



**Escola Nacional de  
Administração Pública**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E  
DESENVOLVIMENTO**

**POLÍTICA DE GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS COMO INSTRUMENTO DE  
GOVERNANÇA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**WELINTON VITOR DOS SANTOS**

**BRASÍLIA – DF**

**2021**

**POLÍTICA DE GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS COMO INSTRUMENTO DE  
GOVERNANÇA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento, área de concentração em Políticas Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Aluno: Welinton Vitor dos Santos

Orientador: Flávio Cireno

BRASÍLIA – DF

2021

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

S2378p Santos, Welinton Vitor dos

Política de gestão de custos no setor público: uma análise da implementação da gestão de custos como instrumento de governança a partir da experiência de uma instituição de ensino / por Welinton Vitor dos Santos. -- Brasília: Enap, 2021.

130 f. : il.

Dissertação (Mestrado -- Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Flávio Cireno.

1. Primeiro Setor. 2. Gestão de Custos. 3. Controle de Preço. 4. Administração Pública Federal. 5. Implementação. 6. Economia. I. Título. II. Cireno, Flávio.

CDU 336.1:37(81)

---

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

WELINTON VITOR DOS SANTOS

**POLÍTICA DE GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS COMO INSTRUMENTO DE  
GOVERNANÇA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento, área de concentração em Políticas Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Defendida em: 05 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Flávio Cireno, orientador - ENAP

---

Prof. Dr. José Marilson Martins Dantas - UNB

---

Prof. Dr. Mauro Santos Silva, ENAP

BRASÍLIA – DF

2021

"Dedico este trabalho ao meu Deus, responsável por me dar a força necessária para seguir em frente, e alcançar meus objetivos."

## AGRADECIMENTOS

A todos que torceram e participaram para que esse resultado fosse alcançado: aos mestres, aos colegas, aos amigos, à CGU e à ENAP que me apoiaram na construção de mais esse capítulo da minha história.

Aos professores Flávio e Marilson pela compreensão e apoio dispensado durante a execução desse trabalho.

Aos meus pais, João e Luzia, minha eterna gratidão pelo carinho, dedicação e luta para que eu tivesse todo o suporte necessário em minha educação e que me ajudaram a chegar até aqui.

Como não poderia ser diferente, minha gratidão e admiração à minha querida esposa Hellen e a meus amados filhos Luccas, Guilherme e Maria Eduarda que me inspiram a ser melhor a cada dia.

## **ABSTRACT**

This work is an exploratory and descriptive research, which, based on the experience of a federal institution of higher education, analyzed how the implementation of Cost Management in a public sector entity, the main challenges for its implementation and the factors successful critics. The need for a well-defined and effective cost management is of great relevance for the public sector and in the federal government the cost policy is guided by the STN of the Ministry of Economy and has the SIC as its main instrument. The selected entity was the Federal University of Amazonas (Ufam) which has been going through this process since 2019 with the use of SICGESP as Infracig for Cost Management. It was observed that the SICGESP adheres to the SIC and the federal government's cost management policy.

Keywords: public sector costs, cost management, SIC, SICGESP, governance, state capacities.

## RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa exploratória e descritiva, que, a partir da experiência de uma instituição federal de ensino superior, foi analisada como se dá a implementação da Gestão de Custos em uma entidade do setor público, os principais desafios para sua implementação e os fatores críticos de sucesso. A necessidade de uma gestão de custos bem definida e efetiva é de grande relevância para o setor público e no governo federal a política de custos é direcionada pela STN do Ministério da Economia e tem no SIC o seu principal instrumento. A entidade selecionada foi a Universidade Federal do Amazonas (Ufam) que vem passando por esse processo desde 2019 com a utilização do SICGESP como Infrasing para Gestão de Custos. Observou-se que o SICGESP é aderente ao SIC e à política de gestão de custos do governo federal.

Palavras-chaves: custos no setor público, gestão de custos, SIC, SICGESP, governança, capacidades estatais.

## Sumário

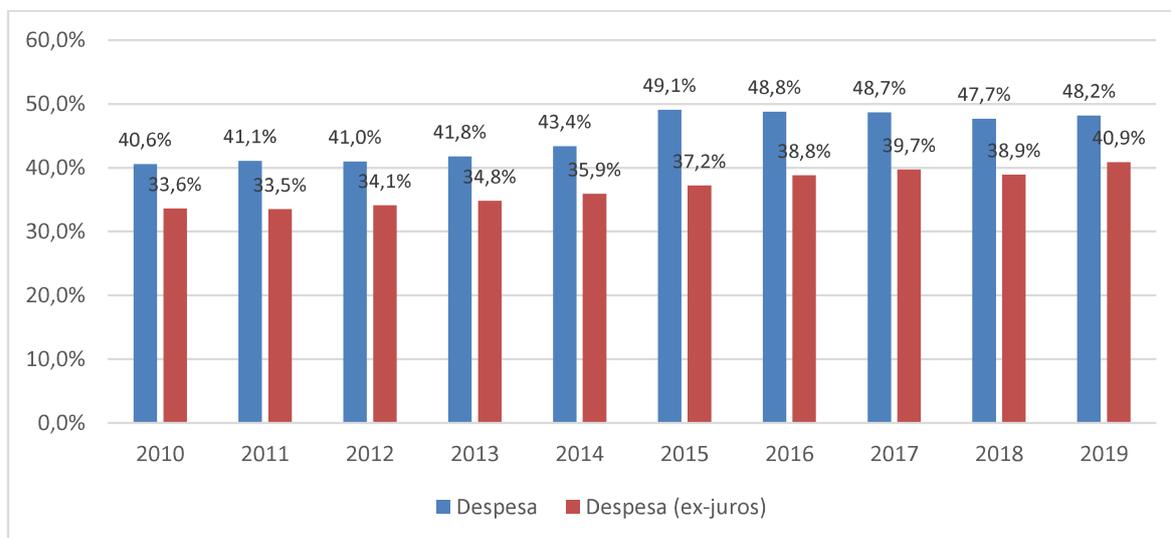
1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Justificativa.....	11
1.2	Delimitação do Estudo .....	14
2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
2.1	Desenho da Pesquisa .....	16
2.2	Considerações metodológicas.....	17
2.3	Objetivos da Pesquisa .....	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1	Governança no Setor Público e Gestão de Custos .....	19
3.2	Contabilidade de Custos e sua aplicação no Setor Público.....	25
3.3	A Gestão de Custos como Política Pública .....	30
3.4	Gestão Estratégica de Custos como instrumento central da Política de Gestão de Custos no Setor Público .....	33
3.5	Implementação de uma Política de Gestão de Custos no Setor Público .....	36
3.6	Avaliando a Gestão de Custos.....	41
4	GESTÃO DE CUSTOS NO GOVERNO FEDERAL .....	47
4.1	Sistema de Informação de Custos – Modelo de Implementação .....	47
4.2	Sistema de Informação de Custos – Evolução.....	56
4.3	Arranjo Institucional da Gestão de Custos no Governo Federal.....	60
5	SICGESP – INFRASIG DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS APLICADOS AO SETOR PÚBLICO	66
6	A GESTÃO DE CUSTOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS.....	72
6.1	Contexto organizacional.....	72
6.2	Processo de implementação da Gestão de Custos .....	76
6.3	Sistema de Governança Baseado em Custos – Resultados no contexto da UFAM.....	82
6.3.1	RELATÓRIO GERENCIAL DE CUSTOS .....	82
6.3.2	RELATÓRIO DE NÍVEL DE SERVIÇOS COMPARÁVEL.....	85
6.3.3	ADERÊNCIA DO SICGESP À POLÍTICA DE CUSTOS DO GOVERNO FEDERAL.....	88
7	CONCLUSÃO .....	92
8	REFERÊNCIAS.....	96
9	ANEXOS .....	101

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se apresenta como uma pesquisa exploratória e descritiva, classificando-se como um estudo de caso em que serão analisados, a partir da experiência uma unidade administrativa, como se dá a implementação Política de Gestão de Custos em uma entidade do setor público, os principais desafios para sua implementação e os fatores críticos de sucesso.

A necessidade de uma gestão de custos bem definida e efetiva é de grande relevância, principalmente no atual contexto de crise financeira do Estado Brasileiro e sua premente necessidade de melhoria da eficiência produtiva. Segundo dados da STN (STN, 2020) a despesa pública (sem considerar os investimentos líquidos, porque estes integram a conta de patrimônio) saiu de 40,6% do PIB em 2010 para 48,2% do PIB em 2019, uma variação positiva de 7,6 p.p. do PIB (gráfico 1)

Gráfico 1 - Despesa pública total (% do PIB, exclui investimentos)



Fonte: STN

O crescimento acentuado da Despesa Pública no período levou ao surgimento da emenda constitucional n.º 95, que estabeleceu o Novo Regime Fiscal com limites de despesas primárias para vinte exercícios, sendo tais limites corrigidos pelo índice de preços ao consumidor amplo – IPCA. Todavia, como o crescimento das despesas não se dá de maneira

uniforme, dependendo de diversos fatores, muitos gastos terão que ser reduzidos ao longo do tempo, o que só pode ser realizado de forma consistente por intermédio de um processo eficiente e eficaz de gestão estratégica de custos, que permita o melhor uso da capacidade estatal.

O Sistema de Informação de Custos do Governo Federal foi lançado em 2010, tendo como objetivo principal “proporcionar conteúdo informacional para subsidiar as decisões governamentais de alocação mais eficiente de recursos e gerar as condições para a melhoria da qualidade do gasto público” (STN, 2011), ou seja, tendo como propósito permitir ao estado uma alocação mais eficiente de recursos de modo a atender as necessidades crescentes pela prestação de serviços público no contexto nacional

Todavia, embora a política de custos do Governo Federal tenha sido construída desde 2009, quando se iniciou o desenvolvimento do Sistema de Informações de Custos (SIC), observa-se que após 10 anos de evolução pode-se questionar qual o estágio de desenvolvimento, os principais resultados, quais as dificuldades que precisam ser enfrentadas para seu avanço e finalmente qual a estratégia que tem sido adotada pelos implementadores para torná-la mais efetiva, permitindo de fato uma melhoria da qualidade do gasto, reduzindo a necessidade de expansão da despesa pública.

O problema de pesquisa consiste na seguinte questão: a política de gestão de custos do setor público é um instrumento efetivo de governança e auxílio ao gestor para melhor uso das capacidades estatais instaladas? Isto será avaliado a partir de um estudo de caso simples, o trabalho acompanhou o processo de contabilidade de custos em uma grande universidade federal brasileira e as impressões qualitativas dos atores com base no marco normativo, assim, o que se busca é um olhar sobre o processo de implementação da política de gestão de custos do governo federal, tendo por base a experiência de uma entidade do setor público federal

## 1.1 Justificativa

A necessidade de avaliar políticas públicas e processos gerenciais é frequente na gestão pública, sendo a análise de maturidade uma ferramenta de grande valor para esses processos, pois permite saber o grau de evolução da política ou processo avaliado e seus efeitos sobre a ação governamental e a gestão pública.

A relevância da pesquisa reside na importância do tema gestão de custos como elemento-chave de governança no setor público, sendo instrumento de extrema relevância no processo de avaliação de Políticas Públicas dado ser insumo para quantificação dos benefícios auferidos e fator de comparabilidade entre políticas e suas formas de implementação e execução.

Na última década, o país vem enfrentando uma profunda crise fiscal e política, o que tem suscitado intenso debate sobre a necessidade de reforma do Estado Brasileiro e de uma melhoria na qualidade do gasto público.

Esse debate traz ao centro das discussões sobre gestão pública o tema da eficiência do gasto. A eficiência está ligada ao processo como os produtos e serviços são gerados, ou seja, é uma relação entre esforço e resultado. Conceitualmente, a mensuração da eficiência pode ser realizada pelo confronto entre os custos dos insumos e a quantidade ou a qualidade dos produtos. Todavia, na prática do setor público, existem diversas dificuldades neste processo. Sendo a primeira e fundamental, a de medição dos custos dos serviços públicos.

A busca por dados confiáveis e acessíveis, que permitam a correta e clara identificação dos custos da ação governamental, bem como dos custos fixos de manutenção das estruturas organizacionais teve momentos mais proeminentes, como após a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, que trouxe como determinante para gestão pública o paradigma da gestão fiscal responsável (BRASIL, 2000) ou quando do lançamento do Sistema de Informação de Custos do Governo Federal (SIC) em 2010 cujas finalidades principais seriam

proporcionar uma maior eficiência do processo alocativo, permitindo avaliar se determinados bens ou serviços produzidos pelo governo justificam seus custos; maior eficiência operacional, permitindo que a produção de bens e serviços pelo Estado seja submetida a avaliações no que tange à forma de produzir o mesmo produto com menor custo, identificando ineficiências operacionais e oportunidades de redução de gastos; e na fixação de preços públicos e taxas, permitiria o conhecimento do custo dos produtos de modo a que se estabeleça o preço justo e adequado com o conhecimento do resultado financeiro obtido (MACHADO e HOLANDA, 2010).

Ribeiro (2008) comenta sobre a dificuldade de determinação dos custos dos serviços públicos pela falta de dados confiáveis, classificações orçamentárias deficientes e impossibilidade de se conhecerem os custos fixos para um produto ou serviço específico, bem como sobre as dificuldades na obtenção de informações relativas à execução física de produtos ou serviços, mensuração dos benefícios ou resultados obtidos. A afirmação tem sua razão de ser no que se refere aos problemas relacionados à execução física de produtos e serviços, pois estas informações estão pulverizadas nos sistemas internos dos órgãos setoriais, todavia, a contabilidade pública brasileira apresenta uma base de dados confiável para a obtenção das informações necessárias à determinação dos custos, tanto fixos, quanto variáveis, dos produtos e serviços públicos. A contabilidade financeira pública registra as principais informações sobre os gastos governamentais e tem por objetivo principal a elaboração de demonstrações contábeis, sendo seu foco os usuários externos à organização, buscando fornecer-lhes informações para prestação de contas, responsabilização e tomada de decisão, ou seja, os usuários principais dos denominados relatórios contábeis de propósito geral são os usuários do serviço e os provedores de recursos (NBC TSP – Estrutura Conceitual).

O que se faz necessário para a mensuração e divulgação das informações sobre os custos dos produtos e serviços públicos é a adequada implementação, pelos órgãos e entidades públicas, de um sistema de gestão de custos e governança aderente às necessidades e características produtivas das entidades do setor público. A partir disso, a necessidade informacional desejada por Ribeiro e outros estudiosos das finanças públicas de uma

contabilidade gerencial pública, que permita o conhecimento das informações sobre os custos dos produtos e serviços, a definição e avaliação de políticas públicas mais efetivas e auxilie o gestor público na tomada de decisão, tornar-se-á uma realidade no âmbito nacional.

