso estabelecido com base nas condições reais de operacionalização da organização. Tendo claramente definido o conceito de custo-padrão a ser utilizado, a organização encontrará nesse método um dos melhores instrumentos para o controle de seus custos.

### **Reação ao sistema de custos**

A primeira grande função do sistema de custos é o conhecimento do que ocorre. Esse levantamento causa diversos problemas de natureza comportamental em qualquer organização. Os funcionários passam a ver o sistema de custos como uma forma de a direção da unidade espioná-los e controlá-los. Chefes tendem a não ver com bons olhos uma obrigação de informar sistematicamente tudo o que ocorre nos setores que são de suas responsabilidades. Por isso, em toda e qualquer implantação de sistemas de custos, a reação dos funcionários costuma ser um problema, mesmo quando o sistema não está voltado essencialmente para a função de controle (MARTINS, 2003).

A importância do sistema de custos na área pública implica vencer impedimentos formais, e, principalmente, dificuldades de ordem prática, dentre as quais a resistência às mudanças e tradicionalismo. Alguns procedimentos serão estatísticos, mas deverão ser acompanhados de forma extracontábil (GIACOMONI, 2005).

## **Gestão de custos**

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 melhora do desempenho ou simplesmente os resultados (NUNES, 1998).

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. No setor público, as preocupações na gestão de custos não estão relacionadas à avaliação de estoques ou à apuração de lucros, mas sim ao desempenho dos serviços públicos.

A redução de custos está associada ao fato de gastar menos, ou deixar de ter determinados gastos. Para isso, dois fatores são essenciais: primeiro, saber exatamente quais são os custos que a unidade tem e, segundo, refletir quanto à necessidade de cada custo. Aqueles que, a princípio, representarem menor grau de importância serão os primeiros a ser eliminados, ou ao menos reduzidos. Outros, mesmo que importantes, também precisarão ser examinados quanto à possibilidade de redução. Em muitas situações, essa redução de custos passa por análise e busca de alternativas mais econômicas, mas que possibilitam os mesmos, ou melhores, resultados para a organização (Sebrae-ES, 2006).

Duas formas de redução de custos podem ser implantadas nas organizações: espontânea e compulsória. A espontânea é buscada antes de qualquer sinal de crise atingir a organização e visa a manter ou conseguir uma vantagem nos resultados. Seus efeitos são tipicamente expansionistas e, em geral, não sofre restrições por parte dos colaboradores. Já a redução compulsória tem características opostas à espontânea. Geralmente é implantada diante de recursos escassos, e seu objetivo é a sobrevivência da organização. Está baseada no corte de custos, e como áreas vitais para a geração de recursos

podem ser atingidas, a eficácia dessa forma de redução de custos é incerta (IEF, 2006).

Reduzir custos é fundamental para garantir a sobrevivência das organizações. Pequenas despesas somadas podem representar um custo não negligenciável para a organização (MARTINS, 2003).

Martins (2003) define que o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la, como por exemplo: custo de remuneração; custo de uso das instalações; custo de comunicações e custo de viagens. A fonte de recursos para custear as atividades é a razão geral da unidade.

A atribuição de custos às atividades deve ser feita da forma mais criteriosa possível e exige uma identificação clara, direta e objetiva de certos itens de custos com certas atividades. A gestão de custos pode ser feita por intermédio de direcionadores dos custos, pois é o fator que determina a ocorrência de uma atividade e é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos.

Ainda segundo Martins (2003), há de se distinguir dois tipos de direcionadores: os chamados de “direcionadores de recursos” e os “direcionadores de atividades”. O primeiro identifica a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades, ou seja, demonstra a relação entre os recursos gastos e as atividades. O segundo identifica a maneira como os produtos “consomem” atividades e serve para custear produtos (ou outros custeios), ou seja, indica a relação entre as atividades e os produtos.

Os administradores devem utilizar procedimentos que visem à melhor utilização dos recursos públicos, cada vez mais escassos. A alocação dos custos com base nas atividades representa um avanço na distribuição dos custos e na busca de melhoria do desempenho, utilizando os conceitos dos direcionadores de custos e de atividades.

## **Pesquisa Empírica**

As unidades acadêmicas são definidas no Estatuto da UnB como institutos e faculdades, tendo como atribuições: coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas, decidir sobre a organização interna, respeitados o Estatuto e o Regimento Geral, planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob suas responsabilidades (UnB, 2004).

Esta pesquisa foi realizada no Instituto de Artes e na Faculdade de Ciências da Saúde. O Instituto de Artes foi criado em 1962, com o intuito de renovar o ensino das artes no país, fugindo ao padrão tradicional, extremamente oneroso e de baixo rendimento. Ele é composto atualmente de quatro departamentos: Artes Visuais, Artes Cênicas, Música e Desenho Industrial. Atende um total de 1.400 alunos e tem em seu quadro 82 professores e cinquenta funcionários, incluídos os estagiários.

