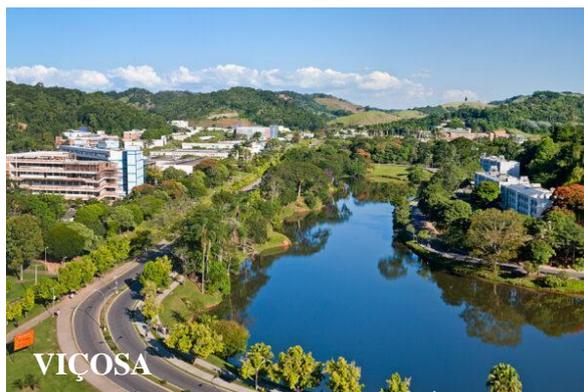


# UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)



2025

Manual de apuração e avaliação de custos  
dos processos primários da cadeia de valor

Elaborado pela Comissão designada na Portaria n° 0164/2024,  
atualizada pela Portaria 648/2024, de 10/09/2024.

## METODOLOGIA DE APURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE CUSTOS DOS PROCESSOS PRIMÁRIOS DA CADEIA DE VALOR

### 1. INTRODUÇÃO

No setor público, a essência da atividade produtiva é a prestação de serviços para a sociedade por meio de orçamentos financeiros, cuja execução envolve ações de transparência, prestação de contas e responsabilização. Nesse âmbito, as informações de custos subsidiam a gestão pública em duas perspectivas: a estratégica, direcionada ao alcance de resultados dos programas governamentais, e a operacional, que procura avaliar e monitorar a atuação de cada órgão executor. O presente manual, busca instrumentalizar a Universidade Federal de Viçosa com aspectos conceituais e operacionais para, junto com o arcabouço normativo que rege o tema de custos no setor público, viabilizar a adoção de um modelo de gerenciamento de custos na instituição.

A boa gestão de custos é importante para o alcance dos objetivos de uma organização pública, cujo assunto vem sendo abordado desde o surgimento da Lei 4.320, de 17/03/1964, seguido por leis complementares, decretos, normas regulamentares, manuais e outros. Em 2021, a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) - NBC TSP 34 – Custos no Setor Público, definiu custo como sendo “o consumo de recursos, para a obtenção de bens ou serviços, decorrentes das atividades executadas por uma entidade” (NBC TSP 34, 2021, p. 2).

Além disso, a NBC TSP 34 determina que o custo do período seja apurado pelo regime de competência, ou seja, o registro dos custos deve ocorrer no momento do consumo ou utilização dos recursos, mesmo que a saída financeira ocorra em período diferente (NBC TSP 34, 2021). Estes recursos consumidos podem ser decorrentes diretamente do orçamento, como a execução da despesa orçamentária, em que o fato gerador coincide com o momento da liquidação (material de consumo imediato, prestação de serviços); ou advir da execução não orçamentária, ou seja, o fato gerador ocorre em momento distinto da liquidação (apropriação mensal do 13º salário, depreciação, consumo de material em estoque). Assim, o que determina o custo do período é o momento do consumo, que equivale ao fato gerador contábil.

O sistema de custos possui diversos objetivos, como: mensurar e evidenciar os custos dos programas, centros de responsabilidade, projetos, atividades, bens, serviços e demais objetos de custos; apoiar a avaliação de desempenho, permitindo a comparação entre os custos da entidade com de outras; subsidiar a tomada de decisão em processos, como comprar ou alugar, produzir internamente ou terceirizar determinado bem ou serviço, introduzir novos produtos e serviços, descontinuar antigos, estabelecer tarifas; apoiar as funções de planejamento e orçamento, fornecendo informações que permitam projeções e definições de tarifas e preços aderentes à realidade com base em custos incorridos e projetados; subsidiar ações de planejamento, monitoramento de custos e melhoria da qualidade do gasto; produzir informações que atendam aos níveis gerenciais da entidade; subsidiar estudos para promover a busca pela eficiência nos órgãos e entidades do setor público; direcionar políticas de contingenciamento do gasto público a fim de minimizar seus impactos nas ações governamentais; e apoiar o monitoramento do planejamento estratégico (NBC TSP 34, 2021).

## 2. LEGISLAÇÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL

O ordenamento jurídico brasileiro passou a disciplinar a contabilidade de custos, no âmbito da Administração Pública Federal, com a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Nos artigos 85 e 99, inaugurou no âmbito nacional a exigência da apuração dos custos no setor público, ao determinar que os serviços de contabilidade devessem estar organizados de maneira a permitir a determinação dos custos industriais e a manutenção de uma contabilidade especial para a determinação dos custos, ingressos e resultados. Além da escrituração patrimonial e financeira comum.

Após a promulgação da Lei nº 4.320/1964, que iniciou a obrigatoriedade de apuração de custos no setor público, em 1967, surgiu o Decreto-Lei nº 200, que ampliou o campo de aplicação para órgãos voltados à prestação de serviços e determinou que a contabilidade deveria apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados de gestão. Com isso, a contabilidade de custos passou a desempenhar uma função gerencial, não mais limitada à contabilidade industrial.

Em 1986, o Decreto nº 93.872 trouxe diretrizes para obrigar essa sistemática no âmbito federal, garantir a produção de informações necessárias à apuração dos custos e assegurar o seu efetivo cumprimento. Em 2000, a Lei Complementar nº 101, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), determinou a necessidade de se manter um sistema de custos capaz de permitir que os governantes consigam obedecer aos limites para administrar as finanças, bem como prestar contas sobre quanto e como gastam os recursos públicos. Para isso, reconheceu a necessidade de um sistema de custos para acompanhar e avaliar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos recursos públicos.

Em 2001, a Lei nº 10.180, impôs que o Sistema de Contabilidade Federal registrasse e evidenciasse os custos dos programas e atividades na esfera federal. Em consonância, o Tribunal de Contas da União proferiu o acórdão nº 1.078/2004, que recomendou a adoção de providências por parte da administração pública federal para dispor de sistema de custos em cumprimento às diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal. Posteriormente, em 2009, o Decreto nº 6.976, regulamentou a Lei nº 10.180/2001.

Em 2011, a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 1.366, instituiu os critérios para apurar os custos do setor público em nível nacional e aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade - NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público. Esta norma representa um importante marco por acrescentar ao arcabouço normativo a visão gerencial na contabilidade pública. Além de estabelecer conceituações, objetos, objetivos e regras atinentes à mensuração dos custos no âmbito público e propor um Sistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP). No mesmo ano, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), na condição de órgão central de custos, publicou a Portaria MF-STN nº 157 criando o Sistema de Custos (SIC) do Governo Federal.

Em 2018, a Portaria STN nº 518, apresentou o Manual de Informações de Custos (MIC) para os organismos federais de governo com os conceitos básicos de custos aplicados ao setor público e disponibilizou o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC). Por último, em 2021, o CFC aprovou a NBC TSP 34 - Custos no Setor Público, com as diretrizes e padrões destinados ao desenvolvimento de sistema de custos na área pública, vigente a partir de 1º de janeiro de 2024. No

mesmo ano, a Secretaria do Tesouro Nacional aprovou o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) para padronizar os procedimentos contábeis e a Portaria STN nº 1.131/2021, referente às informações de custos que devem ser estruturadas, permitir comparabilidade e avaliação de programas e unidades dos entes públicos.