A proposta de um sistema de custos aplicado a setor público surge como uma solução para este problema, pois além de ser instrumento de accountability pública sob um aspecto de eficiência, também tem o gestor público como usuário principal. Seu objetivo foca-se no apoio a tomada de decisão no setor público.

No âmbito do governo federal, o Sistema de Informação de Custos (SIC) foi instituído com o objetivo de “proporcionar conteúdo informacional para subsidiar as decisões governamentais de alocação mais eficiente de recursos e gerar as condições para a melhoria da qualidade do gasto público” (Portaria STN 157/2011 – Exposição dos motivos)

Contudo, sua criação não foi suficiente para superação desses problemas, pois sua integração com os principais sistemas administrativos do Governo Federal e de onde são extraídas as variáveis financeiras e físicas foi parcial (SUZART, 2012), o que dificulta em muito a mensuração da eficiência das políticas públicas nacionais, principalmente no que se refere a dimensão física da execução das políticas públicas.

No mesmo período, além das dificuldades técnicas de atuação e mensuração de resultados, a questão política também impulsionou o país na última década à expansão do gasto público como mecanismo de desenvolvimento econômico, todavia sem considerar o aspecto relacionado a sua qualidade, o que levou o setor público a uma encruzilhada decisória, pois a crise demanda investimentos governamentais, mas o estado não tem capacidade para expansão numérica de seus gastos. A atual crise fiscal traz a questão da eficiência de volta ao centro dos debates sobre gestão pública no Brasil. O advento do denominado “Teto de Gastos”, mecanismo de alçada constitucional que limita a expansão do gasto público sobre um parâmetro de atualização sobre o próprio gasto e não sobre o

crescimento das receitas, bem como a deterioração do resultado fiscal, impulsiona os gestores a busca de ajustes no gasto e não mais apenas na expansão de receitas.

O debate sobre a mensuração da eficiência da Gestão Pública, e, portanto, de custos, é item necessário a avaliação de desempenho no setor público. A gestão pública contemporânea vive um momento de transformação, tanto em seus processos de trabalho, quanto em suas estruturas organizacionais, pois o desenho organizacional adequado tem forte relação com o desempenho institucional, dado que as antigas estruturas burocráticas não têm mais lugar em um mundo cada vez mais dinâmico, competitivo e tecnológico. A demanda é por organizações cada vez mais enxutas e ágeis, que apresentem melhores entregas.

A gestão por resultados seria a tônica do processo e segundo Trosa (2001) este é o tema mais pesquisado na área pública nos países da OCDE, sendo que o orçamento público não pode basear-se somente na alocação de recursos, mas precisa também focar os resultados a atingir, e por conseguinte, maior eficiência e melhor desenho institucional conduzem a melhores resultados.

Assim, apesar de nos últimos anos as questões sobre eficiência terem permanecido a margem do debate sobre gestão pública no Brasil, o tema permanece atual, colocando-se como caminho obrigatório para um desenvolvimento sustentável com equilíbrio das contas públicas e melhores e consistentes entregas do setor público à sociedade brasileira. Não há uma trajetória que permita a melhoria do desempenho do setor público brasileiro sem o aperfeiçoamento da gestão com a busca por resultados mais efetivos, perpassando pela melhoria da eficiência, permitindo ao Estado atender às demandas crescentes por serviços públicos com qualidade e sustentabilidade fiscal.

## **1.2 Delimitação do Estudo**

Pretende-se com este estudo avaliar o processo de implementação e gestão de custos em unidades administrativas do governo federal, apresentando algumas soluções já adotadas

e avaliando o caso de uma instituição federal de ensino superior. A entidade selecionada foi a Universidade Federal do Amazonas (Ufam) que vem passando por esse processo desde 2019, e, portanto, tem uma experiência ainda em andamento, o que permite o contato direto com a equipe participante da implementação e gestão do processo, assim como o entendimento dos principais fatores que impactam no processo.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 Desenho da Pesquisa

Esta pesquisa se apresenta como uma pesquisa exploratória e descritiva, classificando-se como um estudo de caso em que serão analisados, a partir da experiência uma unidade administrativa, como se dá a implementação Política de Gestão de Custos em uma entidade do setor público, os principais desafios para sua implementação e os fatores críticos de sucesso. Assim sendo, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2014), sendo um estudo de caso, que é a abordagem metodológica mais adequada quando se tem por objetivo compreender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Sendo concebido como o estudo de um caso dentro de um ambiente ou contexto contemporâneo da vida real, isso em situações em que fenômeno e contexto não estejam claramente distinguidos (YIN, 2001).

A avaliação se dará a partir do processo de revisão de literatura sobre o tema gestão de custos no setor público, análise do processo de implementação do SIC e análise do caso com base nos parâmetros estabelecidos na literatura sobre implementação de sistemas de custos.

Serão coletadas informações qualitativas junto aos atores envolvidos no processo de implementação da política na unidade, buscando identificar suas percepções sob os principais aspectos à implementação do projeto.

Os estudos de caso podem ser baseados em três estratégias ou propósitos: exploratório, descritivo ou explanatório (YIN, 2001). Esta pesquisa é exploratória, posto que busca compreender a atual situação da Política de Gestão de Custos no âmbito do Governo Federal, ou seja, tem como objetivo delimitar uma situação da vida real (YIN, 2001) e descritiva, pois apresentará os principais aspectos que norteiam a política no âmbito do órgão central de custos, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), o modelo de custos

adotado no SICGESP e a descrição e análise do caso da UFAM na implementação da gestão de custos.

## **2.2 Considerações metodológicas**

A pesquisa tratará de dois conjuntos de dados, sendo o primeiro coletado a partir dos documentos que dão suporte ao processo de gestão de custos do Poder Executivo e que evidenciem os aspectos relacionados à efetiva gestão de custos no âmbito do Governo Federal, e o segundo conjunto a partir da realização de entrevistas juntos aos servidores da unidade estudada participantes da implementação e gestão da iniciativa. A partir disso, será investigado se o modelo de implementação da gestão de custos, no âmbito do estudo de caso, permite o uso da informação de custos como instrumento de governança e gestão.

Para o entendimento das diretrizes e objetivos da Política de Gestão de Custos nos moldes atuais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro constante do ANEXO I. A partir das entrevistas foram colhidas as experiências pessoais dos envolvidos, principalmente suas expectativas, a visão sobre a importância da ação e principais fatores para o sucesso do projeto.

## **2.3 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar, a partir da experiência de governo federal, tanto em nível de órgão central, quanto em uma unidade administrativa operacional os principais aspectos e obstáculos para a construção de uma política de gestão de custos mais efetiva no setor público. Como objetivos específicos, a pesquisa permitirá:

1. Apresentar os benefícios potenciais que uma gestão de custos efetiva pode produzir em uma entidade do setor público e os princípios para a melhoria e adequação da gestão de custos em uma organização.
2. Descrever a Política de Custos do Governo Federal, o modelo de gestão de custos proposto pelo órgão central de custos do Governo Federal e seu arranjo institucional.

3. Descrever o modelo de custos do SICGESP, adotado pela Universidade Federal do Amazonas, seu processo de implementação no âmbito da instituição e sua aderência à Política de Custos do Governo Federal.
4. A partir da experiência observada no estudo de caso, identificar os principais fatores que determinam a evolução da gestão de custos em cada unidade.
5. Identificar os fatores que necessitam ser aperfeiçoados para melhoria do processo de implementação da gestão de custos no setor público.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico da pesquisa abordará os aspectos relacionados à gestão de custos no setor público com a apresentação dos principais conceitos relacionados à governança e gestão de custos, custos aplicados ao setor público, aspectos da gestão de custos como política pública e da gestão estratégica de custos como instrumento central dessa política de gestão. Também serão abordados os principais obstáculos à implementação da gestão de custos e os princípios básicos de avaliação e melhoria da gestão de custos;

#### **3.1 Governança no Setor Público e Gestão de Custos**

No início do processo de redemocratização do Brasil constatava-se uma ausência de accountability, o que influenciou a construção da Constituição Federal de 1988, pois era preciso definir as bases para o desenvolvimento de estruturas que pudessem sustentar o regime democrático. Assim, um ponto forte desse processo foi a construção princípios e regras que permitissem o desenvolvimento incremental de organizações de accountability que pudessem exercer um papel de garantidoras da democracia.

As bases lançadas pelo constituinte deram início a um processo incremental de desenvolvimento de instituições de accountability, ou seja, foram constituídas condições políticas que permitiram que as denominadas burocracias de controle se desenvolvessem sob uma perspectiva de agentes de monitoramento e controle da ordem política e da administração pública (FILGUEIRAS, 2018).

Esse processo levou ao fortalecimento da accountability horizontal, permitindo o desenvolvimento de uma extensa rede de instituições de controle responsáveis por fiscalizar, controlar, corrigir e instruir judicialmente ações contra gestores públicos e políticos em casos de corrupção, atos ilegítimos, desvio ou descaminho do interesse público.

O desenvolvimento alcançado pela burocracia do controle no Brasil e seu empoderamento em associação com instabilidade política e divisão social são o pano de fundo para o surgimento de um protagonismo do controle. Esse apogeu do controle tem na desconfiança sua base de sustentação, o que leva à paralisia do Poder Executivo tanto federal, como de estados e municípios, pois a aversão ao risco encapsula os gestores na busca incessante pelo atendimento de conformidades e os coloca em uma posição reativa às ações de controle.

Essa paralisia gerencial gerou uma lacuna no processo de desenvolvimento de capacidades estatais, pois o foco do governo sedimentou-se na gestão e controle de recursos, instalando-se assim uma incapacidade de governar e orientar as ações públicas para a produção de resultados e entregas de políticas e serviços necessárias para população.

Em decorrência disso, observa-se que a temática das capacidades estatais emerge na agenda do Executivo Federal a partir de um ator de accountability horizontal, no caso o TCU, o que diverge do observado nas democracias ocidentais. Esse protagonismo de um ator de controle enviesou o debate sobre Governança na agenda pública nacional, pois o centrou em uma abordagem anticorrupção. Além disso, o enfoque dado pelo controle baseia-se em uma abordagem prescritiva-formal de “boa governança”, ou seja, a temática da governança tem seu foco nos aspectos normativos e prescritivos, se sustentando em estratégias de disseminação de boas práticas de políticas públicas baseadas em um conjunto de instituições, ações e recursos que tornem um governo democrático mais efetivo (PIRES; CAVALCANTE, 2018).

O problema do processo de discussão sobre governança ser capitaneado por atores ligados à burocracia do controle é que torna-se hegemônica uma visão de que a governança pode resultar de um conjunto de reformas e mudanças padrões (boas práticas) que possam ser impostas por agentes externos, sem ser considerado o contexto político-institucional específico de cada organização do governo federal, impossibilitando uma compreensão analítica-operacional que possa ser mobilizada e exercitada por atores governamentais,

considerando seus contextos específicos de atuação e buscando a ampliação de suas capacidades e recursos operacionais (PIRES; CAVALCANTE, 2018).

Assim, surge a necessidade de realocação do debate sobre governança de uma abordagem de controle para uma centrada no fortalecimento das capacidades estatais, notoriamente a de coordenação do centro de governo, modernização da administração pública e entrega dos resultados das políticas públicas necessárias ao desenvolvimento nacional. Segundo Pires e Cavalcante, essa perspectiva prescritiva-formal apresenta limitações conceituais e metodológicas que aportam riscos, como a não consideração da natureza dinâmica e múltipla dos fenômenos associados à ideia de governança; o do fortalecimento de tendências à “agencificação” em detrimento do estímulo à intersetorialidade e do desenvolvimento de articulações transversais e interinstitucionais; a ênfase desproporcional dada à suposta necessidade de aumento do controle institucional da administração pública em detrimento de outras dimensões (PIRES; CAVALCANTE, 2018).

Outro ponto importante diz respeito ao empoderamento das instituições de controle como instituições político representativas, ocorrendo, assim, um deslocamento de legitimidade, pois essas instituições são contra democráticas, isto é, não são eleitas e atuam como contraponto às instituições representativas. Isso se dá em grande parte pela alta desconfiança da sociedade sobre os atores representativos. Esse deslocamento de legitimidade transforma os órgãos de controle em atores políticos fundamentais capazes de intervir na ordem política e nas instituições, o que gera impacto sobre a gestão pública, pois reduz o grau de discricionariedade dos gestores nos processos decisórios e de execução de políticas públicas.

Gestores e servidores públicos preocupados com os efeitos da corrupção tendem a aumentar o número e rigidez de medidas anticorrupção regularmente, ou seja, mais controles. No entanto, como com qualquer tipo de regulamentação, essa vai subir até um nível de rendimento decrescente e, a partir daí o resultado será negativo em termos de eficiência, por isso deve ser inquerido o momento em que o controle é excessivo,

gerando ineficiência (ANECHIARICO, 2010). Ou nos termos do art. 14 do Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967:

O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de contrôles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco. (BRASIL, 1967)

Desta forma, pode-se concluir que é necessária a mudança do debate sobre governança no Brasil das burocracias de controle para os órgãos responsáveis pela gestão, realocando-o para o centro de governo e órgãos responsáveis pela execução de políticas públicas, alterando seu foco de uma perspectiva prescritiva-formal para uma visão mais analítica do processo de construção de capacidades estatais e de uma mais efetiva coordenação de políticas pelo centro de governo. Esta mudança precisa envolver no debate o meio acadêmico como núcleo de pensamento sistêmico sobre a temática e produtor de estudos e pesquisas que permitam o desenvolvimento de novas perspectivas, fomentem a inovação na temática de governança e estructurem as bases conceituais e normativas para o setor público brasileiro.

No âmbito do governo federal, a temática da governança tem como norma principal o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, que trata da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O normativo conceitua governança como sendo “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Assim, observa-se que a ênfase se dá em três dimensões: liderança, estratégia e controle.

O conceito de governança é reduzido a aspectos a aspectos prescritivo-formais, sob uma perspectiva normativa, tendo origem na ideia de que a boa governança deriva da disseminação de boas práticas, modelos e formas organizacionais que devem ser reproduzidas pelas organizações públicas. Deixando, à margem, o debate que ressalta os potenciais analíticos derivados do conceito de governança como instrumento de reflexão contextualizada e intervenção estratégica. Assim, o desenvolvimento e implementação de novos instrumentos e mecanismos de gestão não deve ter foco apenas nas práticas

consideradas boas, mas estas devem ser, também, viáveis, efetivas e adequadas às diferentes e complexas realidades dos órgãos e entidades que compõem a administração pública (CAVALCANTE, PIRES, 2018).

Assim, a governança seria entendida como um processo de análise “sobre os arranjos institucionais (formais e informais) que organizam e estabilizam as relações entre os diferentes atores envolvidos” (CAVALCANTE, PIRES, 2018). Os arranjos podem ser definidos como “conjunto de regras, mecanismos e processos que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses na implementação de cada política” (GOMIDE, PIRES, 2014, p. 19-20). Os arranjos devem ser dinâmicos e diversificados de modo a se adequarem aos diferentes contextos e atores envolvidos na operação e coordenação de políticas públicas.