A Faculdade de Ciências da Saúde, herdeira da Faculdade de Ciências Médicas, criada em 1966, tem como objetivo principal formar profissionais capazes de desempenhar um amplo papel na prestação de serviços em prol da saúde de uma comunidade. Possui cinco departamentos: Enfermagem, Farmácia, Nutrição, Odontologia e Saúde Coletiva. Há 1.159 alunos matriculados no primeiro semestre de 2006 e possui 81 professores e 39 funcionários.

Esta pesquisa foi realizada com base na observação e na análise das entrevistas feitas no período de março a junho de 2006 nas secretarias dos departamentos.

Verificou-se que, além da carência de funcionários ou mesmo da má distribuição dos existentes, algumas atividades são comuns a todos os departamentos, tais como: matrículas de alunos; emissão de documentos (históricos, declarações e formulários diversos); manutenção de equipamentos e material didático; acompanhamento de processos; organização de seminários e eventos.



As atividades seguem uma rotina e sinalizam para a identificação dos indicadores de custos despendidos nas unidades analisadas, como se vê a seguir:

**Consumo de água** – identificado o desperdício de água em alguns departamentos, como torneiras com vazamento e descargas estragadas. Problema detectado em vários setores, causado principalmente por falta de manutenção preventiva. Os reparos solicitados não são atendidos de imediato, talvez por falta de material ou mesmo de pessoal.

**Consumo de energia** – no prédio do Complexo das Artes foi detectado consumo exagerado. Uma vez acionado o interruptor da sala, todas as luzes do prédio são ativadas, ficando ligadas durante todo o período, já que os cursos funcionam durante o dia e à noite. O prédio, recentemente construído, tem problemas de planejamento na parte elétrica. Nos demais departamentos, muitos aparelhos de ar-condicionado ficam ligados por um bom período. Nos corredores do prédio SG-1 do Instituto de Artes, as instalações elétricas são antiquadas, e as lâmpadas têm duração reduzida, em função dessa situação.

**Serviço de telefonia** – é utilizado em muitos departamentos o controle das ligações em livros, não existindo, porém, funcionário específico para o referido controle. Verifica-se um excesso de ligações telefônicas para aparelhos móveis. Casualmente, são ultrapassadas as cotas destinadas aos departamentos, quando ocorrem eventos promovidos pelas unidades.

**Utilização da fotocopiadora** – foi verificado que a impressão de provas é feita em frente e verso, exceto quando a configuração da máquina não permite tal procedimento. Adota-se em todos os departamentos o sistema de cotas para impressão de material por parte dos professores. Nas secretarias, detecta-se um desperdício

na impressão dos documentos usualmente produzidos. Foi verificado também que muito material impresso não é resgatado pelos interessados.

**Material de consumo** – em alguns departamentos ainda se usam impressoras antigas, que demandam cartuchos de difícil aquisição e de alto preço no mercado, indisponíveis no Almoarifado Central.

**Documentos solicitados** – observa-se uma grande demanda na solicitação de documentos. Tem-se adotado quando possível a impressão imediata destes, a fim de evitar o esquecimento de suas retiradas. Adota-se também a solicitação desses pedidos em pastas, para o caso do sistema não estar acessível no momento do pedido.

#### **Algumas medidas sugeridas para a redução de custos das unidades avaliadas:**

- para redução do consumo de água, seria necessário que a ma-nutenção de todas as instalações fosse realizada de forma preventiva, ou com maior presteza;
- quanto ao consumo de energia, e em particular no prédio do Complexo das Artes, o próprio departamento fez uma análise detalhada e a encaminhou aos órgãos competentes para que fosse realizado um novo planejamento da parte elétrica;
- deve-se criar uma consciência contrária ao desperdício de energia voltada aos usuários, por meio de campanhas educativas dentro da universidade;
- para uma redução nos custos de utilização da fotocopidora, seria o caso de racionalizar a impressão, dando prioridade às páginas ímpares, retornando essas cópias à impressora para a impressão das páginas pares; poderá haver também uma redução no custo de impressão se for adotada a impressão em fotocopadoras centralizadas.

- a adoção de uma seleção prévia de documentos a serem impressos trará uma considerável redução no consumo de papel e demais materiais utilizados nessas impressões.

Ressalta-se a necessidade de implantação de um sistema de custos como ferramenta de motivação para redução de custos. Nota-se que se há uma distribuição de custos comuns entre as unidades, estas deverão preocupar-se em reduzir o consumo de recursos para que haja uma racionalização dos serviços.

Na UnB já existe o desenvolvimento desse sistema realizado por Morgan (2004) em dissertação de mestrado: *A determinação do custo do ensino na educação superior: o caso da Universidade de Brasília*.

Pode-se citar a existência de um trabalho realizado na Fundação Universidade de Brasília (FUB) por Silva e Miranda (2005) intitulado *Manual: modelo de apuração de custos da UnB*, em que há uma proposta de mensuração definida pela UnB e historia as principais atividades desenvolvidas pela equipe.

Destaca-se o nono capítulo, no qual se descrevem as primeiras iniciativas destinadas a avaliar o custo do Centro de Manutenção de Equipamentos da universidade. Tal centro de custo é de fundamental importância para que as atividades da universidade possam funcionar e atender ao seu propósito.