### 3. MANUAL DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS DO GOVERNO FEDERAL

O Manual de Informações de Custos do Governo Federal (MIC) considera que a informação de custo tem como ponto de partida o gasto, que é o dispêndio de ativo ou criação de passivo para obtenção de um produto ou serviço. Quando um gasto é incorporado ao patrimônio, tem-se o investimento, que posteriormente quando aplicado ao processo produtivo se transforma em custo. Já o custo é o consumo imediato do objeto do gasto, com a sua aplicação na produção. Nos dois casos, na apuração do resultado do período, o custo realizado (venda de mercadoria ou prestação de serviço) é considerado como despesa. Assim, a função da contabilidade de custos aplicada ao setor público é trazer a informação de quanto de recursos econômicos foram consumidos, ou será preciso consumir, para a entrega de um produto ou o atendimento de uma demanda social.

No MIC, após aplicar os conceitos de sistemas de custos ao setor público, concebeu-se que “gastos” e valores “liquidados” são equivalentes. Com isso, as despesas orçamentárias liquidadas são consideradas custos, quando relativas a bens ou serviços utilizados e consumidos no exercício corrente, e investimento quando beneficiam exercícios futuros, porém, estes serão considerados custos, posteriormente, quando depreciados, amortizados ou exauridos. Assim, para o setor público, o conceito de despesa liquidada funcionou como elo conceitual e metodológico para apuração dos custos. Ademais, o SIC utilizou para a mensuração da variável financeira os registros da execução orçamentária da despesa, tendo como ponto de partida a liquidação, seguida da realização de ajustes orçamentários e patrimoniais para que a informação inicial se aproxime da informação de custos, a fim de obedecer ao regime de competência.

O SIC permite a geração da informação de custos operacionalizada com base numa metodologia que contempla três elementos essenciais, como condição para gerar informação de custos com qualidade:

a) **Sistema de acumulação:** forma com que os valores de custos são acumulados, respeitado o fluxo físico operacional do processo produtivo. Ocorrem por ordem de serviço ou produção (compreende especificações predeterminadas do serviço ou produto demandado, com tempo de duração limitado) e de forma contínua (compreende demandas de caráter continuado e são acumuladas ao longo do tempo).

b) **Sistema de custeio** associado ao modelo de mensuração e pode ser custeado pelos diversos agentes de acumulação de acordo com diferentes unidades de medida, dependendo das necessidades dos tomadores de decisões. No âmbito do sistema de custeio, podem ser utilizadas as seguintes unidades de medida: custo histórico, custo-corrente, custo estimado e custo padrão.

c) **Método de custeio:** método de apropriação de custos associado ao processo de identificação e associação do custo ao objeto que está sendo custeado. Os principais métodos de custeio são: direto, variável e por absorção.

No Quadro 01 apresentam-se as principais classificações dos custos, segregados por grupos e áreas de atuação, segundo o MIC (2018).

Quadro 01. Classificação dos grupos: grupos e áreas de atuação

<b>GRUPOS</b>	<b>Controláveis (CC)</b> - o gestor exerce influência sobre o consumo dos recursos.	Pessoal ativo, encargos patronais, tecnologia da informação, água e esgoto, energia elétrica, telefonia, copa e cozinha, limpeza, vigilância, demais serviços prediais, apoio administrativo, serviços técnicos especializados, serviços de saúde, demais serviços de terceiros, diárias, passagens, material de consumo, transferências não obrigatórias, serviços da dívida pública, despesas de exercícios anteriores - controláveis e demais custos controláveis.
	<b>Não controláveis (CNC)</b> - independe da influência do gestor.	Pessoal inativo/pensionistas, depreciação/amortização/exaustão, transferências obrigatórias, benefícios previdenciários, despesas de exercícios anteriores - não controláveis e demais custos não controláveis.
	<b>Atribuíveis a Pessoal (CAP)</b> - o consumo é influenciado pelos servidores das organizações, ou seja, relação de representatividade entre o consumo e a força de trabalho.	Pessoal ativo, encargos patronais, água e esgoto, energia elétrica, telefonia, copa e cozinha, limpeza, demais serviços prediais, apoio administrativo, serviços de saúde, material de consumo.
	<b>Funcionamento (CF)</b> - Pelo seu consumo, as organizações ficam aptas a desenvolverem suas atividades.	Tecnologia da informação, água e esgoto, energia elétrica, telefonia, copa e cozinha, limpeza, vigilância, demais serviços prediais, apoio administrativo, material de consumo, depreciação/amortização/exaustão.
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	<b>Finalística</b> - diretamente relacionados ao cumprimento da missão institucional.	
	<b>Suporte</b> - executa processos de apoio ou gerenciais, viabilizando e sustentando a área finalística.	

Fonte: Manual do Portal de Custos do Governo Federal (2018).

#### 4. MODELO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS PROPOSTO PARA A UFV

O modelo de gerenciamento de custos envolve o conjunto de diretrizes estruturadas de acordo com as fases de planejamento, estruturação, implantação e gestão, segundo a NBC TSP 34 - Custos

no Setor Público. O Manual do Processo Gerenciar Custos do Governo Federal (MPGC), elaborado pela STN para subsidiar a NBC TSP 34, apresenta essas etapas de forma estruturada, interligadas sequencialmente, com objetivo de facilitar a execução do projeto de implantação do sistema de custos no órgão ou entidade. Essas etapas compreendem: estabelecer as diretrizes do gerenciamento de custos, mensurar os custos, divulgar as informações e controlar os custos.

A seguir, apresentam-se, resumidamente, cada etapa do gerenciamento de custos proposto para utilização na UFV, tendo como base os dois marcos teóricos citados anteriormente.

#### 4.1 Planejamento

Nesta etapa, a alta administração designará uma equipe responsável para definição do modelo de custos com poder de decisão e dedicação exclusiva. Serão definidos os centros de responsabilidade, os objetos de custos e explicitados a principal finalidade do modelo de gerenciamento e seus propósitos de uso.

Os **centros de responsabilidade** são as unidades administrativas de uma organização, responsáveis pela aplicação de recursos e apuração de resultados, devendo prestar contas por suas ações à alta administração da entidade (MIC, 2024).

A alta administração deve assumir a responsabilidade para definir e estruturar os centros de responsabilidade baseados em fatores expressos no item 28 da NBC TSP 34:

- a) a estrutura organizacional da entidade;
- b) a cadeia de comando e a missão da instituição;
- c) as entregas produzidas;
- d) os requisitos mínimos de órgãos centrais de planejamento e orçamento, administração financeira, contabilidade, patrimônio e controle interno; e
- e) as características qualitativas da informação e o objetivo da informação de custo.

Os custos serão apurados nos centros de responsabilidade e por meio deles será possível definir, identificar e acumular o custo dos objetos, e, se factível:

- a) quantificar as unidades físicas dos recursos consumidos na realização das entregas;
- b) quantificar cada tipo de entrega em unidades físicas e;
- c) calcular o custo unitário de cada tipo de entrega.

Os **Objetos de custos**, segundo a Lei nº 10.180/2001, compreendem o conjunto de processos organizados, hierarquicamente, a partir da cadeia de valor do órgão ou entidade e resulta nos bens e serviços entregues aos usuários internos e externos, demonstrado na Figura 1 e disponível em <https://ppo.ufv.br/cadeias-de-valor/>. A informação obtida subsidiará a tomada de decisão da gestão e resultará no consumo dos recursos públicos (MPGC, 2018).

Figura 1. Cadeia de valor: Processos Organizacionais - Primeiro Nível



Fonte: UFV (2024a).