Sem essa perspectiva, as ações governamentais que buscam a melhoria da gestão, por meio da implementação de “boas práticas”, possuem grande possibilidade de fracassarem, principalmente pelo fato de focarem-se nos elementos formais, como leis e treinamentos, por exemplo, mas negligenciarem o conteúdo institucional informal, como as normas apropriadas e os roteiros cultural-cognitivos (ANDREWS, 2013).

Outro conceito relevante diz respeito ao valor público, definido como sendo um conjunto de “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”.

Semelhantemente ao conceito de governança, o de valor público também se apresenta com grande elasticidade, o que acaba por gerar confusão conceitual. A ideia de valor público foi proposta por Mark Moore como “o valor atribuído pelo público beneficiário ao que recebe do poder público, uma espécie de retorno sobre o “investimento” (os impostos pagos) feito pelo cidadão” (MOORE, 1994 apud MARTINS, MOTA, MARINI, 2019). Este conceito era bastante reduzido, sendo posteriormente ampliado pelo autor:

O valor público pode também estar relacionado com valores cívicos e republicanos, percepções de satisfação e qualidade (o que o público valoriza e conseqüentemente daria algo em troca), excedente de valor agregado mediante processos de inovação, de ativo ou patrimônio imaterial representado pelas instituições públicas, e resultados de políticas públicas formuladas em função de preferências refinadas (MOORE e BENINGTON, 2011 apud MARTINS, MOTA, MARINI, 2019).

Sob esta perspectiva, Martins e Marini definem governança pública como “um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos; e da melhoria do desempenho” (MARTINS, MARINI, 2014) e propõe uma cadeia de governança, conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Cadeia de Governança Pública



Fonte: MARTINS, MARINI, 2014

Os elementos geradores de valor público na cadeia de governança são assim definidos pelos autores:

*Capacidades e qualidades institucionais* - governança equivale a capacidades de governo relacionadas à liderança, fortalecimento de competências internas, à prontidão para atuar e ao desenho institucional.

*Colaboração* – refere-se à atuação de agentes públicos e privados na coprodução de serviços é o domínio da governança colaborativa, em redes multi-institucionais e de forma interativa com a sociedade em rede.

*Desempenho* - compreende o conjunto de esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados, envolvendo dimensões tais como economicidade, execução e

excelência (relacionadas à esforços) e eficiência, eficácia e efetividade (relacionadas à resultados).

Os elementos não devem ser vistos de forma isolada, pois as interrelações entre eles é que produzem valor público sustentável.

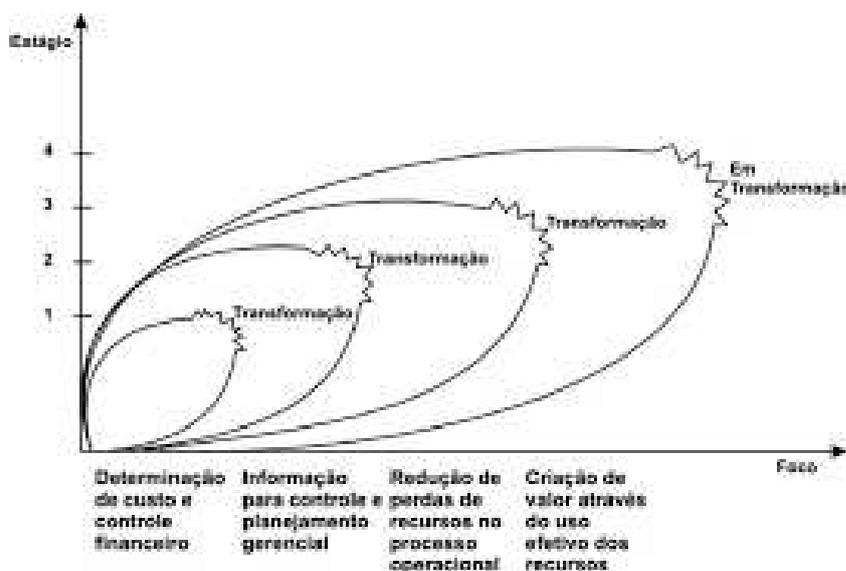
O foco da governança estaria na geração de valor público a partir da análise dos arranjos institucionais que sustentam as políticas públicas e que permitem ao estado a construção de capacidade para execução de seus objetivos. Assim, os arranjos determinam a capacidade estatal de implementação de políticas pública, e, portanto, a melhoria dos serviços públicos entregues e o aumento da efetividade das políticas públicas tem relação direta com os processos de construção de capacidades de ação governamental, tais como, mobilização de recursos e sua gestão eficiente, desenvolvimento de instrumentos, aprimoramento das articulações interinstitucionais e intersetoriais, melhoria dos processos de gestão e avaliação de desempenho, aperfeiçoamento dos mecanismos de colaboração e, sobretudo, inovação.

Como instrumento base para adequada gestão financeira organizacional, a gestão de custos permite a análise e avaliação de desempenho e serve de apoio ao processo de planejamento e tomada de decisão, o que a torna relevante instrumento de governança, permitindo ao estado uma gestão efetiva sobre os recursos alocados na produção de serviços públicos.

### **3.2 Contabilidade de Custos e sua aplicação no Setor Público**

Segundo Martins (2003), a contabilidade de custos surge com a revolução industrial, com o objetivo inicial de avaliar os estoques de produtos acabados e apurar o resultado do exercício, sendo sua evolução impulsionada pelo desenvolvimento industrial. Base para contabilidade gerencial, ambas evoluem em conjunto. A evolução da contabilidade gerencial pode ser observada em quatro estágios, conforme a figura 2:

Figura 2 – Estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial



Fonte: Adaptada do IMAP 1

A contabilidade de custos tem por objetivo produzir informações gerenciais para que os diversos níveis hierárquicos da administração sejam capazes de planejar, controlar e decidir com maior eficiência e eficácia (Leone, 2000).

Aspecto relevante no processo de implantação de um sistema de custos no setor público é a busca pela construção de uma cultura de utilização da informação de custos para tomada de decisão, sendo importante a disseminação dos conceitos de contabilidade de custos de grande no âmbito das instituições. O conhecimento da terminologia de custos permite melhor grau de comunicação entre os órgãos responsáveis pela normatização de custos e os usuários da informação.

O termo básico a ser compreendido é custo, definido como sendo “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” (MARTINS, 2003, p. 17). Um gasto é um “sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos” (MARTINS, 2003, p. 17).

Atkinson et al (2000, p. 125) conceitua custo como sendo “o valor monetário de bens e serviços gastos para se obter benefícios reais ou futuros”. Assim, os custos são a medida do esforço da entidade na geração de bens ou serviços.

A conceituação do termo custo deve se dar à luz da compreensão do processo produtivo de uma entidade, desta forma, para entendermos custos no âmbito do setor público precisamos compreender o processo produtivo público, que difere do processo de produção privado, pois deve ser observado que o processo produtivo do Estado difere do Setor Privado em dois aspectos relevantes: a forma de financiamento e o modelo de decisão.

Sobre o modelo de financiamento estatal, Dantas (2013) salienta a importância de se observar que a obtenção de recursos, no setor público, diferentemente do setor privado ocorre *ex ante*, ou seja, a remuneração pelos bens ou serviços entregues ocorre antes de sua efetiva produção e não tem aspecto de contraprestação direta. Além disso, por ser um provedor de serviços que obtém seus recursos a partir de seu poder de tributar, o Estado não tem suas decisões vinculadas a expectativas econômicas apenas, mas em um espectro mais amplo no campo das decisões políticas. Isso significa que muitas ações estatais terão custos extremamente elevados que em um modelo de decisão puramente econômica jamais seriam implementadas.

Isso surge do fato de que o Setor Público, diferentemente da iniciativa privada, não tem como objetivo o lucro, mas a prestação de serviços públicos. Assim, a diferença de foco faz com que haja uma alteração substancial no ciclo produtivo estatal em relação a uma empresa.

Outro aspecto de distinção, entre os setores público e privado, está na forma como as decisões são construídas nesses ambientes, pois a gestão de custos deve se adequar ao contexto e propósito específico a que se destina. Como seu principal objetivo está no subsídio de informações para o apoio à tomada de decisão, a forma como as decisões são construídas no ambiente organizacional deve ser base para o modelo, que precisa refletir

as inter-relações de causa e efeito e a dinâmica comportamental do funcionamento organizacional.

Sob este prisma, Dantas (2013) define custos no setor público como sendo um “sacrifício de recurso decorrente do processo produtivo do setor público”. Desta forma, a medida de esforço para geração de bens ou serviços no setor público difere da utilizada pelo setor privado.

Os modelos de custos construídos para o setor privado levaram em consideração suas características produtivas, o que torna sua transferência para setor público difícil e por vezes inadequadas. Assim, somente levando em consideração as particularidades do processo produtivo público é que se torna possível a construção de um modelo realmente capaz de identificar, medir, interpretar e apresentar custos relacionados ao fluxo econômico de bens e serviços do setor público.

No setor público brasileiro, a gestão de custos encontra-se incipiente, tendo o assunto se reforçado com a Lei de Responsabilidade Fiscal que estabelece em seu artigo 50, § 3º que *“A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial” (BRASIL, 2000)*. Posteriormente, a Lei nº 10.180 no artigo 15, inciso V, estabeleceu que dentre as finalidades dos Sistemas de Contabilidade Federal está a de evidenciar *“os custos dos programas e das unidades da Administração Pública Federal” (BRASIL, 2001)*, sendo uma das finalidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal a avaliação de resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal (BRASIL, 2001).

O comando da norma leva à discussão sobre as principais finalidades de um sistema de custos aplicado ao setor público. Segundo Machado e Holanda (2010), um sistema de custos governamental teria como principais finalidades um aumento na eficiência do processo alocativo, o que traria insumos para decisões orçamentárias, aumento na eficiência operacional, o que reduziria os custos dos produtos e serviços, aumentando a

capacidade estatal para realizar entregas de serviços públicos, além disso, um sistema de custos permitiria uma adequada definição de preços públicos e taxas, identificando os insumos utilizados na entrega do produto e tornando transparente mecanismos estatais de financiamento de atividades privadas por subsídios de preços públicos.

A informação de custos ainda tem por finalidade subsidiar o processo de planejamento e orçamentação; apoiar as decisões sobre continuar responsável pela produção de determinado bem, serviço ou atividade, ou entregá-lo a entidades externas; possibilitar a melhoria das informações internas gerenciais para possibilitar a medição de resultados e desempenhos e proporcionar controles mais orientados a resultados (MACHADO e HOLANDA, 2010).

Segundo a IFAC, a importância da contabilidade de custos para a tomada de decisões e o desempenho gerencial tem por base as seguintes funções gerenciais (IFAC, 2000, p. 7-9):

- a. Auxiliar na elaboração de orçamento;
- b. Controlar e reduzir custos;
- c. Definir preços e taxas;
- d. Avaliar o desempenho financeiro;
- e. Avaliar os programas governamentais;
- f. Auxiliar em decisões econômicas.

Dessa forma, a implementação da política de custos deve ter por base esse conjunto de finalidades, as quais precisam ser visíveis e perseguidas em todo o planejamento de construção da gestão de custos. Essa busca balizará a análise proposta neste estudo.

Ênfase especial deve ser dada ao atributo da comparabilidade, pois uma métrica de custo para ser útil deve ser comparável com as informações da própria organização ao longo do tempo e com as de outras organizações para assim permitir melhor avaliação da eficiência organizacional no tempo e em sua área de atuação.

No contexto do setor público brasileiro, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) editou, em 2011, a NBC T 16.11 que trata do Sistema de Informação de Custos do Setor Público. A norma foi a última de uma série editada pelo CFC, a partir de 2008, com o objetivo de promover um processo de harmonização das normas contábeis do setor público brasileiro

com as normas internacionais. Este conjunto de normas vem sendo substituído pelas NBC TSP, que já são convergidas com as normas internacionais, restando apenas a de custos.

Esta norma tem por propósito estabelecer a conceituação, o objeto, os objetivos e as regras básicas para mensuração e evidenciação dos custos no setor público. A norma denomina o processo de Subsistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP), objetivando evidenciar tratar-se de um subsistema do sistema contábil da entidade, o qual teria por objetivo registrar, processar e evidenciar os custos de bens e serviços e outros objetos de custos, produzidos e oferecidos à sociedade pela entidade pública (CFC, 2011).

Segundo a norma, o setor público necessita de um sistema que permita o gerenciamento dos custos dos serviços públicos, principalmente pelo fato dos serviços públicos possuírem características próprias, que se traduzem na universalidade e obrigação de fornecimento, sendo muitas vezes monopólio do Estado, e tendo o orçamento público como principal fonte de alocação de recursos.

### **3.3 A Gestão de Custos como Política Pública**

Uma questão inicial que se impõe é se o desenvolvimento, a implementação e o efetivo gerenciamento de custos no setor público pode ser definidos como componentes de uma política pública. Primeiramente, podemos refletir sobre o que seja política pública. Não existe consenso na literatura sobre uma definição do que seja uma política pública. Secchi (2013) afirma que qualquer definição de política pública traz um caráter de arbitrariedade, todavia, apresenta política pública como sendo uma “diretriz para enfrentar um problema público” (SECCHI, 2013). A dificuldade conceitual também é enfatizada por Smith e Larimer (2009), pois não existe uma definição precisa e universal de políticas públicas, ao invés disso, o que se tem é um consenso de que a política pública inclui o processo de fazer escolhas e os resultados ou ações de decisões específicas. O que torna uma política pública realmente pública é o fato de que essas escolhas ou ações são apoiadas pelos poderes coercitivos do estado e que, em sua essência, a política pública é uma resposta a um problema percebido como tal (SMITH, LARIMER, 2019).

Sob uma visão multicêntrica, a política é pública, quando o problema a ser enfrentado é qualificado como público, não importando se a atuação é exclusivamente governamental ou se envolve outros atores como as organizações privadas, organizações não-governamentais, organismos multilaterais ou redes de políticas públicas (SECCHI, 2013). Assim, tomando-se a política pública como uma ação para o enfrentamento de um problema público, a gestão de custos no setor público deve ser vista como uma política pública na área de gestão, pois temos de fato a necessidade de intervenção pública diante de um problema público relevante, a ineficiência no uso dos recursos públicos. O problema público é o espaço de intervenção da política pública com o propósito de transformar a realidade existente para uma nova realidade pretendida.

