

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 Cavinin Zabotto Pulino
Conselho editorial Angélica Madeira
Deborah Silva Santos
Denise Imbroisi
José Carlos Córdova Coutinho
Lúcia Helena Cavinin 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>
Editoras de publicações	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica	· Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão	· Ramiro Galas Pedrosa
Normalização	· Welma Pereira Batista
Revisão	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos	· Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico	· Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica	· 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

Prefácio.....	11
<i>José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB</i>	
Apresentação.....	15
<i>Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)</i>	
Preâmbulo.....	19
<i>Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento</i>	
Educação continuada dos servidores da UnB.....	23
<i>Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos</i>	
Corpo docente.....	25
Introdução.....	31
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face</i>	
Parte I Gestão de Pessoas.....	39
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





Marcos de Freitas Santos

Introdução

Partindo-se da premissa de que as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) são partes fundamentais da estrutura do ensino de nível superior brasileiro e movimentam, somente para seu custeio, recursos da ordem de dezenas de milhares de reais por ano, ainda assim pode-se considerar escassas as verbas públicas destinadas à distribuição entre essas instituições.

Marinho e Façanha (1999) consideram que o processo orçamentário governamental enfrenta drásticas restrições. Ressaltam ainda que ao problema de escassez deve ser acrescida uma restrição adicional: as regras de distribuição das verbas de manutenção, elaboradas pela Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e adotadas pelo Ministério da Educação e do Desporto (MEC), são um exemplo de tomada de decisões por um órgão central com base em informações relativas a um grande número de unidades que operam tecnologias parecidas e comungam de missões institucionais correlatas. Um problema básico na distribuição de recursos entre as Ifes refere-se à necessidade imperiosa de compatibilização desse modelo elaborado pela Andifes.

O Plano de Desenvolvimento Institucional elaborado pela Secretaria de Planejamento da Universidade de Brasília (SPL/UnB), iniciado em 1994 com o processo de planejamento estratégico que nortearia a gestão

universitária de 1994 a 1997, veio coroar a metodologia adotada naquela época, embasada por conceitos e técnicas mais modernas de administração estratégica especialmente desenvolvida para o setor público. Em 1998, foram realizados seis Seminários de Planejamento e Administração Estratégica, com a participação dos dirigentes da administração superior da UnB, em que foram discutidos e definidos a missão e os objetivos. Também foram analisados os ambientes interno e externo para propor iniciativas que visassem a aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças, bem como aumentar os pontos fortes da instituição e minimizar os fracos.

Assim, em 2002, por motivos internos e externos, o processo de planejamento iniciado em 1998 foi retomado, ampliado e enriquecido. Desse trabalho, resultaram os aperfeiçoamentos implantados nos processos de gestão universitária, tais como a introdução do novo Sistema de Planejamento Institucional e a fixação dos Projetos Estratégicos de Apuração de Custos e de Educação Corporativa (UnB, 2005).

Este estudo busca respostas para as seguintes questões: quais as atividades e as tarefas administrativas de uma unidade acadêmica, mais precisamente da Direção da Faculdade de Tecnologia da UnB, que podem ter seus custos apurados pelo sistema Custeio Baseado em Atividades (ABC)?

A identificação das atividades e das tarefas de uma unidade de custo utilizando-se o sistema ABC tem especial importância no modelo desenvolvido pela Secretaria de Planejamento da UnB, por se tratar de uma ferramenta de apuração de custos que mostra, de forma clara e objetiva, os diferentes graus de dificuldade em determinar prioridades de execução de atividades em um departamento ou centro de custo. O sistema ABC identifica as atividades que consomem recursos, atribuindo custos a elas, e também os direcionadores de cada atividade; calcula a taxa por unidade de direcionador de custo ou por transação: cada atividade pode ter mais de uma taxa e atribui os custos aos produtos, multiplicando a taxa do direcionador pelo volume do direcionador consumido pelo produto.

A UnB, como as demais Ifes, teve de enfrentar as mudanças sociais e econômicas ocorridas a partir da segunda metade da década de 1990 que afetaram a vida acadêmica. No cenário externo, as principais alterações estavam associadas às mudanças ocorridas na administração federal, à pressão pela ampliação da oferta de ensino e pesquisa e à concorrência por verbas públicas. Internamente, a UnB teve de enfrentar o crescimento desigual das unidades de ensino, o aumento da demanda pela ampliação das vagas, notadamente nos cursos de pós-graduação, e o aumento das expectativas da comunidade acadêmica por melhores condições de trabalho, até mesmo como reflexo da elevação do padrão nacional das instituições públicas e privadas.