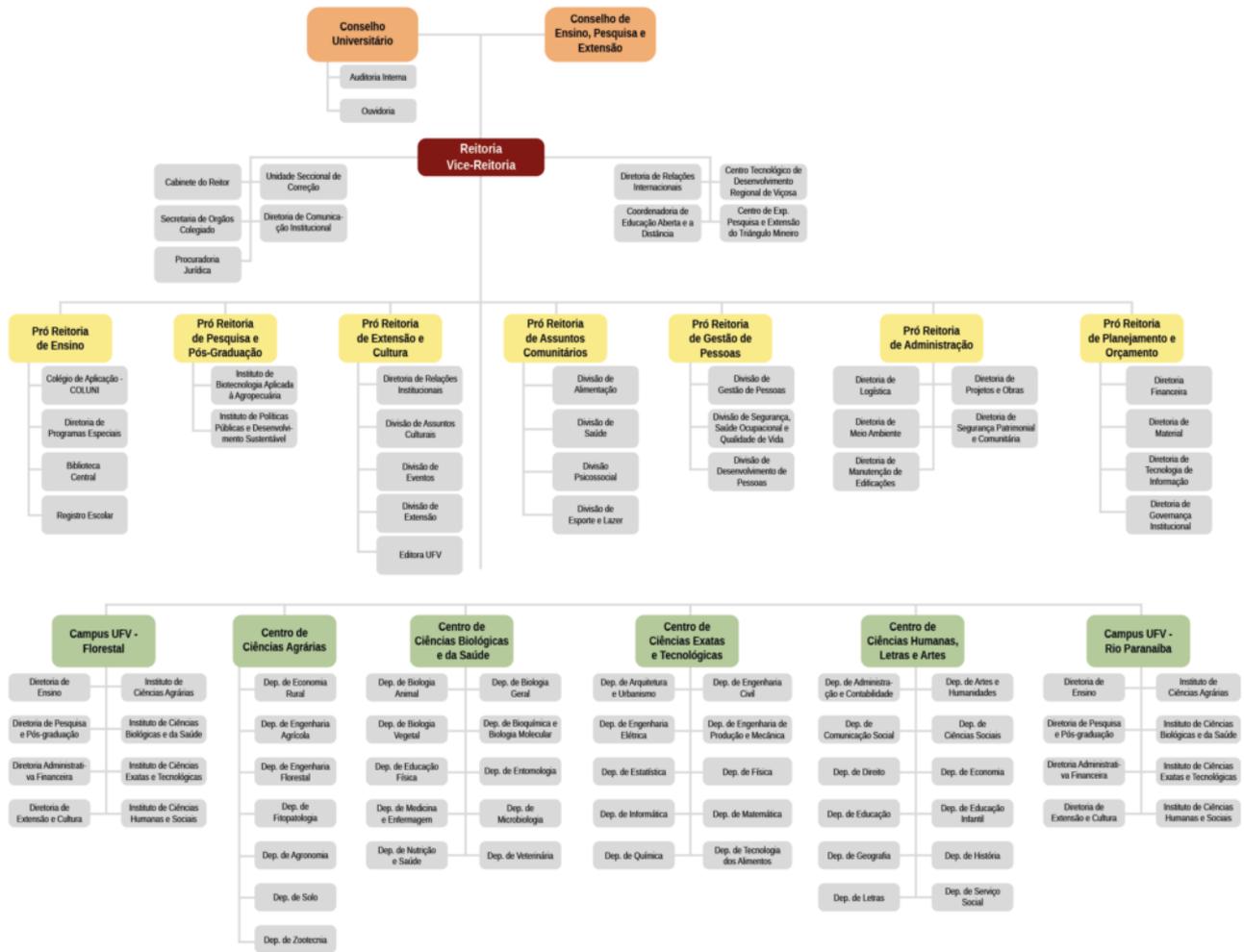
## 4.2 Estruturação

Os elementos que compõem esta etapa envolvem: conhecer a estrutura organizacional; mapear os processos internos que permeiam as atividades; definir o sistema de acumulação, o método de custeio e as bases de mensuração mais adequadas; analisar as fontes de dados ou os sistemas, a fim de apurar os dados de entrada do SIC. Neste ponto de implantação do gerenciamento de custos, procura-se identificar e segregar os custos a serem mensurados (NBC TSP 34, 2024).

### 4.2.1 Estrutura Organizacional

O sistema de custos deverá ter como base uma estrutura organizacional composta por unidades setoriais e seccionais, para atender a departamentalização dos custos que visa racionalizar a alocação dos insumos consumidos no ambiente produtivo. Deste modo, as unidades setoriais fazem parte dos três macroprocessos da UFV, que são considerados os centros de custos e facilitam a relação entre os insumos consumidos e o objeto de custo final. Nesse caso, verificou-se os dados cadastrais das unidades com base no cadastro no Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) e na estrutura organizacional vigente apresentada na Figura 2, referente ao organograma geral da UFV.

Figura 2. Organograma da UFV



Fonte: UFV (2024b).

#### 4.2.2 Mapeamento dos processos internos

O mapeamento dos processos internos envolve identificar os sistemas estruturantes e os sistemas internos do órgão e seus responsáveis, a fim de prover bases de dados úteis ao modelo de gerenciamento de custos. Durante o processo de verificação da fonte de dados, pode ser necessário correções, uma vez que podem ser de origem não contábil e depender de conciliação com a documentação fornecida pela contabilidade (MIC, 2018). Caso sejam identificados sistemas internos que possam ajudar como fonte de dados para o SIC, deve-se encontrar alternativas para uma integração entre esses dados com as informações já disponíveis no Sistema de Informação de Custos do Tesouro Gerencial (SIC/TG).

No caso da UFV, os principais sistemas internos que subsidiarão a geração de informações de custos serão o Sistema Integrado de Materiais (Simplus), utilizado como ferramenta de gestão de solicitações de compras e contratações, e o Sistema Planor (Sistema de Planejamento e Orçamento

Financeiro), que permite aos gestores acompanharem a execução das dotações orçamentárias distribuídas nas solicitações de material de consumo, prestação de serviços e de material permanente. Esses sistemas foram elaborados com uma estrutura de alocação de recursos por unidade gestora, a qual recebe os recursos conforme a matriz estabelecida na Lei Orçamentária Anual, com o propósito de evidenciar a distribuição orçamentária conforme o planejamento da Instituição. Para fins de dimensionamento de pessoal será adotado o Sistema de Consulta de Dados de Servidores (SISREC), que é o sistema de consulta de dados de servidores com a opção de acesso a várias informações sobre seu vínculo com a instituição.

#### 4.2.3 Sistema de acumulação de Custos

O sistema de acumulação de custos corresponde à frequência com que os custos são identificados e alocados aos bens, serviços e outros objetos de custo, estando diretamente relacionados ao fluxo físico e real da produção. No setor público, o sistema de acumulação poderá ser por ordem de serviço/produção e de forma contínua. Demandas de custeio com caráter específico e predeterminado, com tempo de duração limitado, podendo ultrapassar um exercício financeiro, compreende o sistema de acumulação por ordem. Por outro lado, se as entregas a serem custeadas forem relacionadas a demandas contínuas, acumuladas ao longo do tempo, período a período, tem-se o sistema de acumulação contínua.

No caso da UFV, o sistema de acumulação de custos adequado é o de forma contínua, pois os serviços públicos são realizados sob demandas por processos contínuos e os custos são acumulados periodicamente nas unidades acadêmicas e administrativas para posterior alocação aos macroprocessos primários da cadeia de valor.