Figura 3 – Problema Público



Fonte: Elaborado pelo autor

O desenvolvimento de uma política de gestão de custos no setor público tem a tônica da busca pelo aumento da eficiência alocativa do Estado, objetivando com isso um aumento na capacidade estatal de promoção de políticas públicas. Analisando o conceito de capacidade estatais, Gomide (2016) afirma que pela sua abrangência e caráter multidimensional o conceito pode gerar confusões. Com o objetivo de evitar equívocos, identificamos a capacidade na produção de políticas públicas como sendo o “conjunto de habilidades e recursos – ou competências e capacidades – necessários para o desempenho das funções de políticas públicas”. (WU; RAMESH; HOWLETT, 2015)

Para vermos a relação da gestão de custos com o aumento da capacidade estatal, precisamos compreender seus componentes. Estes podem ser divididos em 4 dimensões (Enap, 2018) conforme apresentados no quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões de funções e capacidades de políticas públicas

	Dimensões (nível constitutivo)	Resultado	Descrição	Fontes de observação (nível indicativo)
Administrativo	Analítica	Eficiência e eficácia	Condições que garantem o desempenho técnico e administrativo	Coleta e análise de dados
				Conhecimento técnico específico
	Técnico-gerencial			Conhecimentos de normas e regulamentações
				Habilidades administrativas
				Gerenciamento de pessoas
				Alocação de recursos financeiros
				Recursos tecnológicos
Relacional	Coordenação interna	Agência	Condições que garantem o funcionamento e coerência interna	Processo coordenado de tomada de decisões
				Estrutura inter e intraorganizacional
				Monitoramento e controle
	Política	Legitimidade	Condições que promovem a interação necessária com o ambiente externo	Controle social e responsabilização
				Instâncias de participações sociais
				Níveis de negociação e interlocução entre os poderes executivo, legislativo e judiciário
				Relacionamento com organizações internacionais

Fonte: (Enap, 2018, p. 9)

As quatro dimensões do modelo apresentam-se agregadas em duas macrodimensões, uma administrativa e outra relacional. A gestão de custos como capacidade apresenta resultados atinentes tanto a uma, quanto a outra.

A partir do seu objetivo de busca pelo aumento da eficiência, ou seja, fazer mais com menos, apresenta-se como instrumento de melhoria dos processos internos. Ao evidenciar os níveis de eficiência dos processos, apoia a tomada de decisão e auxilia em uma melhor alocação de recursos. Assim, a gestão de custos atua na coesão e coerência internas da gestão, aumentando a eficiência e eficácia da máquina administrativa, em função do apoio ao processo decisório público.

Como instrumento de governança, um sistema de custos facilita as interações entre as diversas áreas de uma organização ou política pública, pois se habilita como uma forma eficiente de comunicação, que evidencia o real montante de recursos consumidos. Bem

gerenciado e organizado, pode servir de sistema de redução de conflitos entre grupos com diferentes interesses, ou seja, instrumento de governança para acomodação de interesses.

Em seu aspecto externo, a gestão de custos aplicada ao setor público é instrumento de accountability, permitindo um controle social mais efetivo, além de trazer uma maior legitimidade ao processo decisório em função da melhoria nas informações gerenciais das unidades do setor público.

Pires e Gomide (2014) dividem a capacidade estatal em duas dimensões básicas: a técnico-administrativa e a política. A dimensão técnico-administrativa teria origem no conceito weberiano de burocracia e contemplaria as competências dos agentes estatais na implementação das políticas públicas, ou seja, a capacidade de produção de ações coordenadas e orientadas a resultados. A segunda dimensão relaciona-se com as habilidades da burocracia do Executivo em expandir canais de interlocução, negociar com diversos atores sociais, gerenciar conflitos e prevenir a captura por grupos de interesse.

O desenvolvimento da capacidade de gestão de custos ampliará a eficiência alocativa, melhorando a capacidade administrativa de gestão de recursos das organizações, ampliando, por conseguinte, sua capacidade de implementação de políticas públicas e atingimento de objetivos estratégicos. Assim sendo, custos aplicados ao setor público é item de extrema relevância na governança pública, permitindo melhor alocação de recursos, fortalecendo a transparência, accountability, equidade e responsabilidade corporativa.

### **3.4 Gestão Estratégica de Custos como instrumento central da Política de Gestão de Custos no Setor Público**

Para o enfrentamento das dificuldades do processo de alocação de recursos para financiamento das políticas públicas uma das principais estratégias deve ser o desenvolvimento de uma efetiva Gestão Estratégica de Custos no âmbito do setor público, a qual se apresentaria como ferramenta capaz de potencializar o processo de melhoria

contínua e de criação de valor público, permitindo um desenvolvimento sustentável de organizações e políticas públicas.

A Gestão Estratégica de Custos pode ser entendida como a integração entre os processos de gestão de custos e o processo de gestão das organizações, sendo necessária para que a organização possa alcançar níveis cada vez mais elevados de qualidade, eficiência e produtividade, por meio da busca pela eliminação dos desperdícios e redução de custos, aumentando sua sustentabilidade e permitindo o melhor atendimento das demandas de seus clientes (MARTINS, 2010). No setor público, isso se traduz em uma maior entrega de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

Isto se fundamenta no fato da Gestão Estratégica de Custos analisar os custos sob um contexto mais amplo, objetivando o desenvolvimento de vantagens competitivas e o suporte à tomada de decisões no ambiente da globalização (SILVA,1999).

MARTINS (2010, p.300) trata do amplo espectro de atuação da Gestão Estratégica de Custos:

Numa visão muito mais abrangente, a Gestão Estratégica de Custos requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os dos clientes que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade.

A cadeia de valor é uma visão da organização como uma sequência de atividades que objetiva a provisão de um produto a um cliente por intermédio de uma extensa corrente de agregação de valores (ATKINSON et al, 2000). Incorpora também a produção de bens ou serviços intermediários de forma que as atividades desenvolvidas adicionam utilidades ou valor aos produtos ou serviços da organização (HORNGREN, FOSTER e DATA, 2000).

Sob a ótica de prestação de serviço público, podemos entender que a Gestão Estratégica de Custos apresenta uma visão mais holística do processo de produção de bens e serviços

públicos, oportunizando a busca pelo aumento da eficiência não apenas com um olhar interno à organização ou à política pública, mas buscando o conhecimento dos custos de toda cadeia de valor desde a obtenção de recursos materiais, contratação de fornecedores, gestão de pessoas e recursos financeiros e uso de tecnologias até a entrega do serviço ao cidadão.

Figura 4 – Cadeia de Valor



Fonte: adaptado de Porter (1989)

Ao longo da cadeia de valor, não apenas da organização pública, mas também de seus fornecedores e clientes intermediários, a gestão estratégica de custos tem por objetivo a busca de oportunidades para aumento de produtividade, redução ou equalização de custos. A análise dos fatores de custos (*cost drivers*) permite a compreensão de seu comportamento e de sua influência na estrutura de custos da organização. Convém observar, o conceito de determinantes ou fatores de custos (*cost drivers*) referenciado na Gestão Estratégica de Custos não deve ser confundido com os direcionadores de custos (*cost drivers*) do método de custeio ABC, sendo aqui utilizado sob um espectro muito mais amplo como um conjunto de “fatores que condicionam quais são e os níveis de utilização de recursos por uma cadeia de valor para se ter produtos” (SLAVOV, TAKAHASHI, 2010)

Deve ser observado que os serviços públicos, possuem um elevado montante de custos fixos, muitos resultantes do processo decisório público, assim, a análise de fatores de custos, como economias ou deseconomias de Escala, padrão de utilização da capacidade, escolhas políticas, localização, fatores institucionais, entre outros (PORTER, 1985 apud SLAVOV, TAKAHASHI, 2010) é de grande importância para uma adequada gestão de custos dos serviços públicos.

A atual política de custos do governo federal não apresenta uma estratégia de gestão de custos coordenada pelas unidades centrais de planejamento e gestão, de modo a permitir a identificação dos principais fatores de custos que impactam na estrutura produtiva dos órgãos e entidades.

### **3.5 Implementação de uma Política de Gestão de Custos no Setor Público**

O processo de formulação e implementação de uma gestão estratégica de custos no atual contexto político brasileiro é bastante complexo e fragmentado. As principais dificuldades se relacionam aos aspectos de coordenação executiva e de atuação do Centro de Governo no Brasil, a dificuldade de formulação e implementação de políticas intersetoriais, com forte necessidade de articulação federativa e de acentuada dimensão territorial, como é o caso de uma política de gestão focada no gerenciamento estratégico de custos, bem como as diversas barreiras a serem transpostas no processo de extinção ou modificação de políticas públicas ineficientes, ineficazes ou desnecessárias, que são um dos focos de uma política que objetive a melhoria do gasto público.

Desta forma, uma política de gestão de custos no setor público brasileiro precisa ser constituída com um arranjo institucional que preveja essas barreiras à sua completa e adequada implementação, provendo a política de instrumentos que permitam uma adequada coordenação intersetorial, a efetiva ação sobre os achados de organizações e políticas públicas ineficientes, provendo os ajustes necessários a melhoria do gasto público, bem como a superação de possíveis resistências a gestão eficiente dos recursos públicos sem o comprometimento das bases de sustentação da governabilidade estatal e a entrega

ao estado brasileiro de novas capacidades para o fornecimento de serviços públicos suficientes e adequados às demandas da população.

A atuação de diferentes grupos de poder, em especial a classe política, contribuem decisivamente para o caráter fragmentário das políticas públicas e a coordenação intersetorial se torna um desafio constante no trato das agendas partilhadas, fazendo com que se torne de extrema relevância no contexto da gestão pública a discussão sobre a coordenação executiva de governo. A formação e sustentação de uma coalizão de governo é um arranjo de alta complexidade, o que leva ao pensamento de como os demais arranjos institucionais construídos sob a égide de um governo de coalizão ganham com complexificação em função da própria dinâmica governamental. Isso faz com que uma política de gestão para melhora da qualidade do gasto público enfrente uma série de dificuldades em seu processo de implementação, dentre os quais se destacam a necessidade de adequada coordenação executiva e de fortalecimento do centro de governo, a complexidade do arranjo institucional necessário para sua execução e os obstáculos para propostas de extinção de políticas consideradas ineficientes, ineficazes ou desnecessárias.

A coordenação executiva não é uma função natural na organização da administração pública e o fortalecimento da capacidade de coordenação executiva de governo é uma necessidade das democracias ocidentais ante os múltiplos desafios contemporâneos. Esses desafios estatais se processam pelo balizamento das crescentes demandas sociais em confronto com a limitação de recursos, de modo que, a melhoria da eficiência é a solução que se apresenta. Assim, para garantir soluções coerentes aos problemas complexos, atores ministeriais e agências não podem agir de forma isolada, pois as questões que envolvem elevada complexidade como a competitividade econômica ou a desigualdade social, entre outras, demandam uma abordagem integrada da ação governamental (whole-of-government), exigindo uma coordenação adequada e efetiva.

A ação governamental tem tendência à fragmentação, pois as burocracias governamentais balizam-se por jurisdições, especializações e uma clara definição de campos de atuação, de

modo a se evitar sobreposições e ambiguidades, revestindo-se da lógica departamental no exercício de suas funções. Os diferentes órgãos atuam segundo seus próprios padrões e objetivos, o que pode ser eficaz para a atuação setorial, mas extremamente contraproducente quando a atuação deva se dar de forma conjunta e coordenada.

Na visão de Guy Peters, a governança como processo diretivo que conduz a economia e a sociedade para objetivos coletivos depende de quatro funções fundamentais: o estabelecimento de metas, a coordenação dessas metas, a implementação e a responsabilização e avaliação (Peters, 2013). Segundo o autor, a coordenação e a coerência são uma função da governança de extrema relevância, pois as metas estabelecidas pelas organizações precisam ser coerentes com estratégia governamental, pois do contrário suas incompatibilidades trarão elevados custos para a administração pública, além de a desagregação da ação governamental transmitir à sociedade uma ideia de incompetência, o que gera desconfiças sobre a capacidade estatal na condução de políticas públicas, ou seja, “uma coordenação fraca poderá resultar na piora da qualidade dos serviços e em mais custos do que um pacote coerente de programas” (Peters, 2013).

O debate sobre coordenação executiva passa necessariamente sobre as questões que envolvem a temática de Centro de Governo, que sob uma perspectiva funcional são um conjunto de órgãos que apoiam o Chefe do Executivo como instrumentos para melhora do desempenho governamental. Esse conjunto tem como papel o gerenciamento integrado do governo, garantindo sua coerência interna, direção estratégica e mantendo o foco em resultados. Em nosso sistema atual, não há uma clara definição de quais atores institucionais exercem de fato o papel de centro de governo, além de não existir um responsável pela efetiva coordenação das ações estatais, o que leva a uma maior incidência de conflitos intragovernamentais e no cerne da coalizão de apoio ao governo.

Sob uma perspectiva estratégica, o centro de governo se coloca como o responsável pelo gerenciamento estratégico governamental e pela prevenção e gestão de riscos. (BRASIL, 2016). Em termos de coordenação, o centro de governo teria o papel de articulador político e orientador dos múltiplos atores dentro do governo, sendo também o garantidor da

coerência das metas governamentais, coordenando o desenho e a implementação de políticas públicas (BRASIL, 2016). Desta forma, o Centro de Governo é o responsável pela promoção da comunicação e accountability governamentais, garantindo uma estratégia comum de divulgação de informações nos diferentes órgãos, assegurando assim uma comunicação mais efetiva e evitando conflitos internos, podendo intervir nos problemas, eliminando barreiras e melhorando a performance estatal, garantindo o reporte de informações pelos órgãos e ampliando as chances de melhores resultados nas políticas públicas em função da realização de um monitoramento mais qualificado (Cavalcante, 2018).

O centro de governo ou alto governo tem um papel principal que é o de coordenação geral de governo, para assim garantir sua coerência e continuidade, possuindo como funções principais a coordenação de políticas públicas, o planejamento estratégico, a definição de agenda e coordenação das relações políticas, comunicação estratégica e porta-voz, garantir um bom governo e aconselhamento político (GAETANI, 2014).

O desafio da coordenação executiva das políticas públicas depende em grande medida de um centro de governo forte e o exercício da coordenação executiva é de suma importância para que estado possa ser mais efetivo em suas entregas à população. Em um governo de coalizão, o debate sobre coordenação e centro de governo é de suma importância, pois contribui para o entendimento da dinâmica do sistema político brasileiro, seus efeitos sobre os processos decisórios e seus resultados no campo das políticas públicas (CAVALCANTE, 2018). Assim, o desenvolvimento de políticas públicas depende fortemente de um centro de governo forte e de uma adequada coordenação, principalmente para as políticas intersetoriais, para as que demandam forte articulação federativa ou que tenham uma dimensão territorial relevante.