No décimo primeiro capítulo, “Problemas enfrentados na implantação do modelo e recomendações”, consta o desenvolvimento de estudo em que foram utilizados como procedimentos metodológicos visitas às unidades acadêmicas e administrativas para realização de entrevistas semiestruturadas, observação assistemática, análise de documentos e relatórios. O trabalho permitiu apurar o custo por aluno, por instituto e por faculdade e expor algumas deficiências nos processos que dificultam a implantação do sistema de custos e impedem uma gestão mais efetiva pelos administradores da universidade.

Os trabalhos de apuração do custo do ensino no Hospital Universitário de Brasília (HUB) possibilitaram a verificação de alguns problemas no sistema de informações do HUB e nos seus processos de controle. Os problemas detectados distorcem as informações de custos e prejudicam qualquer processo decisório (SILVA; MIRANDA, 2005).

### **Conclusões e recomendações**

Ao identificar os indicadores e os direcionadores de custos em uma unidade acadêmica, pode-se propor medidas para a contenção dos desperdícios e para a formação de uma consciência efetiva na adoção de práticas que tragam como consequência a redução dos custos.

Embora não se tenha um sistema de controle de custos efetivo, a adoção correta de algumas medidas permitirá sua redução, são elas: evitar desperdício de água, realizando a efetiva manutenção do sistema; evitar gasto inútil de energia; não usar o telefone abusivamente; providenciar um sistema de matrícula dos alunos *on-line*, incluindo nele informações sobre a grade horária e declaração regular do aluno; centralizar o sistema de cópia de documentos e de material de ensino em uma copiadora comum, evitando a multiplicidade de impressoras; e disponibilizar material didático não rotineiro via sistema virtual.

Conclui-se que práticas gerenciais de apuração, análise, controle e gerenciamento dos custos são de fundamental importância para a sobrevivência das organizações. Para uma otimização dos serviços, pode-se elaborar um sistema simples de controle. Não fotocopiar e não imprimir um grande volume de documentos e selecionar os que podem ser reutilizados. Criar uma cultura avessa ao desperdício na unidade. Nas compras, usar a internet para procurar os melhores fornecedores e a melhor relação entre qualidade e preço. Na área administrativa há de se seguir uma política rigorosa de prevenção e controle de custos.

É necessário haver campanha de conscientização da comunidade universitária no sentido de evitar o desperdício em todas as atividades.

Essa poderá ser realizada via internet e divulgada nos meios de comunicação locais ou mesmo nas unidades. Exemplos: afixação de avisos ou cartazes do tipo “o último a sair apaga as luzes”; “verificar se o aparelho está desligado”; “em caso de falta de água, não deixar a torneira aberta”; realização de palestras educativas voltadas para os usuários; edição de cartilha com dicas sobre redução de consumo e outras medidas alertando para a necessidade de estabelecer o maior controle possível na execução das atividades visando sempre à redução de custos.

Recomenda-se que seja dada continuidade a este trabalho, com pesquisa mais aprofundada quanto à mensuração dos custos, considerando as necessidades específicas das unidades acadêmicas.

## Referências

ANTHONY, Robert N. *Contabilidade gerencial: uma introdução à contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1972.

BALEEIRO, Aliomar. *Uma introdução à ciência das finanças*. 14. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 2004.

BRASIL. Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 9 abr. 1964.

BURKHEAD, Jessé. *Orçamento público*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

DAVIES, Nicholas. Financiamento da Educação e seus desafios. *EccoS- Revista Científica*, Uninove, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 43-63, jun. 2004.

GIACOMONI, James. *Orçamento público*. São Paulo: Atlas, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

MANHANI, Danilo A. Despesa pública na Lei de Responsabilidade Fiscal. *Jus Navigandi*, Teresina, PI, ano 9, n. 542, 31 dez. 2004.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Beatriz Fátima. *A determinação do custo do ensino na educação superior: o caso da Universidade de Brasília*. 2004. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Programa Multitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, (UNB/UFPB/UFPE/UFRN), Brasília, 2004.

NASCIMENTO, José O. do. *A despesa pública: alguns enfoques preambulares*. Porto Alegre: CRCRS, 1992.

NUNES, Marcos A. *Custos no serviço público*. Brasília: Enap, 1998. 34 p. (Texto para discussão, 31).

OLIVEIRA, Luiz M.; PEREZ, José H. *Contabilidade de custos para não contadores*. São Paulo; 2005.

SÃO PAULO (Estado). SEBRAE. *Como reduzir custo*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>

SILVA, César A. T.; MIRANDA, N. Aguiar de. (Coords). *Manual: modelo de apuração de custos da UnB*. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 2005.

SOUZA JUNIOR, Luiz de. Descentralização e controle social dos recursos da educação: os conselhos de acompanhamento do Fundef. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 27., GT Estado e Política Educacional no Brasil, 2004, Caxambu. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2004. 1 CD-ROM.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Estatuto da Universidade de Brasília*. reedição. Brasília, DF, 2004.