#### 4.2.4 Métodos de Custeio

O método de custeio está associado ao processo de identificação do custo ao objeto que está sendo custeado, com base na NBC TSP 34. Este processo deve ser realizado de acordo com uma ordem hierárquica de prioridade, ou seja, primeiro a apropriação dos custos diretos, em seguida, alocação dos custos indiretos por critério de rateio e por fim, alocação dos custos indiretos remanescentes em bases de rateio razoáveis e consistentes.

Os custos diretos são facilmente identificados e é possível saber exatamente quanto cada produto ou serviço consumiu de insumos. Já os custos indiretos são alocados por estimativas, rateio ou previsão de comportamento. Os principais métodos de custeio são:

a) **Custeio direto** – alocam-se os custos que são diretamente apropriados aos objetos de custos, que podem ser fixos ou variáveis. Nesse método, excluem-se os custos indiretos pois demandam um tratamento específico (Moura, 2020).

b) **Custeio variável** – é o custo que oscila, proporcionalmente, ao volume das atividades desenvolvidas, sejam diretos ou indiretos. Neste é possível mensurar a margem de contribuição que indica a parcela da receita que, após dedução dos custos variáveis, resta para cobrir os custos fixos da instituição (NBC TSP 34, 2021).

c) **Custeio por absorção** – existe atribuição dos custos diretos e indiretos, sendo fixos ou variáveis. Adotam-se direcionadores de custos ou critérios/bases de rateio razoáveis e consistentes. O custeio por absorção pode ser parcial, quando apenas uma parte dos custos indiretos é absorvida, ou integral, quando praticamente todos os custos indiretos são alocados (Correia, 2019).

O método adotado pela universidade será o custeio por absorção, por representar melhor a realidade e ser aceito pela legislação fiscal.

#### 4.2.5 Bases de Mensuração

A base de mensuração frequentemente utilizada na área pública é o custo histórico, devido à dependência das informações contábeis como principal fonte de dados para a variável financeira na informação de custos (MIC, 2024). Nessa base, obtém-se o valor do custo, correspondente ao caixa ou a equivalente de caixa ou ao valor de outra importância fornecida à época de sua incidência (MPGC, 2022).

#### 4.2.6 Análise das fontes de dados e sistemas

a) **Elementos de Custos** - As fontes de dados dão origem aos elementos de custos que serão alocados aos respectivos objetos. Os elementos de custos utilizados nas organizações públicas são representados pelas Variações Patrimoniais Diminutivas (VPDs), que são “diminuições na situação patrimonial líquida da entidade não oriundas de distribuições aos proprietários” (MCASP, 2023, p. 164). As VPDs são extraídas do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e contribuem para a execução dos serviços e atividades inerentes aos macroprocessos da cadeia primária de valor da UFV. Vale ressaltar que existem VPDs que não estão envolvidas com a prestação dos serviços e não constituem elementos de custo, como: aposentadorias e reformas, pensões, juros e encargos de mora, transferências intergovernamentais, transferências a instituições privadas, desincorporação de ativos, auxílio funeral, dentre outras. Ressalta-se que esta relação não é exaustiva e deve-se analisar o Balancete das VPDs a fim de identificar quais são elementos de custos.

O Quadro 02 apresenta as principais classes de elementos de custos de acordo com as VPDs:

Quadro 02 - Elementos de custo por classe

<b>GRUPO</b>	<b>CÓDIGO VPD</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
<b>PESSOAL E ENCARGOS</b>	3.1.1.0.0.00.00	Remuneração a pessoal	Vencimentos e salários, abonos, adicionais, gratificações, férias.
	3.1.2.0.0.00.00	Encargos patronais	Contribuição patronal para o Regime Previdência dos Servidores e Contribuições Previdenciárias do Instituto Nacional de Seguro Social.
	3.1.3.0.0.00.00	Benefícios a pessoal	Assistência Pré-Escolar; Auxílio Transporte; Auxílio- Alimentação; Assistência à Saúde.
<b>BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS E ASSISTENCIAIS</b>	3.2.9.0.0.00.00	Outros benefícios previdenciários e assistenciais	Auxílio-natalidade, Auxílio Funeral.
<b>USO DE BENS, SERVIÇOS E CONS. DE CAPITAL FIXO</b>	3.3.1.0.0.00.00	Uso de materiais de consumo	Material de consumo imediato, consumo de combustíveis e lubrificantes, consumo de materiais estocados – almoxarifado.
<b>USO DE BENS, SERVIÇOS E CONS. DE CAPITAL FIXO</b>	3.3.2.0.0.00.00	Serviços	Estagiários; serviços técnicos profissionais; serviços educacionais e culturais; limpeza e conservação; vigilância; exposições, congressos e conferências; serviços de energia elétrica, de água e esgoto e de comunicação; serviços de transporte, passagem, locomoção e hospedagens.
	3.3.3.0.0.00.00	Depreciação, amortização e exaustão	Depreciação de bens móveis e imóveis.
<b>TRIBUTÁRIAS</b>	3.7.2.0.0.00.00	Contribuições	Obrigações patronais s/ serviços de terceiros e contribuição para iluminação pública.
<b>OUTRAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS DIMINUTIVAS</b>	3.9.4.0.0.00.00	Incentivos	Bolsas de estudos no país e auxílios para desenvolvimento de estudos/pesquisas.

Fonte: MCASP (2023).

b) **Área de atuação dos custos** - finalística ocorre quando se executa os processos primários da cadeia de valor, relacionados ao cumprimento da missão institucional. Já a área de atuação de suporte executa processos de apoio ou gerenciais, que viabilizem e sustentam a finalística. A cadeia de valor da UFV é composta por processos organizacionais correspondentes aos macroprocessos de governança, finalísticos e de suporte.

Os macroprocessos de governança referem-se a governança corporativa, que é todo processo de gestão e monitoramento que considera os princípios da responsabilidade corporativa, interage com o ambiente e os públicos estratégicos (Gonzalez, 2012). Deste modo, os macroprocessos de governança para fins de apuração de custos deverão ser caracterizados e incorporados à área de suporte.

No Quadro 3 apresentam-se os macroprocessos e os processos de segundo nível.

Quadro 3. Macroprocessos e os processos de segundo nível da cadeia de valor da UFV

MACROPROCESSOS	PROCESSOS DE PRIMEIRO NÍVEL	PROCESSOS DE SEGUNDO NÍVEL
<b>GOVERNANÇA</b>	AUDITORIA, CONTROLE INTERNO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auditoria interna</li> <li>● Ouvidoria</li> <li>● Corregedoria</li> <li>● Transparência e prestação de contas</li> <li>● Integridade</li> <li>● Gestão de riscos, contratos, convênios e por processos.</li> </ul>
	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação interna</li> <li>● Avaliação externa</li> </ul>
	GESTÃO ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planejamento, implementação, monitoramento e avaliação da estratégia</li> <li>● Regulamentação e normatização acadêmica</li> <li>● Regulamentação e normatização administrativas</li> </ul>
	PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboração e alocação de recursos</li> <li>● Acompanhamento e avaliação orçamentária</li> </ul>
	COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Divulgação institucional</li> <li>● Comunicação interna institucional</li> <li>● Relações nacionais e internacionais</li> </ul>
<b>ÁREAS FINALÍSTICAS</b>	ENSINO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cursos de graduação</li> <li>● Programas de pós-graduação</li> <li>● Ensino médio e cursos técnicos</li> <li>● Práticas pedagógicas inovadoras</li> </ul>
	PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitação de recursos</li> <li>● Execução de projetos de pesquisa</li> <li>● Orientação em pesquisa</li> <li>● Produção intelectual</li> </ul>
	EXTENSÃO E CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas e projetos</li> <li>● Cursos</li> <li>● Eventos</li> <li>● Prestação de serviços</li> <li>● Produção e difusão do conhecimento e da cultura</li> </ul>

	INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Projeção da propriedade intelectual</li> <li>● Transferência e licenciamento da propriedade intelectual</li> <li>● Inovação aberta</li> <li>● Aceleração de startups</li> <li>● Pré-incubação de startups</li> <li>● Incubação de empresas de base tecnológica</li> <li>● Residência de empresas de base tecnológica</li> </ul>
ÁREAS DE SUPORTE	GESTÃO ACADÊMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Processos seletivos</li> <li>● Procedimentos de matrícula</li> <li>● Oferta de disciplinas</li> <li>● Orientação, apoio e acompanhamento acadêmico</li> <li>● Apoio pedagógico</li> <li>● Concessão de bolsas acadêmicas</li> <li>● Gestão de estágios</li> <li>● Mobilidade acadêmica e intercâmbio</li> <li>● Avaliação de disciplinas, cursos e programas</li> <li>● Logística acadêmica</li> <li>● Gestão do acervo acadêmico</li> <li>● Acompanhamento de egressos</li> </ul>
	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aquisições e contratações</li> <li>● Contabilidade e finanças</li> <li>● Estruturação organizacional</li> </ul>
	GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Serviços de infraestrutura de TI e Comunicação</li> <li>● Segurança da informação</li> <li>● Governança de TI</li> <li>● Sistemas de informação</li> <li>● Suporte ao usuário</li> </ul>
	GESTÃO DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Serviços de alimentação</li> <li>● Gestão das unidades de moradia estudantil</li> <li>● Promoção de atividades físicas, esportivas e de lazer</li> <li>● Promoção do bem-estar, qualidade de vida e saúde mental</li> <li>● Serviços na área de saúde</li> <li>● Concessão de auxílios e bolsas de assistência estudantil</li> </ul>
	GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Movimentação e registro</li> <li>● Aposentadoria e pensão</li> <li>● Pagamento</li> <li>● Capacitação e qualificação de servidores técnico-administrativos</li> <li>● Formação continuada e treinamento de servidores docentes</li> <li>● Provimento, acompanhamento e avaliação</li> <li>● Segurança do trabalho e saúde ocupacional</li> </ul>
	GESTÃO DE INFRAESTRUTURA E SUSTENTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Segurança patrimonial e comunitária</li> <li>● Logística</li> <li>● Manutenção de edifícios</li> <li>● Projetos e obras</li> <li>● Meio ambiente</li> <li>● Gestão de eventos</li> </ul>

Fonte: UFV (2024a).

c) **Centros de Custos** – representa a menor unidade de acumulação de custos na qual o gestor tem controle sobre os gastos (Schier, 2013). Pelo centro de custo é possível mensurar e avaliar a acumulação de custos de determinado item, bem como analisar o comportamento desse custo de forma analítica ou detalhada.

A Macrofunção nº 02.11.33 – Centro de Custos do SIAFI, define uma estrutura para o registro e apropriação de custos, cujos procedimentos estabelecidos são adotados pela UFV. Na Figura 3, apresenta-se a aba centro de custos existente no sistema SIAFIWeb, utilizada de acordo com a estrutura definida pelo órgão, cujos registros subsidiam a geração de informações no Sistema de Informação de Custos do Governo Federal (SIC).

Figura 3. Aba Centro de Custos

Incluir Documento Hábil - INCDH Ajuda

\* Campo de preenchimento obrigatório

*Código da UG Emitente: 154051	Nome da UG Emitente: UNIVERSIDADE FEDERAL DE VICOSA	Moeda: REAL (R\$)
Ano: 2024	*Tipo de Documento: PA	Título: LANÇAMENTOS PATRIMONIAIS
		Número DH: -

Preenchimento Obrigatório  
  Registrada  
  Pendente de Registro

Centro de Custo a Informar 10,00  
 Centro de Custo Informado 0,00  
 Total apropriado: 10,00

**Itens pendentes de informação de Centro de Custos**

<input type="checkbox"/>	Situação	Efeito	Nº do Empenho	Subelemento	Natureza de Despesa Detalhada	Valor do Item Consolidado	Valor a Alocar	Valor Custo
<b>Outros Lançamentos</b>								
<input type="checkbox"/>	ETQ001	Soma		04	.....04	10,00	10,00	
								Total de Custo: 0,00

\*Centro de Custo: CC-GENERIC   
 \*Mês Referência:   
 \*Ano Referência:   
 \*Código SIORG: 474   
 \*UG Beneficiada: 154051   

Fonte: SIAFIWeb (2024).

O preenchimento da aba centro de custo, mês referência, ano referência e UG beneficiada é um procedimento padrão da UFV ao realizar os registros contábeis no SIAFI.

d) **Direcionadores de Custos ou Critérios de Rateio:** referem-se aos critérios utilizados para ratear e direcionar os gastos às unidades de custos e, posteriormente, aos objetos de custos. Os direcionadores serão adotados segundo a natureza do elemento de custo a ser alocado e utilizados quando for necessário rateio do elemento de custos para diferentes unidades de custos e/ou objetos de custo.

No entanto, vale ressaltar que antes de decidir qual critério de rateio adotar é necessário a identificação de custos por meio da catalogação de todos os custos incorridos pela UFV, classificar cada custo como direto ou indireto com base em sua natureza e atribuição; determinar os critérios de rateio escolhendo os mais apropriados para os custos indiretos, documentando claramente esses critérios e justificativas; implementar os critérios, ou seja, aplicá-los para alocar os custos indiretos entre os centros de custos subsidiado pelas informações de sistemas internos e contábeis; monitorar

os custos e revisar periodicamente a aplicação dos critérios de rateio para ajustá-los quando necessário.

Destaca-se que a adoção dos direcionadores ou critérios de rateio serão nos casos em que não se possa alocar os custos diretamente às unidades de custos. Portanto, o determinante é a medida objetiva para ser custo direto ou indireto. O SIAFI só permite informar um centro de custos para cada liquidação da despesa, os elementos de custos que forem comuns a mais de uma unidade de custos, como a remuneração de pessoal, terão que passar pelo processo de rateio com base nos direcionadores de custos. Os elementos de custos poderão, ainda que alocados diretamente às unidades de custos, necessitar de eventuais rateios para serem alocados aos objetos de custos. Por isso, é necessário o monitoramento e revisão periódica dos critérios de rateio adotados para garantir que permaneçam justos e reflitam adequadamente os custos reais. Afinal, tais critérios ajudam a alocar os custos de maneira justa e eficiente, garantindo que cada processo do setor público contribua para os custos de maneira proporcional ao seu uso e necessidades.

Ao final de cada exercício, a UFV deverá apresentar sua matriz de custos conforme a estrutura do Quadro 4.