As novas ferramentas implementadas a partir de 2002 estão inseridas na reestruturação do processo de planejamento que foi ampliado além do nível estratégico. Esse processo abrangeu um novo ciclo de atividades, alcançando todas as unidades acadêmicas e administrativas. O processo de planejamento abarcou três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico foi elaborado pela Reitoria, por decanatos e pela Secretaria de Planejamento, a quem coube a readequação da missão, definição dos valores, dos objetivos e das diretrizes institucionais, com base em consultas à comunidade. O planejamento tático foi elaborado pelos institutos, pelas faculdades, pelos órgãos complementares, pelos centros, pela secretaria e, em última instância, pelos decanatos. Essa fase do planejamento foi elaborada de modo a integrar as ações estratégicas e táticas. O arranjo do planejamento operacional foi atribuição das mesmas unidades participantes da fase anterior e das subunidades que as integram as quais respondem pela implementação das atividades e dos projetos previstos.

Ressalta-se que, nos últimos anos, a apuração dos custos do ensino superior foi objeto de estudo de outras instituições, destacando-se, por oportuno, o trabalho desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que vem sendo aplicado desde 2002 por todas as Ifes. Como a análise da fórmula de cálculo do custo definida pelo tribunal revelou-se

inadequada para refletir o custo de instituições que desenvolvem outras atividades, além daquelas tradicionalmente delegadas às autarquias, concluiu-se, internamente, que a UnB, cujo crescimento recente é embasado na ampliação da prestação de serviços a outras organizações, deveria dispor de um Modelo de Apuração de Custos que não apenas refletisse o esforço institucional de captação de recursos, como também promovesse a efetiva separação entre os custos das atividades acadêmicas, da prestação de serviços e da administração de seu patrimônio imobiliário. Em síntese, as definições estratégicas da UnB constam também do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as ações e os projetos detalhados de cada unidade e seus elementos físicos e financeiros integram o Plano Quinquenal (PQ) e o Plano Anual (PA).

Salienta-se também que nos últimos anos se observa o aumento da demanda por recursos estritamente relacionados ao ensino na Faculdade de Tecnologia, justificando, assim, esta pesquisa.

O estudo de caso – Faculdade de Tecnologia

As informações foram coletadas pessoalmente pelo pesquisador-entrevistador e não foram gravadas. Foram entrevistados dois docentes, o diretor e o vice-diretor da Faculdade de Tecnologia (FT) e dez servidores integrantes da administração central dessa faculdade que respondem diretamente pela manutenção dos cursos.

A metodologia usada no estudo foi estudo de caso, acompanhado de análise de documentos e entrevista não estruturada, sendo alimentada por coleta de dados, usando argumentos relacionados diretamente aos envolvidos.

O método ABC – *Activity Based Costing*

Este método, entre outras funções, pode ser aplicado também aos custos diretos e indiretos. Diferencia-se fundamentalmente dos sistemas tradicionais pela forma como são tratados os custos indiretos.

Para Nakagawa (1998), o ABC tem como objetivo facilitar a mudança de atitude dos gestores de uma empresa no sentido de que estes busquem a otimização do valor dos produtos para os clientes (internos e externos). Para ele, o ABC assume como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades, e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los ou comercializá-los.

Garrison e Noreen (2001) mostram que a principal diferença entre o sistema de custeio tradicional e o ABC é que no primeiro, o objetivo é avaliar os estoques e o custo dos produtos vendidos para fins de relatórios externos; no segundo, é conhecer o custo indireto e a rentabilidade dos produtos e dos clientes.

Shank e Govindarajan (1997) demonstram como a abordagem tradicional e inclusive as abordagens modernas do custo do produto podem ser muito enganosas e relatam uma situação simples que ilustra a metodologia ABC e sua superioridade: trata-se da experiência da empresa Ájax Manufacturing Company. Ela consiste em calcular o preço unitário para três diferentes produtos utilizando cada um dos três diferentes sistemas de contabilidade de custos: sistema tradicional baseado em volumes, sistema moderno baseado em volumes e sistema ABC.