Outro desafio para Gestão de Custos no setor público, principalmente em uma dinâmica de busca constante pela manutenção de uma base de apoio, é o processo de extinção de uma política pública. Este seria o último estágio do ciclo de políticas públicas, onde uma determinada intervenção chega ao seu fim, seja pela completa solução do problema, seja

por uma avaliação que conclua por sua ineficiência, ou pela falta de recursos para sua manutenção ou outra razão, ou seja, a extinção de políticas públicas é a “conclusão deliberada ou a cessação de específicas funções, programas, políticas, ou organizações governamentais” (DELEON apud SOUZA; SECCHI, 2015).

As dificuldades, segundo Souza e Sechi (2015), estão nos diversos obstáculos impostos à finalização de uma política pública, o que torna o processo extremamente árduo e complexo, dentre os diversos fatores, podem ser destacados: relutância intelectual, permanência institucional, coalizões antiextinção, custos iniciais elevados e a complexidade.

A relutância intelectual se refere à resistência que os atores envolvidos na política têm em relação ao seu término. A permanência institucional se relaciona ao fato de as políticas e organizações públicas serem, em geral, criadas para serem duráveis, principalmente as organizações públicas, que objetivam a institucionalização de serviços públicos. Isso torna as organizações públicas um obstáculo real à própria extinção e a de políticas públicas sobre seu gerenciamento. Isso se torna um grande ponto de resistência a políticas que buscam a otimização ou redução de custos, as quais podem ser vistas como uma ameaça às instituições ou políticas.

Um terceiro obstáculo à extinção de políticas pública é a existência de coalizões antiextinção, as denominadas coalizões de defesa (SABATIER, 1998). estes grupos ao atuarem nesse processo de defesa, resistem a propostas de reestruturação ou finalização de políticas, o que é um dos produtos de uma gestão de custos.

Os custos iniciais elevados conduzem à ideia de que existem custos potenciais associados ao processo de terminação de uma política, que podem ser bem superiores à sua manutenção, o que leva a defesa de sua não extinção. De igual modo, a complexidade de uma política pode ser um forte obstáculo ao seu fim, pois quanto mais técnico e específico for o problema a ser resolvido, maior o envolvimento de atores especializados, o que dificulta o questionamento sobre a política e seus resultados por outros atores públicos.

Assim, atores que não estão envolvidos diretamente na política sofrem forte resistência para questionar a efetividades dessas políticas, da mesma forma, elevados custos de implementação causam forte resistência à extinção, redução ou até mesmo um redesenho da política.

Assim sendo, o sucesso da política de gestão de custos está diretamente associado a uma mudança mentalidade na forma como os atores envolvidos no desenvolvimento, implementação e avaliação de políticas públicas respondem a questões relativas à extinção ou readequação de políticas.

### 3.6 Avaliando a Gestão de Custos

A política de gestão de custos, seu grau de implementação e seu nível de efetividade devem ser monitorados e avaliados para se identificar sua aderência aos objetivos principais propostos. A informação e gestão de custos precisa evoluir para auxiliar a melhoria contínua da gestão governamental e da qualidade do gasto público.

Como forma de avaliar se a gestão de custos está atendendo ao seu objetivo e finalidades, a International Federation of Accountants (IFAC) em seu guia *Evaluating and Improving Costing in Organizations* (2009) apresenta 6 (seis) princípios-chave de avaliação e melhoria da gestão de custos em organizações, inclusive no setor público:

QUADRO 2 - PRINCÍPIOS-CHAVE DE AVALIAÇÃO E MELHORIA DA GESTÃO DE CUSTOS	
PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
A relevância da Gestão de Custos para a boa gestão financeira	Capacidade de identificar, medir, interpretar e apresentar custos relacionados ao fluxo econômico de bens e serviços de uma organização, tanto historicamente quanto em um contexto voltado para o futuro, é necessária para uma compreensão informativa dos fatores organizacionais direcionadores de lucro e valor.
Adequação ao propósito	A informação de custos deve ser preparada de forma apropriada ao seu uso em contexto e propósito específicos.
Modelo/Realidade de Negócios	Os modelos de custos devem ser projetados e mantidos para refletir as inter-relações de causa e efeito e a dinâmica comportamental da maneira como a organização funciona.
Materialidade/Custo-benefício	O desenho, a implementação e a melhoria contínua dos métodos de custeio, coleta de dados e sistemas devem refletir um equilíbrio entre o nível de precisão exigido e o custo de medição.

Comparabilidade e consistência	As informações de custos devem ser coletadas e analisadas sistematicamente e de maneira consistente, de modo a assegurar a comparabilidade ao longo do tempo
Transparência e auditabilidade	As definições e fontes de dados de custos, os dados operacionais e outros dados não financeiros que as sustentam, e os métodos de cálculo de custos, devem ser transparentes para os usuários. A auditabilidade da informação significa que ela é verificável, ou seja, os registros são passíveis de revisão, análise de risco e asseguuração.

Fonte: IFAC, 2009

#### a) Informação adequada ao propósito

Este princípio reforça a importância da informação de custo não se tornar um fim em si mesma, ou seja, não ser apenas um número que não tenha relação com o contexto institucional e os principais propósitos definidos para organização. Relaciona-se com a relevância, pois somente uma informação contextualizada e adequada aos objetivos organizacionais tem a capacidade de influenciar no processo decisório.

#### b) Modelo/Realidade de Negócios

A realidade de negócio da organização deve ser refletida no processo de gestão de custos, pois, somente se for aderente ao processo produtivo e ao modelo decisório da entidade ela poderá inserir-se no ciclo de gestão e tornar-se estratégica.

#### c) Materialidade/Custo-benefício

O custo da informação produzida deve ser inferior aos benefícios auferidos, o que significa que o desenho, a implementação e a melhoria contínua dos métodos de custeio, coleta de dados e sistemas relacionados à gestão de custos precisam ser definidos e dimensionados conforme o porte da organização e sua necessidade informações. Assim, uma unidade menor ou com processos de trabalho mais simples não necessita do mesmo nível de precisão ou detalhamento daquelas de maior porte ou processos mais complexos.

#### d) Comparabilidade e consistência

A comparabilidade é principal característica que confere maior relevância à informação de custos, tanto em uma perspectiva temporal, quando a organização se compara consigo mesma em diferentes momentos, quanto sob uma perspectiva situacional, quando a

organização busca comparação com outras para poder situar-se no ambiente externo e identificar melhores práticas.

e) Transparência e auditabilidade

O aspecto mais importante deste princípio é que a metodologia utilizada na obtenção e cálculo dos custos devem ser transparentes para os usuários. O conhecimento das fontes de dados e da metodologia dotam a gestão de custos de verificabilidade, o que aumenta sua fidedignidade, gerando confiança nos usuários e maior uso da informação gerada.

O sistema de custos do Governo Federal foi instituído em 2010 e tem evoluído em diferentes níveis nas diversas unidades da administração federal. Ou seja, existem diversos níveis de evolução, os quais podem ser associados a graus de maturidade, a qual pode ser entendida como “o estado de estar totalmente desenvolvido” (Schlichter apud Silveira, 2008) por isso a necessidade de se mensurar a maturidade da gestão de custos de modo a auxiliar os gestores federais a entenderem seu nível de competência no gerenciamento e uso da informação de custos, permitindo-lhes a definição de estratégias que elevem esse processo a um nível maior de maturidade em um ciclo contínuo de melhoria.

Para fazer face a necessidade de restabelecimento do equilíbrio das finanças públicas a gestão de custos no setor público precisa evoluir para um estágio de maior maturidade incorporando-se em definitivo ao processo de tomada de decisão

Buscando identificar como a gestão de custos no governo federal estava evoluindo Dantas e Crozatti (2014) promoveram a busca por uma avaliação do grau de maturidade das setoriais de custos do governo federal, cuja análise abrangeu os aspectos relacionados ao pessoal que compunha a unidades, ao envolvimento da alta administração, à gestão e ao processo de implantação. As principais observações do estudo são:

- A informação de custos não é utilizada de forma geral, mas é reconhecida a sua importância.
- Há percepção da necessidade de maior apoio dos órgãos centrais no projeto do sistema de custos do governo federal.
- Há formação adequada dos membros setoriais para a implementação do sistema de custos do governo federal.

- Há percepção de que a alta administração não está envolvida no projeto de implantação do sistema de custos.
- O sistema de custos não está consolidado na instituição.
- A atuação e a estrutura da setorial de custos são precárias.

Os autores concluem o estudo avaliando a situação das setoriais como preocupante, pois apesar da existência de um grau de maturidade de nível intermediário, entendem que haverá dificuldade na evolução para um nível de maturidade superior. Isto certamente trará dificuldades para implantação de uma cultura de melhoria contínua no processo de gestão de custos.

A NBC T 16.11, a informação de custo deve possuir 9 (nove) atributos ou características: relevância, utilidade, oportunidade, valor social, fidedignidade, especificidade, comparabilidade, adaptabilidade e granularidade (Quadro 3).

Quadro 3 - Atributos da Informação de Custos - NBC T 16.11

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
<b>RELEVÂNCIA</b>	A informação tem de influenciar as decisões de seus usuários auxiliando na avaliação de eventos passados, presentes e futuros.
<b>UTILIDADE</b>	A informação deve ser útil à gestão tendo a sua relação custo benefício sempre positiva.
<b>OPORTUNIDADE</b>	A informação precisa estar disponível no momento adequado à tomada de decisão.
<b>VALOR SOCIAL</b>	A informação deve proporcionar maior transparência e evidenciação do uso dos recursos públicos.
<b>FIDEDIGNIDADE</b>	A informação precisa estar livre de erros materiais e de juízos prévios, apresentando as operações e acontecimentos de acordo com sua substância e realidade econômica.
<b>ESPECIFICIDADE</b>	As informações de custos devem ser elaboradas de acordo com a finalidade específica pretendida pelos usuários.
<b>COMPARABILIDADE</b>	A informação deve registrar as operações e acontecimentos de forma consistente e uniforme, permitindo a comparação entre diferentes instituições com características similares.
<b>ADAPTABILIDADE</b>	O SICSP deve permitir o detalhamento das informações em razão das diferentes expectativas e necessidades informacionais das diversas unidades organizacionais e seus respectivos usuários.
<b>GRANULARIDADE</b>	O SICSP deve ser capaz de produzir informações em diferentes níveis de detalhamento, mediante a geração de diferentes relatórios, sem perder o atributo da comparabilidade.

Fonte: CFC (2011)

Todos esses aspectos servem como parâmetros para a constituição e o aperfeiçoamento de um sistema de informação de custos. Destacam-se como pontos fundamentais os atributos da relevância e utilidade. A relevância como atributo de influência na decisão e a utilidade como relação custo-benefício positiva, o que torna a informação de custos útil à tomada de decisão.

Outro aspecto importante para uma gestão de custos efetiva está na integração com a gestão financeira organizacional. Essa visão está representada na figura 4, onde se demonstra o relacionamento entre a contabilidade financeira, gerencial e de custos como base para uma gestão financeira organizacional eficiente e apresenta as três dimensões básicas que agrupam um conjunto de processos que sustentam uma gestão financeira organizacional: a contabilidade de custos, a avaliação e análise de desempenho e o planejamento e apoio à decisão

Figura 4 - Gestão Financeira Organizacional



Fonte: adaptado de IFAC (2009)

A informação de custos para ser útil no processo de tomada de decisão precisa seguir duas linhas de atuação: uma de caráter histórico, que permita o atendimento a aspectos relacionados à transparência, accountability e avaliação e análise de desempenho dos gestores; e outro de caráter preditivo, como auxílio ao planejamento e apoio à decisão. Estas duas linhas devem guiar os gestores no processo de implementação da gestão de

custos em suas unidades organizacionais e servem de balizamento para as diretrizes gerais advindas do órgão central de custos. Observaremos tal aspecto na análise da Ufam, pois uma gestão de custos não integrada à gestão financeira organizacional apresenta-se pouco ou nada útil para o gestor público.

Desta forma, a efetividade da política de gestão de custos está diretamente relacionada a uma adequada integração com a gestão orçamentária e financeira das entidades do setor público, sendo, portanto, fundamental que a gestão de custos contribua para melhoria do processo orçamentário e financeiro, permitindo a otimização de recursos.

## 4 GESTÃO DE CUSTOS NO GOVERNO FEDERAL

A política de gestão de custos do Governo Federal teve como impulsionador a atuação do Tribunal de Contas da União que, por meio do Acórdão 1048/2004, determinou à Secretaria de Orçamento Federal do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que adotasse providências para que a administração pública federal pudesse dispor de sistema de custos, que permitisse a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária e financeira dos gestores (BRASIL. Tribunal de Contas da União, 2004).

### 4.1 Sistema de Informação de Custos – Modelo de Implementação

O SIC foi desenvolvido no âmbito da Secretaria do Tesouro Nacional e contou com a colaboração de outras secretarias como a Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, Secretaria de Orçamento Federal, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e Secretaria de Recursos Humanos. Não se trata de um sistema transacional, mas de um *datawarehouse* que capta informações dos sistemas transacionais, os denominados Sistemas Estruturadores do Governo Federal.

Para o desenvolvimento da plataforma foram utilizadas as bases teóricas constantes da tese de Machado (2002) intitulado “Sistema de informação de custo. Diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental” e da tese de Holanda (2002) “Controladoria governamental no contexto do governo eletrônico — uma modelagem utilizando o enfoque sistêmico e a pesquisa-ação na Coordenadoria de Controle Interno da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo”. Estes dois trabalhos serviram de base para construção do modelo conceitual do SIC.

Almeida (1996, p. 29-30 apud ROCHA, p. 86), apoiado nas obras de Marcovitch e de Donelly et al., afirma que “... **modelo conceitual é um raciocínio lógico, apresentado de forma escrita...**”.

Assim, o projeto do SIC consistia em um modelo conceitual que estabelecia diretrizes para integração das informações orçamentárias e contábeis para construção da informação de custos e uma modelagem para concepção operacional e implantação do sistema.

O modelo de integração entre a contabilidade pública, o orçamento e a informação de custos, tinha como sustentação teórica três pontos principais (MACHADO, 2002):

1. As classificações orçamentárias como base para a definição dos objetos de custos;
2. O conceito de despesas orçamentárias liquidadas como ponto de integração entre o sistema de custos e a contabilidade pública;
3. O uso do método de custeio direto para associar os recursos consumidos aos objetos de custos.

Estas três premissas fundamentais são de grande importância para entendimento do modelo de custos proposto inicialmente para o SIC.

Sob o aspecto de conceitos de custos, Machado (2005, p. 120) adotou a terminologia de Guerreiro que divide o sistema de custo em três elementos básicos:

**Sistema de acumulação de custos:** “cuida do processo de acumulação dos custos e o seu desenho está associado ao sistema de produção da entidade” (MACHADO, 2005, p. 120).

**Sistema de custeio:** “está associado ao modelo de mensuração e depende do tipo de informação de que os gestores necessitam: se baseado em dados reais, atuais, históricos, estimados e/ou predeterminados” (MACHADO, 2005, p. 120).