Quadro 4. Matriz de custos da UFV

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR EM R\$</b>	<b>ANÁLISE VERTICAL (%)</b>
1.	ÓRGÃO		
1.1	Universidade Federal de Viçosa		
2.	CAMPUS		
2.1	Viçosa		
2.2	Florestal		
2.3	Rio Paranaíba		
3.	UNIDADES DE CUSTOS		
3.110	Reitoria		
3.120	Pró-Reitorias		
3.130	Centros Acadêmicos		
4.	TIPO DE CUSTO		
4.1	Finalístico		
4.2	Apoio		
5.	MACROPROCESSO		
5.01	Ensino		
5.02	Pesquisa		
5.03	Extensão e Cultura		
5.04	Inovação		
5.05	Gestão acadêmica		
5.06	Gestão orçamentária, financeira e organizacional		
5.07	Gestão da tecnologia da informação		
5.08	Gestão de assuntos comunitários e assistência estudantil		
5.09	Gestão de Pessoas		
5.10	Gestão de infraestrutura e sustentabilidade		

5.11	Auditoria, controle interno e participação social		
5.12	Avaliação institucional		
5.13	Gestão estratégica		
5.14	Planejamento e orçamento		
5.15	Comunicação e relações institucionais		
6	PROCESSOS DE SEGUNDO NÍVEL <sup>1</sup>		
6.1	ENSINO		
6.1.1	Cursos de graduação		
6.1.2	Programas de pós-graduação		
6.1.3	Ensino médio e cursos técnicos		
6.1.4	Práticas pedagógicas inovadoras		
6.2	PESQUISA		
6.2.1	Captação de recursos		
6.2.2	Execução de projetos de pesquisa		
6.2.3	Orientação em pesquisa		
6.2.4	Produção intelectual		
6.3	EXTENSÃO E CULTURA		
6.3.1	Programas e projetos		
6.3.2	Cursos		
6.3.3	Eventos		
6.3.4	Prestação de serviços		
6.3.5	Produção e difusão do conhecimento e da cultura		
6.4	INOVAÇÃO		
6.4.1	Proteção da propriedade intelectual		
6.4.2	Transferência e licenciamento da propriedade intelectual		
6.4.3	Inovação aberta		
6.4.4	Aceleração de startups		
6.4.5	Pré-incubação de startups		
6.4.6	Incubação de empresas de base tecnológica		
6.4.7	Residência de empresas de base tecnológica		
6.5	GESTÃO ACADÊMICA		
6.5.1	Processos seletivos		
6.5.2	Procedimentos de matrícula		
6.5.3	Oferta de disciplinas		
6.5.4	Orientação, apoio e acompanhamento acadêmico		
6.5.5	Apoio pedagógico		
6.5.6	Concessão de bolsas acadêmicas		
6.5.7	Gestão de estágios		
6.5.8	Mobilidade acadêmica e intercâmbio		
6.5.9	Avaliação de disciplinas, cursos e programas		
6.5.10	Logística acadêmica		
6.5.11	Gestão do acervo acadêmico		
6.5.12	Acompanhamento de egressos		

<sup>1</sup> Ressalta-se que de acordo com a disponibilidade de dados pode-se detalhar os processos de segundo nível.

6.6	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E ORGANIZACIONAL		
6.6.1	Aquisições e contratações		
6.6.2	Contabilidade e finanças		
6.6.3	Estruturação organizacional		
6.7	GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		
6.7.1	Serviços de infraestrutura de TI e Comunicação		
6.7.2	Segurança da informação		
6.7.3	Governança de TI		
6.7.4	Sistemas de informação		
6.7.5	Suporte ao usuário		
6.8	GESTÃO DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL		
6.8.1	Serviços de alimentação		
6.8.2	Gestão das unidades de moradia estudantil		
6.8.3	Promoção de atividades físicas, esportivas e de lazer		
6.8.4	Promoção do bem-estar, qualidade de vida e saúde mental		
6.8.5	Serviços na área de saúde		
6.8.6	Concessão de auxílios e bolsas da assistência estudantil		
6.9	GESTÃO DE PESSOAS		
6.9.1	Movimentação e registro		
6.9.2	Aposentadoria e pensão		
6.9.3	Pagamento		
6.9.4	Capacitação e qualificação de servidores técnicos-administrativos		
6.9.5	Formação continuada e treinamento de servidores docentes		
6.9.6	Provimento, acompanhamento e avaliação		
6.9.7	Segurança do trabalho e saúde ocupacional		
6.10	GESTÃO DE INFRAESTRUTURA E SUSTENTABILIDADE		
6.10.1	Segurança patrimonial e comunitária		
6.10.2	Logística		
6.10.3	Manutenção de edificações		
6.10.4	Projetos e obras		
6.10.5	Meio ambiente		
6.10.6	Gestão de eventos		
6.11	AUDITORIA, CONTROLE INTERNO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL		
6.11.1	Auditoria Interna		
6.11.2	Ouvidoria		
6.11.3	Corregedoria		
6.11.4	Transparência e prestação de contas		
6.11.5	Integridade		
6.11.6	Gestão de riscos, contratos, convênios e por processos		

6.12	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL		
6.12.1	Avaliação interna		
6.12.2	Avaliação externa		
6.13	GESTÃO ESTRATÉGICA		
6.13.1	Planejamento, implementação, monitoramento e avaliação da estratégia		
6.13.2	Regulamentação e normatização acadêmica		
6.13.3	Regulamentação e normatização administrativas		
6.14	PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO		
6.14.1	Elaboração e alocação de recursos		
6.14.2	Acompanhamento e avaliação orçamentária		
6.15	COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS		
6.15.1	Divulgação institucional		
6.15.2	Comunicação interna institucional		
6.15.3	Relações nacionais e internacionais		
7.	OBJETO DE CUSTO		
7.1	Alunos diplomados		
7.2	Publicações		
7.3	Atividades de Extensão e Cultura		
7.4	Propriedade intelectual		
7.5	Produtos e Serviços		

Fonte: UFV (2024a).

Após a validação empírica do modelo conceitual proposto, são descritos a seguir os procedimentos adotados para mensurar os custos das unidades administrativas e dos macroprocessos da cadeia de valor, fornecendo informações comparáveis e auditáveis, capazes de corrigir práticas inadequadas e fomentar a inovação nas ações estratégicas implementadas no âmbito da UFV.

## 5. DIAGRAMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS

O processo de apuração de custos, apresentado no diagrama (<https://miro.com/app/board/uXjVKiYOBKE=/>), segue uma metodologia estruturada em etapas para assegurar que todos os custos sejam adequadamente alocados e classificados de acordo com a sua natureza, com base nos seguintes passos:

### 5.1 Definição da Base de Dados e Critérios de Apuração

O primeiro passo no processo de apuração de custos é a definição dos dados a serem utilizados. Neste caso, os dados financeiros serão extraídos do Tesouro Gerencial, que é uma base de dados oficial para acompanhamento das finanças públicas. Para a apuração de custos, serão

consideradas as liquidações totais (valor efetivamente gasto no exercício) das despesas correntes<sup>2</sup> (excluindo despesas com pessoal cedido, inativos e pensionistas e/ou com o cumprimento de débitos decorrentes de sentenças judiciais<sup>3</sup>), acrescidas de depreciação, amortização e exaustão, quando aplicáveis. Todos os custos relacionados às despesas correntes serão apurados com base nas liquidações totais do exercício de referência.

Destaca-se que serão considerados todos os recursos executados pela universidade, incluindo não apenas o orçamento regular, vinculado à Unidade Orçamentária da UFV, mas também recursos provenientes de termos de execução descentralizada oriundos do MEC, ampliando a abrangência da apuração. Os demais recursos oriundos de convênios firmados com fundações de apoio, consistem em apurações específicas, que podem eventualmente ser tratadas dentro do escopo a que foram destinadas (exemplo: pesquisa). Essa observação é relevante, sobretudo, para a prestação de informações para órgãos de pesquisa, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), responsável pelo Censo da Educação Superior, e para organizações responsáveis pelo ranqueamento da instituição, que consideram o valor aportado para pesquisa, incluindo fontes externas e/ou privadas de financiamento. A adoção de tal abordagem permitirá rastrear os custos, em cada agrupamento, por sua fonte de recursos.