Shank e Govindarajan (1997) discorrem ainda sobre a técnica de *Controller*, em que são usados refinamentos que calculam o custo do produto utilizando o custo da matéria-prima, o custo da mão de obra direta, o custo do *setup* do produto específico, os CIFs de manuseio de materiais atribuídos em proporção ao custo de material e os CIFs atribuídos em proporção às horas-máquina consumidas. Apesar da excelente lógica exibida nos três refinamentos do *controller*, os resultados ainda alocam mal as despesas gerais aos produtos.

Martins (2001) conceitua que o ABC é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio

arbitrário dos custos diretos. É uma ferramenta que permite melhor visualização dos custos por meio da análise das atividades executadas na empresa e suas respectivas relações com os produtos. Para se utilizar o ABC, é necessária a definição das atividades relevantes nos departamentos, bem como as atividades dos direcionadores de recursos que irão alocar os diversos custos incorridos às atividades. Custeadas as atividades, a relação entre estas e os produtos são definidas pelos direcionadores de atividades, que levam o custo de cada atividade aos produtos (unidade, linhas ou família).

Martins (2001) relata ainda que os conceitos e a metodologia do ABC podem ser aplicados também às empresas não industriais, pois as atividades ocorrem tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços e também em organizações não lucrativas.

Garrison e Norrem (1997) salientam que o sistema ABC é o mais eficaz, pois age diretamente sobre a identificação das atividades que constituirão sua base; porém, consome tempo e implica o envolvimento direto de uma equipe que se encarregará de entrevistar cada um dos envolvidos, produzindo uma extensa relação de tarefas. Dentre elas, destaca-se a apropriação direta do maior número possível de custos indiretos aos objetos finais de custo. Exemplo: o custo indireto da expedição de mercadorias pode ser apropriado diretamente aos pedidos do cliente.

Garrison e Norren, (1997) apresentam, a seguir, um modelo simplificado do ABC e explicam sua estrutura geral. No custeio por atividade, supõe-se que os objetos de custo, como os produtos, causem atividades, assim como a atividade consome recursos. Admite-se, igualmente, que o consumo de recursos gera custos. Dessa forma, o diagrama proposto ficaria assim disposto:

Objetos de custo (por ex. produtos e clientes)



Atividades



Consumo de recursos



Custo

Para Garrison e Norren (1997), os métodos de contabilidade de custo padecem de diversos defeitos, que podem ter como resultado custos distorcidos para fins de tomada de decisão. Todos os custos de fabricação – mesmo os não causados por qualquer produto específico – são alocados aos produtos. Os métodos tradicionais também fazem a alocação dos custos da capacidade ociosa aos produtos. Os produtos, na verdade, são onerados por recursos que eles não utilizam. Finalmente, os métodos tradicionais tendem a utilizar muitos critérios de alocação como mão de obra direta e horas-máquina. Isso resulta em um supercusteamento dos produtos com alto valor de produção e no subcusteamento dos produtos com baixo volume, o que pode levar a enganos na tomada de decisões.

H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan (1993, apud LEONE, 1997) divulgaram não o critério ABC, mas a ideia de que os critérios e os métodos atuais de cálculo de custos precisam ser reformulados diante das alterações tecnológicas crescentes na produção e na administração das empresas.

Leone (1997) destaca ainda cinco razões que motivaram o grande interesse pelo critério ABC:

1. a evolução da tecnologia alterou a composição dos custos dos fatores de produção, tornando os custos indiretos mais significativos do que os custos da mão de obra direta;
2. a competição global determinou mudanças nos processos de produção e, conseqüentemente, nos modelos de administração;
3. a gerência necessitou de informações mais precisas quanto à redução de custos, às atividades que não acrescentam valor aos produtos e à determinação dos custos;
4. a multiplicidade de produtos diferentes e a diversidade de clientes e
5. o amplo uso de computadores eletrônicos, que veio facilitar o controle automático da produção, a própria mudança nos processos operacionais e as análises das atividades e seu custeamento.

Leone (1997) visualiza ainda cinco campos de aplicação do critério ABC quando:

1. o montante da despesa e dos custos indiretos passa a ser substancial concomitantemente à perda de relevância do montante dos custos da mão de obra direta, diante do custo total de produção;
2. os investimentos em equipamentos fabris são altos, resultando em mudanças significativas no processo de produção e fazendo com que os custos e as despesas indiretos se tornem quase totalmente fixos;
3. a fábrica produz grandes volumes de produtos diferentes que atendem às múltiplas necessidades de uma grande quantidade de consumidores diferentes;

4. as operações, principalmente fabris, podem ser analisadas com facilidade, favorecendo a implantação de técnicas mais sofisticadas que atendem a uma relação favorável entre custos e benefícios e
5. as empresas dispõem de sistemas de informação automatizados, que não só controlam os processos produtivos, como também podem controlar o consumo dos diversos insumos.