**Método de custeio ou método de apropriação de custos:** “associado ao processo de identificar e associar o custo ao objeto que está sendo custeado” (MACHADO, 2005, p. 120).

Um passo importante em um sistema de custos é a definição de seus objetos de custos, ou seja, os itens sobre os quais se pretende mensurar os custos. No âmbito do SIC os objetos de custos derivam das principais classificações orçamentárias: institucional, funcional e por programas.

No que tange aos sistemas de acumulação, o modelo apresenta duas formas: por ordem e por processo. Sistema de acumulação é a forma como a entidade atribui custos a um determinado objeto de custos. Segundo Horngreen et al (2000, p. 67), em geral, as entidades apresentam dois tipos básicos de sistemas de acumulação: por ordem e por processo.

No sistema de acumulação de custos por ordem, “os custos são acumulados a uma determinada unidade ou lote de um produto ou serviço” (HORNGREEN et al, 2000, p. 67). Esse sistema está diretamente relacionado ao sistema de produção por encomenda, onde o produto ou serviço é feito de forma customizada, segundo solicitações específicas do cliente.

Quando os custos são acumulados por processo, tem-se que “o custo de um produto ou serviço é obtido pela média dos custos acumulados a uma grande quantidade de unidades similares” (HORNGREEN et al, 2000, p. 67). Esse sistema relaciona-se ao sistema de produção contínua, onde os itens são padronizados e produzidos em larga escala.

Tendo por base os projetos e atividades estabelecidos no orçamento público, o modelo conceitual faz um paralelo entre as definições acima, os sistemas de produção e os de acumulação, conforme quadro 4:

Quadro 4. Relação entre classificação programática, sistema de produção e de acumulação

Classificação Programática	Sistema de Produção	Sistema de Acumulação
Projeto	Por Encomenda	Por Ordem
Atividade	Contínua	Por Processo

Fonte: Elaboração própria

Os projetos são definidos como um “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações no tempo, das quais resulta **um produto** que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação do governo” (SILVA, 2000, p. 126) [grifo nosso]

As atividades são instrumentos “de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de **modo contínuo** e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação governamental” (SILVA, 2000, p. 127) [grifo nosso]

O sistema de custeio, segundo definido anteriormente, relaciona-se com o modelo de mensuração, ou seja, é a forma como serão custeados os diversos agentes de acumulação. Assim, salienta Machado (2005, p. 122) que os custos são acumulados segundo as necessidades dos tomadores de decisão, sendo as unidades de medida mais usuais: custo histórico, custo corrente, custo estimado, entre outros. Então, o sistema de custeio pode utilizar-se de custos reais (p.ex.: histórico ou corrente) ou de custos predeterminados (p.ex.: estimado ou padrão).

O método de custeio utilizado no nível macro é conceituado por Machado (2005, p. 128) como custeio direto, que, segundo o autor, apresenta como principal vantagem a relação custo-benefício da informação.

A definição de custeio direto é o método “que apropria os custos diretos, quer fixos, quer variáveis, a quaisquer objetos de custo” (MACHADO, 2002, p. 145), este método não admite qualquer tipo de rateio.

No âmbito da GECON ou modelo de Gestão Econômica, idealizado por Catelli, o modelo de mensuração de custos baseia-se na gestão por resultados econômicos, conforme pode ser visto na figura 5.

Figura 5: Modelo de determinação do resultado econômico na GECON

<b>DETERMINAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO DA ÁREA DE PRODUÇÃO</b>	
	Receita dos produtos e serviços
(-)	Custos variáveis
	<input type="checkbox"/> Custos dos insumos
	<input type="checkbox"/> Outros custos
(=)	Margem de contribuição de produtos e serviços
(+)	Receita financeira dos produtos e serviços
(-)	Custo financeiro
(=)	Resultado financeiro dos produtos e serviços
(-)	Custo fixo da área de produção
<b>(=)</b>	<b>RESULTADO ECONÔMICO DA ÁREA DE PRODUÇÃO</b>

Fonte: MARTINS, ROCHA. (2010, p. 59)

Conforme observado na figura 5 o método de custeio utilizado pelo GECON é o custeio variável, também conhecido como direto. Este método de custeio não utiliza nenhum critério de rateio, tem na sua essência conceito de Margem de Contribuição.

De acordo com Martins e Rocha (2010, p.59) a explicação para o custeio variável ser também chamado de direto é a seguinte:

O principal fundamento conceitual dessa primeira vertente não está no fato de se evitar o rateio de custos indiretos aos produtos, mas na convicção de que nenhum custo fixo – direto ou indireto – é custo de produto e sim encargo de período. Portanto, não existe custeio direto: a institucionalização do uso dessa expressão (custeio direto) deve-se ao clássico artigo de Jonathan Harris, de 1936, época em que o custo de mão de obra direta, além de preponderantemente variável, era muito relevante na composição do custo total. Hoje a situação é bastante diferente.

A partir desta ideia central, Dantas (2013) defende a existência de uma confusão terminológica e conceitual, pois o método denominado “custeio direto” na verdade não existiria. O termo é associado, por diversos autores, ao custeio variável, sendo tratados como sendo o mesmo método, sendo que Matz, Curry e Frank (apud Dantas, 2013, p. 72)

conceituam o custeio direto ou variável como sendo “o método de custo que carrega os produtos somente com os custos que **variam diretamente** com o volume.” (GRIFEI).

Dantas (2013) defende que no setor público “o processo de associação dos custos deve se basear no exercício do controle” e denomina esse método de custeio Controlabilidade. (DANTAS, 2013, p. 130)

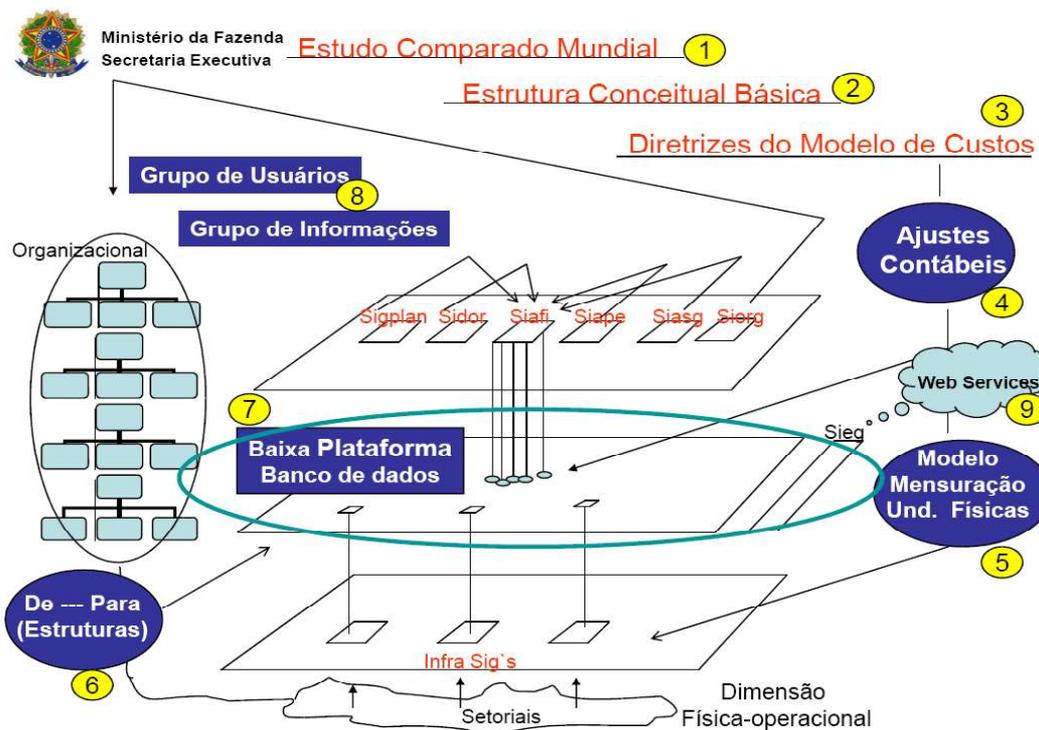
A questão é conceitual, pois como observamos, a preocupação dos autores é evitar distorções no processo de tomada de decisão e de avaliação de desempenho dos gestores públicos.

Todavia, um ponto que precisa ser analisado é em relação ao montante de custos fixos, que devido aos seus níveis elevados compromete as análises feitas sobre os custos dos produtos. Assim, o conceito de alocação dos custos com base no controle exercido pela unidade organizacional ou gestor responsável torna-se mais compreensível sob uma perspectiva de *accountability*, além de ser mais aderente ao processo de negócio do setor público do que a alocação apenas dos custos diretos.

Considerando este aspecto, característico do setor de serviços, que possui um montante elevado de custos fixos, deve-se observar que os sistemas de custeio tradicionais, utilizados pela indústria, onde surgiu a contabilidade de custos, “têm dificuldade em tratar as empresas de serviços que têm o custo total essencialmente formada por custos fixos” (DANTAS, 2013, p. 73).

A figura 6 representa o modelo de implantação do sistema proposto por Holanda (HOLANDA et al, 2010) e seus 13 componentes:

Figura 6: Modelo Conceitual do Sistema de Informação de Custos do Governo Federal



Fonte: HOLANDA et al. (2010, p. 83)

Em relação ao modelo de implementação, a base era um modelo dedutivo, na medida em que a informação primária seria gerada pelos órgãos centrais de planejamento, gestão e contabilidade. Essa informação deveria, então, ser objeto de tratamento pelos órgãos setoriais, segundo suas características físico-operacionais. O modelo geral utilizado pelo sistema em seu maior nível, o dos órgãos centrais de planejamento, orçamento e gestão, pretende ser flexível de modo a coexistir com outros modelos de custos utilizados pelos órgãos setoriais que executam as ações governamentais (SANTOS, 2011).

Os componentes mostram o processo de implantação do sistema de informação de custos do governo federal. Iniciando pelos aspectos conceituais do modelo, os três primeiros componentes se referem ao desenvolvimento de um estudo comparado das experiências de custos no mundo (componente 1), realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a estrutura conceitual base e as diretrizes do modelo de custos (componentes 2 e 3), estas baseadas no trabalho de Machado. Esta serviu de referencial para que a STN desenvolvesse o componente denominado ajustes contábeis (componente 4), entendidos como ajustes

de contas do sistema contábil para a obtenção da informação de custos a partir da informação orçamentária. Este conjunto de ajustes fornece a dimensão financeira do modelo, a qual deve ser analisada em conjunto com as entregas de produtos realizadas, ou seja, a dimensão físico-operacional (componente 5).

Na figura 6, pode-se observar que o Sistema de Informação de Custos, construído em baixa plataforma (componente 7) no formato de um banco de dados, encontra-se no nível intermediário efetuando uma ligação entre os sistemas estruturantes e os sistemas setoriais dos órgãos (componente 9). O relacionamento de estruturas dos sistemas (componente 6) interliga os diversos sistemas que compõem a base de dados do sistema. Este conjunto representa a dimensão tecnológica do modelo (HOLANDA et al, 2010).

O conjunto de informações e seus usuários são os objetivos finais do sistema, sendo definidos em sua concepção original. E o sistema seria implantado em “duas dimensões concomitantes: a) uma macro, sistêmica, generalizante; e b) outra micro, específica, particular, que respeitava a especificidade física operacional de cada órgão ou entidade” (HOLANDA et al, 2010, p. 50).

Desta forma, a gestão de custos seria implementada em duas etapas: uma primeira etapa dedutiva com a informação macro sendo disponibilizada pelos órgãos centrais, esta seria sintética e comparável para toda a administração pública federal. A segunda etapa seria baseada em um processo indutivo do particular para o geral, por meio de detalhamento de informação pelas unidades administrativas, segundo sua realidade física operacional. A informação, porém, deve ser conciliável com a produzida a nível central, pois esta é disponibilizada de forma uniforme, consistente e verificável, referenciada a objetos de custos comuns e padronizada para toda a administração pública.

O modelo dedutivo, segundo Holanda (apud SANTOS, 2011), permite a existência de vários níveis de alocação de custos, o que o torna flexível, permitindo a utilização de diferentes métodos de custeio no âmbito da Administração Pública Federal, de maneira que podem

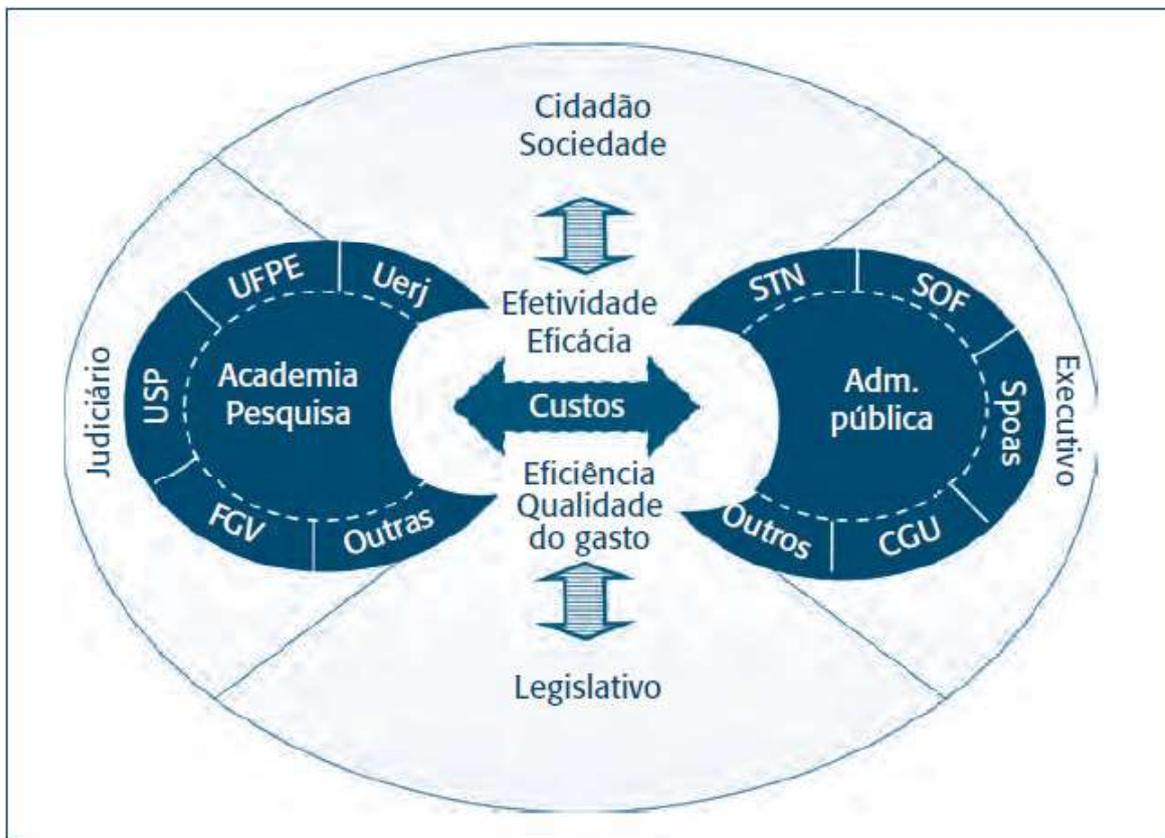
ser respeitados os diferentes modelos de gestão e as peculiaridades de cada órgão ou entidade.