## 5.2 Identificação dos Grupos de Custo

Os custos serão organizados em grandes grupos que refletem as principais áreas de gastos da instituição, definidos por ações orçamentárias e/ou naturezas de despesa. Entre esses grupos estão:

- **Pessoal:** Inclui os gastos com servidores, contratos temporários, adicionais, 13º salário, férias, indenizações, vantagens pecuniárias, abonos de permanência, gratificações, sentenças judiciais, serviços extraordinários e pensões indenizatórias.
- **Encargos:** Compreende os recursos destinados a contribuição previdenciária, FGTS e outras contribuições destinadas a entidades de classe.
- **Benefícios:** envolve auxílios de alimentação, creche, transporte, funeral, natalidade, moradia, bem como ajuda de custo e ressarcimento a assistência médica/odontológica
- **Manutenção e Conservação de Bens Móveis:** Refere-se ao uso e conservação de equipamentos e mobiliário. Inclui os custos de depreciação, amortização e exaustão de bens móveis e as despesas correntes do orçamento discricionário das naturezas relativas à manutenção de bens móveis.
- **Fornecimento de Alimentação:** Engloba as despesas com refeições servidas, seja para estudantes, servidores ou outros beneficiários.

---

<sup>2</sup> Segundo a Portaria Interministerial nº 163, de 4 de maio de 2001, classificam-se na categoria econômica de despesas correntes todas as despesas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.

<sup>3</sup> Segundo Decisão TCU 408/2002 - Plenário.

- **Serviços Públicos e Utilidades:** Relaciona-se ao consumo de água, energia elétrica, saneamento, taxas, telefonia e internet.
- **Serviços de Terceirização:** Inclui os contratos de cessão de mão de obra terceirizada para limpeza, vigilância, manutenção, entre outros.
- **Bolsas de Estudo:** Engloba o pagamento de bolsas e auxílios financeiros a pesquisadores e/ou estudantes.
- **Materiais de Consumo:** Refere-se a despesas com materiais didáticos, laboratoriais, de escritório, entre outros.
- **Manutenção de Bens Imóveis:** Abrange a manutenção física da infraestrutura da universidade, incluindo reparos e reformas. Além dos custos de depreciação, amortização e exaustão de bens imóveis.
- **Custos de Locomoção:** Relaciona-se às despesas com viagens, incluindo diárias e passagens de servidores e colaboradores, e gastos com a frota de veículos.
- **Locações em geral:** Relativo a locações em geral, incluindo de softwares.

### 5.3 Apropriação dos Custos por Elemento de Custo

Dentro de cada grupo de custo, os elementos de custo são detalhados e categorizados. Para cada tipo de gasto, são aplicadas segmentações semânticas específicas para assegurar que os custos sejam corretamente distribuídos e atribuídos a seus devidos elementos. Há basicamente dois casos em que os grupos de custos são detalhados em mais de um elemento de custo: “Pessoal e encargos” e “Concessão de diárias e passagens”. No caso de “Pessoal e encargos”, os custos são apropriados para cada elemento com base no tipo de cargo, sendo rateados de acordo com os dados de rendimentos totais do SISREC. No caso do grupo “Concessão de diárias e passagens” o detalhamento por elemento de custo se dá pelas naturezas de despesa que compõem cada elemento.

### 5.4 Rateio e Alocação dos Custos

#### 5.4.1 Alocação dos elementos de custo

O rateio inicial dos custos consiste em alocar os gastos em cada elemento de custo para serem absorvidos entre os diferentes processos da instituição. Essa etapa é fundamental para garantir que cada processo absorva uma parcela dos custos totais segundo sua participação no consumo dos recursos. O processo de absorção se baseia, essencialmente, na relação entre os elementos de custo e os processos da cadeia de valor. Essa relação é percebida em função das características de cada elemento, cujo impacto para a absorção de custos poderá se basear em condicionantes ou métricas distintas, conforme Quadro 5.

Quadro 5. Métricas ou condicionantes propostas para a absorção de custos da UFV

GRUPO	ELEMENTO DE CUSTO	MÉTRICAS OU CONDICIONANTES
<b>PESSOAL</b>	Pessoal Técnico administrativo	Custos absorvidos aos diversos processos, conforme métricas a seguir: <ul style="list-style-type: none"> <li>● CHADM_P(x) (Carga Horária Administrativa dedicada ao Processo x) = Carga Horária Semanal de servidores TAE dedicada ao processo "x" <sup>(4)</sup></li> </ul>
	Pessoal docente	Custos absorvidos aos diversos processos, conforme métricas a seguir: <ul style="list-style-type: none"> <li>● CHDD (Carga Horária Docente Disponível) = Carga Horária Docente Semanal</li> <li>● CHEF_P(x) (Carga Horária do exercício de função dedicada ao Processo x) = Carga Horária Semanal do exercício de função dedicada ao processo "x" <sup>(3)</sup></li> <li>● CHD = Carga horária didática</li> <li>● CHDG = Carga horária didática de graduação</li> <li>● CHDPG = Carga horária didática de pós-graduação</li> <li>● CHDMT = Carga horária didática de ensino médio e/ou técnico</li> <li>● fCHD = Fator de incremento à carga horária didática (horas de preparação e correção de provas para cada hora de aula) <sup>(3)</sup></li> <li>● fCHDG = Fator de incremento à carga horária didática de graduação (horas de preparação e correção de provas para cada hora de aula) <sup>(3)</sup></li> <li>● fCHDPG = Fator de incremento à carga horária didática de pós-graduação (horas de preparação e correção de provas para cada hora de aula) <sup>(3)</sup></li> <li>● fCHDMT = Fator de incremento à carga horária didática de pós-graduação (horas de preparação e correção de provas para cada hora de aula) <sup>(3)</sup></li> <li>● CHDP = Carga horária docente dedicada a atividades de pesquisa <sup>(5)</sup></li> <li>● CHDEx = Carga horária docente dedicada a atividades de extensão <sup>(6)</sup></li> <li>● CHDEn = Carga horária docente dedicada a projetos de inovação em ensino <sup>(7)</sup></li> <li>● CHDGA = Carga horária docente dedicada a processos de gestão acadêmica <sup>(8)</sup></li> </ul>
<b>MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE BENS MÓVEIS</b>	Uso, manutenção e conservação de bens móveis	Custo absorvido exclusivamente pelo processo de “Manutenção de bens móveis”.
<b>FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO</b>	Refeições servidas	Custo absorvido exclusivamente pelo processo de “Serviços de alimentação”.
<b>SERVIÇOS PÚBLICOS E UTILIDADES</b>	Energia elétrica, água e saneamento	Custo absorvido exclusivamente pelo processo de “Manutenção de bens móveis e edificações”.
	Telefonia, internet e outros serviços de comunicação	Custo absorvido exclusivamente pelo processo de “Serviços de infraestrutura de TI e comunicação”.