Características da Faculdade de Tecnologia (FT) da UnB

A FT tem sob sua responsabilidade a formação no nível de graduação de engenheiros civis, eletricitas, florestais, mecânicos e de redes de comunicação e de pós-graduação em Engenharia Civil (mestrado e doutorado em Estruturas e Construção Civil, mestrado e doutorado em Geotécnica, mestrado em Tecnologia Ambiental e Recursos Hídricos e mestrado em Transportes; Engenharia Elétrica (mestrado e doutorado), Engenharia Florestal (mestrado) e Engenharia Mecânica (mestrado), além de especialização em Engenharia e Segurança no Trabalho.

Completando trinta anos com a colocação no mercado de trabalho nacional e internacional de cerca de seis mil engenheiros e trezentos pós-graduados, a FT destaca-se pela realização de atividades de pesquisa, educação continuada, prestação de serviços à comunidade e assessoramento técnico e científico. Por isso, a faculdade conta com inúmeros laboratórios de apoio ao ensino de graduação, pós-graduação e à pesquisa com equipamentos de última geração localizados nos departamentos, bem como o Laboratório Central de Computação Científica (LCCC), que atende a todos os alunos de engenharia. Sua infraestrutura é composta por quatro anfiteatros, quatro salas de computação e 35 laboratórios. Com cerca de 2.600 alunos, a FT é uma das maiores faculdades da UnB e destaca-se por oferecer pesquisas supervisionadas e cursos numa grande diversidade de temas. Os cursos de graduação e pós-graduação ofertados pela FT, em geral, são ligados a um departamento, com um corpo docente e infraestrutura

específicas, possibilitando maior atenção aos alunos e melhor qualidade do ensino de cada curso. A FT também mantém ligação com diversas empresas e indústrias, o que resulta na realização de pesquisa no próprio ambiente da empresa, estimulando a criatividade dos alunos na resolução de problemas reais. Outra preocupação da FT é com a comunidade do Distrito Federal e entorno, por isso, pesquisas que procuram soluções para problemas locais (lixão, metrô, etc.) são continuamente incentivadas mediante participação em projetos do governo. Para complementar a formação de seus alunos, a FT oferece o programa Jovem Empreendedor, em parceria com o Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT), que visa a difundir a cultura empreendedora no ambiente universitário, transformando pesquisas em produtos e alunos em empreendedores, disciplina a área de iniciação à atividade empresarial em parceria com a Escola de Empreendedores.

Como as tarefas verificadas na FT podem compor um sistema de custos ABC

Sabendo-se que o sistema ABC diferencia-se fundamentalmente dos sistemas tradicionais pela forma como são tratados os custos indiretos, as tarefas exercidas pelos componentes da Direção da FT combinam fatores diretamente ligados a esses custos indiretos, tais como: metro quadrado de espaço para custo de conservação e limpeza, valores divergentes de materiais de consumo, valores ligados à depreciação de equipamentos, custos com pessoal, e outros.

Na atividade 1 – Direção, a tarefa: a tramitação de processos de graduação e pós-graduação envolve outros custos indiretos oriundos de várias fontes, a saber: progressão funcional de professor e afastamento de docente para o exterior, ou seja, processos tratados em conjunto com a administração superior; revisão mensal final, analisada exclusivamente pelo corpo docente; transferência obrigatória ou facultativa a que é tratada pelo pessoal administrativo direcionado pela Secretaria de Administração Acadêmica. O direcionador desta atividade está previsto na quantidade e

na finalidade de processos a serem tratados cuja distribuição ocorre pela forma acadêmica ou administrativa.

Na atividade 2 – Secretaria: o secretário tem por obrigação munir seus dirigentes com toda informação necessária e a correta tramitação de processos de pós-graduação e, na ausência da assistente de direção, assessorá-los em reuniões e agendamentos. Para isso, prepara convocações, atas e correspondências relativas a esses setores, estabelecendo contato com pessoas e órgãos internos e externos à direção da FT e utilizando recursos indiretos.