A informação de custo nasce da integração entre a Contabilidade Financeira e o Orçamento Públicos, partindo de um ponto considerado como sendo o momento em que os dois sistemas se integram, a liquidação da despesa, a qual, após determinados ajustes passa a representar o custo de determinado objeto. Tais ajustes são o que se convencionou denominar de “ajustes conceituais contábeis”, os quais ajustavam a informação da contabilidade financeira a partir de parâmetros contábeis e orçamentários (MACHADO, HOLANDA, 2010).

Esse modelo sistêmico tem em seu eixo que “um sistema de informação de custos concebido para toda a administração pública federal para os três poderes deve garantir o atributo da comparabilidade” (MACHADO, HOLANDA, 2010, p. 795), característica fundamental da qualidade da informação de custo, indutora de sua utilidade. Para isso, o modelo trabalha uma sistemática única de alocação de custos para a necessidade dos órgãos centrais de governo, mas possibilita o detalhamento das informações pelas unidades administrativas, de modo a atender suas necessidades específicas. Segundo o modelo (figura 6), o SIC conteria as informações agregadas e os sistemas de informações gerenciais dos órgãos setoriais as desagregariam de forma mais analítica, mas garantindo que elas sejam conciliáveis.

Em relação aos atores envolvidos no processo de construção da política de gestão de custos, durante a fase de implementação, foram realizados seminários que buscavam o envolvimento e participação de diferentes áreas da administração pública e da academia, isto com o objetivo de fomentar pesquisas sobre o tema e proposições de melhorias (HOLANDA et al., 2010). A figura a seguir pode ser vista como a representação do inter-relacionamento pretendido entre os diversos atores integrantes do processo de institucionalização da gestão de custos como uma política de estado:

Figura 7: Inter-relacionamento dos atores - Gestão de custos como Política de Estado



Fonte: Holanda et al, 2010 (Sistema de informação de custos na administração pública federal. Uma política de Estado)

Assim, o modelo conceitual inicialmente implementado pelo governo federal apresenta um conjunto de usuários no âmbito dos poderes executivo, judiciário e legislativo, bem como o cidadão e a sociedade. Buscando ser um modelo que evolui em um processo de melhoria contínua, apoiando suas bases teóricas na pesquisa acadêmica e suas práticas operacionais na atuação dos gestores públicos. Esse trabalho conjunto é fundamental para manutenção da coerência de um modelo conceitual, sem a qual o processo de implementação da gestão de custos corre o risco de perda dos atributos que tornam a informação de custos relevante e útil ao setor público.

#### 4.2 Sistema de Informação de Custos – Evolução

Após o lançamento do SIC em 2010 e sua institucionalização em 2011, por intermédio da Portaria STN nº 157, o sistema passou por uma série de modificações, no que se

convencionou chamar de fase de evolução (STN, 2019). Nesta nova etapa houve mudanças no modelo adotado pelo Governo Federal, o que foi corroborado pela STN no Manual de Informações de Custos, onde o modelo conceitual apresentado no item anterior é denominado de “modelo primário” e associado a uma métrica de custo calculada a partir dos ajustes conceituais contábeis e denominada **Custo Direto Liquidação**. É apresentado ainda um modelo que, segundo o manual, deriva do modelo primário e deve ser utilizado para os relatórios associados à Prestação de Contas do Presidente da República (PCPR), o qual é associado a uma métrica denominada **Custo Ordem**.

Outro mecanismo que faz parte dessa nova fase do SIC é o Portal de Custos do Governo Federal, lançado em 2017, que reúne informações dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, integrados ao SIAPE e SIORG, constantes nos orçamentos fiscal e da seguridade social do Orçamento Geral da União. A ferramenta tem o propósito de contribuir para a mensuração, controle e avaliação de custos na Administração Pública Federal (BRASIL, STN, 2019).

O objetivo é fomentar a gestão de custos nos órgãos e entidades, fornecendo informações gerais de custos, que podem ser detalhadas internamente, a partir do que a STN denomina “modelo personalizado” de gestão de custos. Outro objetivo declarado no manual do sistema é o de alavancar a avaliação da qualidade do gasto público, como um mecanismo de apoio à tomada de decisão, além de permitir a análise setorial, central e global dos custos das unidades administrativas do Governo Federal, embora a informação não apresente detalhamento para uso interno dos órgãos setoriais. Além disso, pretende contribuir para a melhoria no processo de elaboração e execução do orçamento, porém a forma como será possível esta melhoria não é apresentada em um nível de informação macro fornecida pela ferramenta, principalmente pela ausência de atores importantes no processo orçamentário como a SOF, a SEGES e interlocutores do Congresso.

Em relação ao método de custeio, quando de seu lançamento o Portal se utilizava do custeio por absorção (BRASIL, STN, 2017), definido como sendo o método “em que os custos indiretos são alocados às unidades administrativas, desde que o consumo dos

recursos seja relacionado significativamente aos servidores públicos (critério de rateio)” (BRASIL, STN, 2017, p. 9). Em relação aos insumos consumidos e que não se relacionassem com o quantitativo de servidores, o elemento de custo não seria rateado. Convém observar que esta definição difere da comumente utilizada de que o custeio por absorção seria o método que aloca aos produtos todos os custos de fabricação, quer fixos ou variáveis, e somente os custos de fabricação. A qual contrariava até mesmo a definição utilizada pela própria STN em seu manual, que afirma “no método de custeio por absorção, todos os custos, fixos ou variáveis, tanto os diretos quanto os indiretos, são alocados aos centros de custos do que se deseja mensurar” (BRASIL, STN, 2018, p. 25)

Com a reformulação do Portal, em 2019, a STN retornou ao uso do denominado “custeio direto”, sem, no entanto, trazer uma definição do termo no manual do portal, mas este foi definido no manual de informação de custo como sendo sinônimo de custeio variável:

No método de custeio variável somente são apropriados ao produto os custos variáveis, diretos ou indiretos, que são aqueles que variam de acordo com a oscilação da produção (quando o objeto de custos são os bens ou serviços). Esse método é também chamado de método de custeio direto, em razão de os custos variáveis serem, muitas vezes, diretos. Com a variação dos custos atrelada à produção, depreende-se comumente que os custos são alocados de forma direta. Na alocação direta os custos são atribuídos aos centros de custos de forma objetiva, isto é, de modo fácil e claro. (BRASIL, STN, 2018, p. 24-25)

O que se percebe é uma confusão terminológica, o que tem por base a ausência de uma modelo conceitual sólido e estruturado para uma adequada sistematização da informação de custos.

No âmbito do Portal de Custos observa-se, ainda, uma diferença entre o modelo inicial e o atual, onde os objetos de custos são as unidades administrativas ou organizações, e não mais as estruturas orçamentárias. A princípio pode-se não perceber, mas no modelo inicial o objeto de custo era a classificação institucional, ou seja, as unidades responsáveis pela gestão do orçamento, denominadas unidades orçamentárias. Neste modelo, o uso das unidades organizacionais do SIORG demonstra que os custos são alocados nas unidades executoras do orçamento. O custo de pessoal ativo é alocado diretamente em todos os

níveis da estrutura organizacional. Os demais custos também são alocados diretamente, mas apenas no primeiro nível das organizações.

Outro ponto de relevo na mudança da sistemática adotada pela STN foi a criação da ferramenta Tesouro Gerencial com informações sobre a Execução Orçamentária e Financeira e Contábil do Governo Federal, pois neste processo, o SIC passou a ser um contexto dentro do Tesouro Gerencial, perdendo em muito sua visibilidade na gestão de custos, a qual passou a ter como foco o Portal de Custos, isto se deveu ao fato de a solução anterior de DW ter um grau de complexidade mais elevado, o que dificultava o seu uso pelas unidades setoriais, onde se encontra a parcela mais significativa da dimensão físico-financeira dos custos.

Neste processo de evolução do SIC foi criada no SiafiWeb uma funcionalidade anteriormente existente no Siafi que possibilita a inserção de Centros de Custos no momento da liquidação da despesa orçamentária. Esta funcionalidade altera o processo de alimentação de dados de modo que o operador do sistema responsável pela liquidação da despesa acrescente uma informação para detalhamento do custo, permite a identificação da unidade consumidora do recurso e o diferimento de despesas antecipadas ao longo do período. A alocação de custos pode ser feita em diferentes centros, unidades ou períodos. Trata-se de um mecanismo de distribuição de gastos com base nos parâmetros centro custo, unidade beneficiada e mês de referência. As unidades podem definir seus centros de custos, mas a definição de que um gasto é custo ou não é parametrizada pela STN.

A partir da funcionalidade de centro de custos, cria-se uma forma de alocação dos gastos diferente da anterior, que previa que o órgão central entregaria a informação consolidada para que os órgãos setoriais a detalhassem, pois esta técnica cria o detalhamento antes da consolidação pelo órgão central. A metodologia, inclusive, traz impactos sobre o Portal de Custos, onde os valores considerados como custos são levados ao sistema por esta parametrização.

### 4.3 Arranjo Institucional da Gestão de Custos no Governo Federal

Para adequada compreensão de como esta política vem sendo construída no âmbito nacional, convém analisarmos o seu arranjo institucional, ou seja, o ambiente institucional no qual a política se insere, definido como um conjunto de regras gerais que balizam o funcionamento dos sistemas político, econômico e social, parametrizando a operação dos arranjos de políticas públicas. Os arranjos institucionais, por seu turno, podem ser compreendidos como conjuntos de regras, espaços e processos, formais e informais, definidores da forma como se dá a articulação de atores e interesses relativos a implementação de uma ação pública específica (Gomide & Pires, 2014).

A Política de Custos, segundo a Portaria STN nº 157/2011, tem como objetivo gerar informação que possa ser utilizada como subsídio para as decisões governamentais de alocação de recursos, permitindo mais eficiência e gerando condições para a melhoria da qualidade do gasto público (BRASIL, 2011). Tem por base o Sistema de Informações de Custos (SIC) do Governo Federal cujas finalidades principais seriam proporcionar uma maior eficiência do processo alocativo, permitindo avaliar se determinados bens ou serviços produzidos pelo governo justificam seus custos; maior eficiência operacional, permitindo que a produção de bens e serviços pelo Estado seja submetida a avaliações no que tange à forma de produzir o mesmo produto com menor custo, identificando ineficiências operacionais e oportunidades de redução de gastos; e na fixação de preços públicos e taxas, permitiria o conhecimento do custo dos produtos de modo a que se estabeleça o preço justo e adequado com o conhecimento do resultado financeiro obtido (Machado & Holanda, 2010).

Desta forma, o principal objetivo dessa política se assenta na busca de melhor performance do Estado na execução das ações públicas, a ênfase se baseia na implementação de “boas práticas”, embora não exista um padrão internacional de gestão de custos no setor público a ser adotado. A política se propõe ao desenvolvimento de mecanismos que melhorem a performance estatal pela adequada alocação dos recursos físico e financeiros, ou seja, busca a melhoria do gasto público e a constante eliminação de desperdícios. Isso se dá, em

grande parte pela indução de comportamento em diversas organizações e em contextos institucionais distintos, o que requer dos atores participantes uma elevada capacidade político-relacional, conferindo ao processo de implementação maior complexidade e criando um ambiente conflituoso, o que a conduz a uma implementação mais fragmentada e lenta, principalmente pela sua dificuldade de articulação política entre os agentes de formulação e implementação, tanto na dimensão intersetorial, quanto vertical e territorial.

A adequada gestão de custos é uma das mais relevantes capacidades estatais que o setor público brasileiro necessita, pois se trata da capacidade em gerir recursos que permitem aperfeiçoar ou gerar novas capacidades ao Estado. Trata-se, portanto, de uma capacidade administrativa que tem impacto direto no desenvolvimento de outras capacidades administrativas, bem como nas institucionais, políticas e técnicas.

Em relação ao arranjo, o processo de gestão de custos não apresenta com clareza o conjunto de atores envolvidos, mas pode ser identificado de forma mais direta o envolvimento da STN, das denominadas unidades setoriais de custos dos Ministérios, do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Em uma relação mais distante, pode-se relacionar o Ministério da Economia e a Controladoria-Geral da União (CGU). Já os estados, o DF e os municípios possuem iniciativas isoladas, algumas seguindo o modelo em implementação pela União e outros criando suas próprias modelagens.

No que se refere aos instrumentos utilizados pela política podemos identificar o Sistema de Informação de Custos do Governo Federal (SIC), o Portal de Custos do Governo Federal, o Manual de Informação de Custos do Governo Federal (MIC) e as Normas Brasileira de Contabilidade Técnica aplicada a Custos no Setor Público (NBCT 16), além da temática estar incluída no escopo dos trabalhos da Câmara Técnica de Normas Contábeis e de Demonstrativos Fiscais da Federação (CTCONF), embora tratado na prática de forma residual.

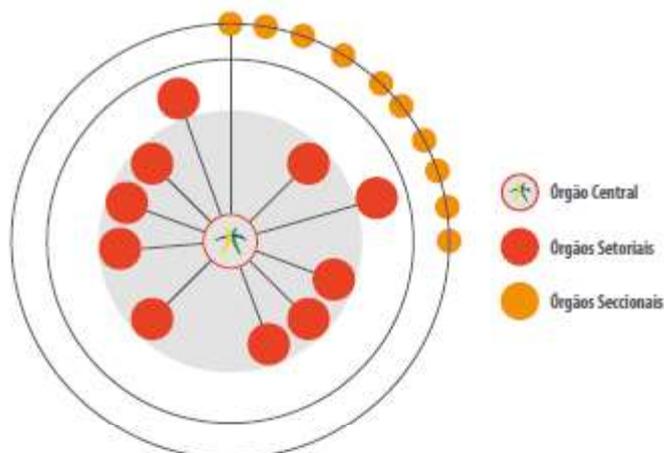
O SIC e o Portal de Custos são plataformas tecnológicas utilizadas para geração de informações de custos dos órgãos federais, sendo o SIC um *datawarehouse* com acesso limitado a servidores e o Portal um painel de informações com acesso livre. O MIC é o manual que difunde os conceitos de custos utilizados pelo governo federal e que têm por base a NBCT 16.11. Também apresenta aspectos operacionais do SIC e do Portal e tem sua abrangência restrita aos órgãos e entidades do governo federal que operam no Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi), sendo que no caso do Portal ainda é necessário integrar o Sistema de Administração de Pessoal (Siape), o que limita sua abrangência aos órgãos do Poder Executivo Federal, mas ainda assim, não em sua totalidade. Esses instrumentos são exclusivos do governo federal, portanto, as ações relacionadas a outros entes federativos são tratadas em suas esferas de competência.