<b>SERVIÇOS DE TERCEIRIZAÇÃO E LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA</b>	Manutenção terceirizada como contratos de manutenção de instalações, vigilância, limpeza, entre outros	Custo absorvido aos processos de “Segurança patrimonial e comunitária”; “Manutenção de bens móveis e edificações” e “Meio ambiente”, conforme a natureza de despesa e/ou a especificação do Plano Interno.
<b>BOLSAS DE ESTUDO NO PAÍS</b>	Auxílios ou bolsas	Custo absorvido aos processos de “Práticas pedagógicas inovadoras”; “Execução de projetos de pesquisa”; “Programas e projetos” (de Extensão e Cultura); “Apoio pedagógico” ou “Concessão de auxílios e bolsas de assistência estudantil e promoção da permanência”, conforme especificação do Plano Interno.
<b>MATERIAIS DE CONSUMO</b>	Materiais didáticos e de pesquisa, como insumos diversos e reagentes químicos	Custo absorvido exclusivamente pelos processos finalísticos.
	Materiais administrativos, como papelaria e outros	Custo absorvido exclusivamente pelos processos de suporte.
<b>MANUTENÇÃO DE BENS IMÓVEIS/INSTALAÇÕES</b>	Manutenção de infraestrutura	Custo absorvido exclusivamente pelo processo de “Manutenção de bens imóveis e edificações”.
<b>CUSTOS DE LOCOMOÇÃO</b>	Diárias e hospedagens. Passagens, transporte e locomoção	Custo absorvido pelos processos finalísticos e de suporte.

Fonte: Elaboração própria.

Para estimar as cargas horárias utilizadas no cálculo das métricas consideradas para absorção dos custos de pessoal docente, exceto atividades de ensino, caso a informação objetiva não puder ser obtida, podem ser utilizadas como referência as pontuações previstas no Anexo V do Regimento de Admissão, Progressão, Promoção e Aperfeiçoamento do Pessoal Docente (RAPPAD), referente aos critérios de avaliação de desempenho de docentes na UFV.

<sup>4</sup> Dados a serem obtidos junto à PGP, conforme dimensionamento da força de trabalho ou dados do PGD, e/ou junto aos servidores e/ou unidades por meio de questionário. Granularidade: Processos de 2º nível.

<sup>5</sup> Dados a serem obtidos junto à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG) ou por meio do Sistema de Pesquisa e Pós-Graduação (SISPPG).

<sup>5</sup> Dados a serem obtidos junto à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PEC) ou por meio do Registro de Atividades de Extensão (RAEX).

<sup>5</sup> Dados a serem obtidos junto à Pró-Reitoria de Ensino (PRE) ou por meio do Registro de Atividades de Ensino (RAEN).

<sup>5</sup> Dados a serem obtidos junto à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) ou por meio do Relatório de Atividades Docentes (Radoc).

### 5.4.2 Rateio intermediário

A etapa de rateio intermediário pressupõe que os custos absorvidos pelos processos de suporte resultam em custo indireto aos demais processos. Com isso, para cada processo de primeiro nível, dentre os macroprocessos de suporte, aplica-se um critério de rateio para distribuição dos custos a todos os demais, com base nas unidades de lotação dos servidores, conforme Quadro 6.

Quadro 6. Critérios de rateio intermediário de custos

MACROPROCESSO DE SUPORTE	CRITÉRIOS DE RATEIO INTERMEDIÁRIO
Gestão de infraestrutura e sustentabilidade	Área útil; Solicitações de transporte; Solicitações de reforma e patrimônio.
Gestão de pessoas	Número de servidores.
Gestão de tecnologia da informação	Número de chamados.
Gestão orçamentária, financeira e organizacional	Número de requisições de compra.
Gestão acadêmica	Número de estudantes (aplicável a programas de formação).

Fonte: Elaboração própria.

A redistribuição dos custos entre os processos tem como referência precípua o indicador de Carga horária semanal de servidores dedicada a cada processo. Dessa forma, após essa rodada de rateio os custos de cada processo, incluem-se os custos indiretos.

### 5.4.3 Consolidação Final

Após o cálculo dos custos e a aplicação dos critérios de rateio, os valores são consolidados para fornecer uma visão geral dos custos atribuídos exclusivamente aos macroprocessos finalísticos. Para essa rodada de rateio, o principal direcionador será a Carga Horária Docente Disponível para atividades finalísticas. Por fim, após apurado o custo de ensino, pesquisa e extensão, há uma última rodada considerando toda absorção de custos aos processos de formação, que igualmente faz parte da carga horária docente dedicada aos processos de formação, por nível até curso.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações de custos geradas por esse modelo proposto pretendem atender as necessidades administrativas e sociais da gestão da UFV, ao subsidiar a tomada de decisão e contribuir para a implementação das políticas públicas com maior eficiência, eficácia e efetividade.

Esse processo de apuração de custos é fundamental para fornecer transparência e uma visão clara sobre como os recursos da universidade estão sendo aplicados e utilizados. Ao identificar as áreas onde os recursos são mais demandados, a instituição pode tomar decisões mais estratégicas para otimizar o uso de seus recursos e melhorar a eficiência operacional.

Além disso, a inclusão de convênios com fundações de apoio destaca a importância de considerar todas as fontes de financiamento da instituição, o que contribui para uma visão mais completa e precisa da gestão financeira.

No entanto, é importante destacar a necessidade da criação de um sistema informatizado de custos para compilar todos os centros de custos que precisam de rateio e separar dos que não precisam. Além disso, ressalta-se a importância da institucionalização do sistema de custos na administração da UFV a fim de gerenciar melhor a aplicação dos recursos públicos. Inclusive, recomenda-se o envolvimento da alta administração e dos servidores na tomada de decisão, relacionada à melhoria da eficiência e da qualidade do serviço público.

Por fim, como sugestões futuras destaca-se a constituição de uma Comissão permanente de apuração e avaliação de custos para a UFV. Com isso, o grupo de trabalho permanecerá ativo e atuante nas demandas de revisão da metodologia proposta em prol da melhoria da qualidade da informação divulgada e dos serviços prestados à sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110180.htm?origin=instituicao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110180.htm?origin=instituicao). Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 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. Brasília, 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. Manual de Informações de Custos do Governo Federal. 10ª Edição. 2023. Disponível em: [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO:48458](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:48458). Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. Manual de Informações de Custos do Governo Federal. 1ª Edição. 2018. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-informacoes-de-custos-mic/2018/26>. Acesso em: 08 ago. 2024.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios – 9ª edição. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Subsecretaria de Contabilidade Pública, Coordenação-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação, 2021.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual do Processo Gerenciar Custos do Governo Federal. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2022. Disponível em: [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO:43930](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:43930). Acesso em: 08 ago. 2024.

CORREIA, Michael Dias. Contabilidade de custos [livro eletrônico] / Michael Dias Corrêa. Curitiba: InterSaberes, 2019.

GONZALEZ, Roberto Sousa. Governança corporativa [livro eletrônico]: o poder de transformação das empresas/Roberto Sousa Gonzalez. - São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

MOURA, Ivanildo Viana. Contabilidade de custos [recurso eletrônico] / Ivanildo Viana Moura. Curitiba: Contentus, 2020.

NBC TSP 34, de 18 de novembro de 2021. Aprova a NBC TSP 34 – Custos no Setor Público. 2021. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/norma-brasileira-de-contabilidade-nbc-tsp-34-de-18-de-novembro-de-2021-366061719>. Acesso em: 26 ago. 2024.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Gestão de custos [livro eletrônico]. - Curitiba. InterSaberes, 2013.

UFV, Universidade Federal de Viçosa. Cadeia de Valor. Viçosa: UFV, 2024a. Disponível em: <https://ppo.ufv.br/cadeias-de-valor/>. Acesso em: 08 ago. 2024.

UFV, Universidade Federal de Viçosa. Organograma Geral. Viçosa: UFV, 2024b. Disponível em: <https://www.ufv.br/organograma-geral/>. Acesso em: 08 ago. 2024.