Na atividade 3 – Setor de Orçamento da FT: para alimentar periodicamente a planilha de receitas e despesas da faculdade, o técnico responsável pelo setor tem, sob sua responsabilidade, tarefas que gravitam em quase todos os meios financeiros da universidade, tais como: controle de gastos de linhas telefônicas monitoradas pela Prefeitura do *Campus*, auxílio no inventário patrimonial da FT, que tem sua operacionalidade baseada no Serviço de Patrimônio da UnB, como também controle dos recursos oriundos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB, que são recursos indiretos e devem ser tratados de forma peculiar para cada departamento da faculdade.

Na atividade 4 – Setor de reprografia: o técnico responsável faz cópias e encadernações, usa a guilhotina e atende a todos os departamentos da faculdade, pois se trata de setor especializado e de múltiplas solicitações. O material utilizado para encadernar apostilas nem sempre é encontrado no Almoxarifado Central da UnB, tendo de ser adquirido no comércio local e com recursos oriundos de outras fontes diversas às do Tesouro.

Na atividade 5 – Laboratório de Informática: conta com dois técnicos que, ao exercerem as tarefas de gerenciamento da internet e intranet e dar suporte aos alunos, aos professores e aos funcionários, se relacionam frequentemente com usuários de outros laboratórios de informática que não possuem equipamentos multimídia, por exemplo

plotter, scanner e procuram o LCCC para satisfazer suas eventuais necessidades. A apuração dos custos desta atividade é vista como a mais trabalhosa, por onerar diversas fontes de recursos existentes na Faculdade de Tecnologia.

Observa-se nessas atividades da FT, dentre outras, duas visões concebidas para possibilitar a análise de custos indiretos do setor:

- a visão econômica de custeio, que é uma visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio, por meio das atividades realizadas em cada departamento e
- a visão de aperfeiçoamento de processos, que é uma visão horizontal, no sentido de captar os custos dos processos, por meio das atividades realizadas nos vários departamentos funcionais.

Considerações finais

Considerando a proposta deste estudo, fundamentada na identificação de atividades e tarefas para apuração do custo de uma unidade acadêmica pelo sistema ABC, observa-se que sua abrangência não se estende a pouco mais de uma dezena de entrevistados. Ainda assim, essa matéria procura relacionar da forma o mais perceptível possível as técnicas do ABC ao dia a dia de uma instituição de ensino.

Embora este estudo seja direcionado a um limitado centro de custo da UnB, as múltiplas e numerosas atividades em que as operações são subdivididas avançam os limites das áreas de responsabilidade, pois muitas cruzam diversos outros centros, como se observa:

Na Atividade 1 – Direção: a tarefa de homologar processos de graduação e pós-graduação envolve outros custos indiretos oriundos de outras fontes: progressão funcional de professor e afastamento de docente para o exterior, são processos tratados em conjunto com a Vice-Reitoria; revisão mensal final, é analisada pelo corpo docente; transferência obrigatória

ou facultativa, é tratada pelo pessoal administrativo direcionado pela Secretaria de Administração Acadêmica.

Na Atividade 2 – Secretaria: seu responsável prepara convocações, atas e correspondências relativas a outros setores, estabelecendo contato com pessoas e órgãos internos e externos à Direção da FT, utilizando dessa forma recursos indiretos.

Na Atividade 3 – Setor de Orçamento: o técnico responsável tem, sob sua responsabilidade, tarefas que gravitam em quase todos os meios financeiros da UnB, tais como: controle de gastos das linhas telefônicas de toda a faculdade, que são monitoradas pela Prefeitura do *Campus*, inventário patrimonial, controle de recursos do PDI e outros.

Surge então a necessidade do emprego do sistema ABC, que define a atividade como sendo uma conjugação coordenada de recursos que visa a produção de um determinado bem ou serviço.

Dentre as atividades da Direção da FT, nota-se que a atividade 5, Laboratório de Informática, é a que melhor traduz a praticidade do uso do sistema ABC, pois é a que oferece suporte técnico a alunos e professores de outras faculdades e institutos da UnB, utilizando equipamentos multimídia, como *plotter*, *scanner*, projetores e outros, e se vale de recursos das mais diversas fontes que podem ser tanto do Tesouro ou de fundações de apoio.

Referências

GARRISON, R.; NORREN, E. W. *Contabilidade gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEONE, G. S. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARINHO A.; FAÇANHA, L. O. *Dois estudos sobre distribuição de verbas públicas para as IFES*. Rio de Janeiro: Ipea, 1999. 44 p. (Texto para discussão, 679)

MARTINS, E. *Contabilidade de custos: inclui o ABC*. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, M. *ABC: custeio baseado em atividades*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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