A gestão do SIC é de responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional, como órgão central do Sistema de Contabilidade Federal, conforme consta da Lei 10.180/2001. A estrutura da Secretaria do Tesouro Nacional, conforme definida pelo Decreto 9.745/2019 possui a Subsecretaria de Contabilidade Pública que tem como competência segundo o artigo 51, inciso VII “desenvolver e manter sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.”

Desta forma, a estrutura institucional da Secretaria do Tesouro Nacional já contempla área específica para a gestão do sistema, o que é de extrema relevância pois dá ao SIC um tratamento institucional, colocando-o em um patamar de Sistema de Governo, conferindo-lhe estabilidade e garantindo a adequada manutenção e desenvolvimento.

Com o intuito de institucionalizar a Gestão de Custos nos órgãos e entidades do Governo Federal, a Portaria STN/157/2011, instituiu o Sistema de Custos do Governo Federal, definindo para sua gestão uma estrutura matricial com a criação de setoriais de custos nos Ministérios e definindo a Secretaria do Tesouro Nacional como órgão central do sistema.

Figura 8 – Estrutura de Gestão do Sistema de Custos do Governo Federal



Fonte: STN, 2018

Este conjunto de instrumentos não permitem uma adequada coordenação da política em todas as suas dimensões, a qual tem avançado a partir de ações isoladas de diferentes instituições, cujo foco é interno à organização, com pouca ou nenhuma integração com a política macro articulada pela STN. Isso ocorre não apenas em termos de articulação vertical, mas também no espectro da intersectorialidade, onde instituições como o Comando do Exército, o Comando da Aeronáutica, a Advocacia Geral da União e o próprio Ministério da Economia, onde se situa a STN, possuem suas próprias iniciativas de sistemas de informação de custos e política de gestão de custos.

Os modelos criados no âmbito dos órgãos não são direcionados pela STN, mas em suas orientações, esta sugere o uso da sistemática de centro de custos existente no SiafiWeb. Ou seja, não há um modelo conceitual que sirva de base para construção dos modelos individuais. Assim, o órgão central sugere a criação de diversos modelos de custos para cada órgão da administração, o que torna inviável o principal atributo da informação de custos, ou seja, a comparabilidade. Essa proposta não condiz com o modelo inicial, que tinha por base o respeito às características físico operacionais das unidades, mas que sustentava a ideia de um modelo conceitual único, com a informação gerada pelo órgão central e aperfeiçoada em nível micro pela unidade:

cada unidade administrativa pode aperfeiçoar a sua informação específica recebida já ajustada para custos, disponibilizada de forma

uniforme, consistente e verificável, referenciada a objetos de custos comuns e padronizada para toda a administração pública. (MACHADO, HOLANDA, 2010, p. 796)

Todavia, esta diretriz demandaria uma elevada capacidade de coordenação executiva pelo órgão central de custos, sendo essa falta de coordenação um dos problemas observados na consecução da política.

Em um primeiro momento, parece que a ideia se centrava na construção de uma rede de diversos atores sob a coordenação do órgão central de custos, com a participação da academia, gestores públicos, órgãos de controle e representantes da sociedade civil. Mas logo de início houve a tentativa de migrar para um modelo mais hierárquico, o que deu origem às Portarias STN 157 e 716, ambas de 2011. A primeira tratou da criação do sistema de custos em moldes semelhantes aos sistemas Lei 10.180/2001, sendo a Secretaria do Tesouro Nacional definida como órgão central; e os órgãos setoriais, como sendo as unidades de gestão interna dos Ministérios e da Advocacia-Geral da União, responsáveis pelo acompanhamento de custos no Sistema de Informações de Custos – SIC, e a segunda definiu as responsabilidades destes dois atores. No mesmo sentido foi a inclusão dos relatórios de custos produzidos pelo SIC nas prestações de contas encaminhadas ao TCU, ação com claro propósito de *enforcement* sobre as unidades. Estas ações não trouxeram grandes resultados haja vista que a maioria dos órgãos federais continuam à margem do processo de gestão de custos.

Uma política fragmentada como a de custos requer arranjos e estruturas mais complexas, pois na medida em que são os arranjos que determinam as capacidades estatais, o adequado desenvolvimento de uma ação com elevado potencial de influir nas capacidades de execução de políticas deve ser dotada de um arranjo institucional dinâmico e integrado.

Ainda sob o aspecto da intersetorialidade da Política de Custos do Governo Federal, Dantas (2014) avalia que o sistema de custos proposto pela STN tem foco nas instâncias centrais de decisão, não oferecendo um modelo que permita a toda Administração Federal o acesso

a informações de custos comparáveis, o que estimula o surgimento de novas iniciativas isoladas, dificultando sobremaneira o processo de gestão de custos do Governo Federal.

Sob o aspecto da territorialidade da política, as ações do governo federal envolvendo estados e municípios são de formato reativo, apenas como apoio consultivo. Destaque pode ser dado ao modelo de gestão de custos da Universidade de Brasília (UnB), o SICGESP, que se propõe a tratar o setor público brasileiro em todos os níveis de sua estrutura, ou seja, municipal, estadual e federal

## 5 SICGESP – INFRASIG DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS APLICADOS AO SETOR PÚBLICO

A pesquisa de custos aplicado ao setor público é um campo de pesquisa que vários estudiosos têm se dedicado nos últimos anos. Na Universidade de Brasília o professor José Marison Martins Dantas desenvolveu a tese denominada “Um modelo de custos aplicado ao setor público sob a visão da *accountability*”.

A partir da pesquisa de Dantas (2013), a Universidade de Brasília-UnB registrou com base Lei Nº 10.973/2004 que disciplina o incentivo à inovação e a pesquisa científica a propriedade intelectual denominada modelo de custos para o setor público denominado Infrasing de Informação e Gestão de Custos aplicados ao Setor Público (SICGESP) e o *know how* “práticas de *accountability* e governança para utilização de informação de custos para o Setor Público.

O desenvolvimento da pesquisa na tese teve por objetivo o desenvolvimento de um modelo teórico/conceitual e operacional de informação de custos aplicado ao setor público, sendo seu foco a evidenciação do nível de *accountability* por meio da comparabilidade da informação de custos (DANTAS, 2013).

O modelo implementado no sistema SICGESP tem como objetivo ser um instrumento que possa ser aplicado em todo o setor público, no executivo, legislativo e judiciário da União, Estados e Municípios.

O sistema do SICGESP trabalha com as informações da contabilidade financeira gerada pela contabilidade dos Entes da federal, recebendo diretamente os dados do SIAFI no governo Federal, dos sistemas de contabilidade financeira dos Estados e Municípios, dessa forma estando apto a gerar as informações de custos.

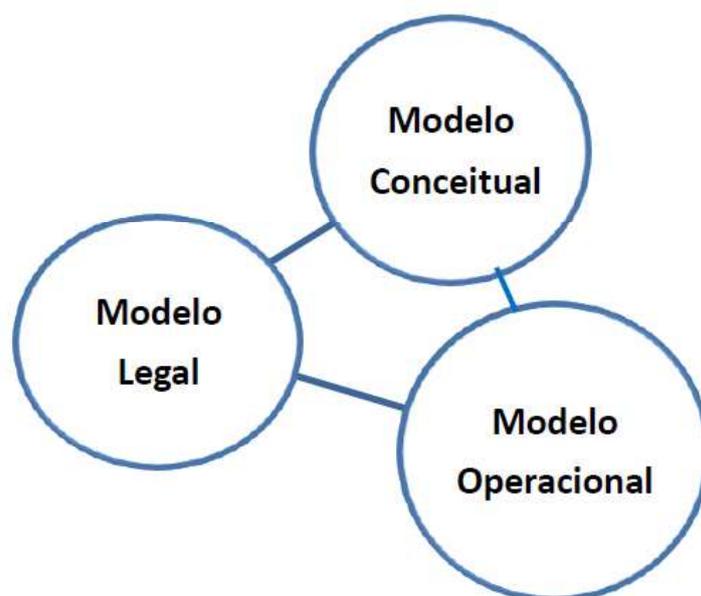
O modelo também é aderente ao SIC, buscando a integração entre as duas etapas do processo de produção de informações de custos no governo federal: a dedutiva e a indutiva. Estas duas etapas são dependentes e complementares, sendo uma primeira

representada pelo SIC e outra por um Infrasisig. Assim, a tese de Dantas propôs um sistema de custos aplicado ao setor público como resultante de um modelo conceitual e operacional global, materializado no SICGESP, com o objetivo de permitir aos órgãos setoriais o detalhamento da informação de custos gerada pelo SIC, complementando a etapa macro.

Outro aspecto importante é que o modelo permite o uso por outros entes da federação, pois foi concebido de forma flexível e adaptável em termos operacionais, mantendo, contudo, o modelo conceitual.

O SICGESP se baseia em um modelo operacional que incorpora o modelo técnico/conceitual, além de respeitar os limites da legalidade que permeiam o ambiente institucional público (DANTAS, 2013, p. 132). Assim, o sistema de custos aplicado ao setor público é composto por três modelos: conceitual, legal e operacional (Figura 9).

Figura 9 – Representação dos modelos que compõem o sistema de custos aplicado ao setor público



Fonte: Dantas (2013)

O modelo conceitual de custos incorporado aos SICGESP baseia-se nas características do setor público, em especial, a forma de financiamento e seu funcionamento.

Respeitando estas características, bem como os parâmetros legais, Dantas propõe um sistema de acumulação que de fato represente o processo produtivo do setor público. Assim, partindo da premissa que a busca pela melhoria do processo de *accountability* é referência para a identificação de um sistema de acumulação de custos, e entendendo que o processo de financiamento primordial do setor público pressupõe a ênfase na assunção de responsabilidade pelos gestores públicos, tendo em vista o uso de recursos obtidos junto à sociedade, Dantas propõe que os custos sejam acumulados com base na responsabilização, sistema que reconhece a responsabilidade pela decisão do gasto.

O sistema de custeio tem por base o custo histórico, que permite a integração com o sistema contábil e os objetos de custo são as unidades organizacionais que compõem a estrutura administrativa do órgão ou entidade.

Em relação ao método de custeio, o modelo não prevê a possibilidade de rateios, principalmente pelas distorções na informação, definindo que os custos devem ser alocados aos seus objetos com base no controle, ou seja, na unidade que tem poder decisório sobre o custo .

Os elementos ou variáveis de custos que compõem o modelo são definidos a partir de uma função de custos representativa do processo produtivo:

$$y = f (m, i, l, e, c; t) + \alpha$$

Onde:

Y representa o produto (bem ou serviço)

**M** – Compreende os valores de custos relativos a material;

**I** – Compreende os valores de custos relativos aos insumos, em geral serviços;

**L** – Compreende os valores de custos relativos a labor das pessoas, independente do vínculo institucional;

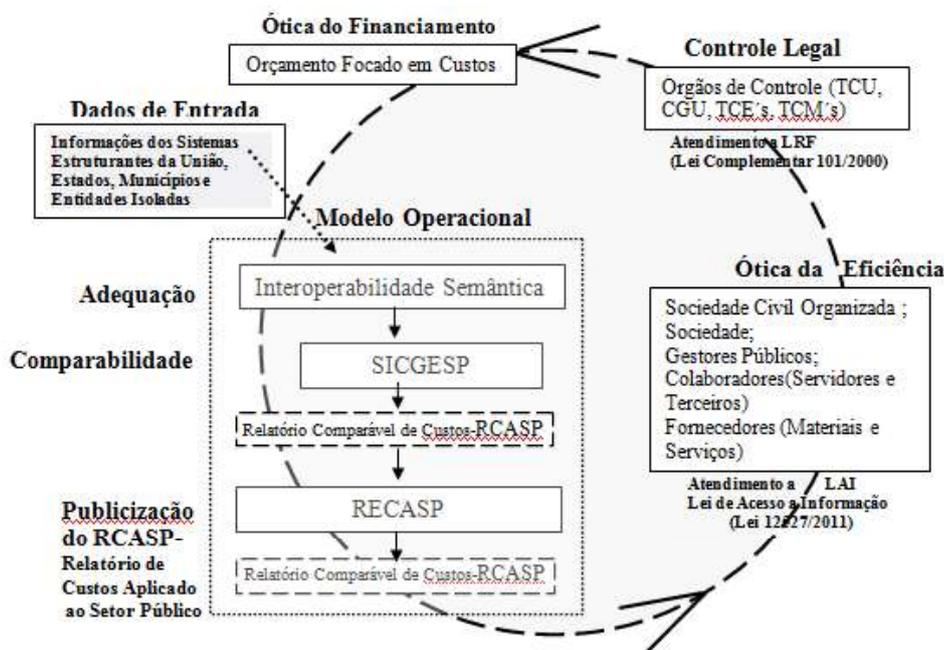
**E** – Compreende os valores de custos relativos ao consumo da Estrutura;

C – Reconhecimento da influência e participação na produção do serviço das atividades desenvolvidas pelo usuário/cliente no processo produtivo.

T – Período de tempo em que ocorre o relacionamento entre as variáveis.

O modelo operacional do SICGESP materializa uma ferramenta que produza informações para os usuários e incorpora o modelo conceitual, sendo instrumentalizado em um ambiente operacional, conforme representado pela figura 10.

Figura 10 – Ambiente Operacional do Sistema de Custos aplicado ao Setor Público



Fonte: Dantas, 2013.

Conforme Dantas (2014), o modelo espelha a relação de accountability existente entre o Estado e a Sociedade, sendo formado por 4 (quatro) camadas operacionais.

Em uma primeira camada, denominada interoperabilidade semântica, o modelo recebe dados dos sistemas denominados estruturantes da administração pública, que são os sistemas que registram as diversas transações econômicas e financeiras do setor público e os ajusta para os conceitos da contabilidade de custos.

Após os ajustes necessários, em uma segunda camada, os dados são transferidos para o SICGESP, onde é aplicado o modelo teórico/conceitual e gerado o Relatório de Custos Aplicado ao Setor Público (RCASP). O RCASP materializa a informação de custos resultante da aplicação do modelo teórico/conceitual.

Por fim, há uma quarta camada, onde os RCASP são consolidados e divulgados, o denominado Repositório dos Relatórios de Custos aplicados ao Setor Público (RECASP).

O modelo do SICGESP apresenta uma proposta de modelo conceitual para coleta de dados dos sistemas estruturantes da organização pública e com base no modelo desenvolvido mensurar a informação de custo no setor público, dando-lhe a característica de comparabilidade (DANTAS, 2014).

Segundo Dantas (2014, p.14) as organizações do setor público caracterizam-se como sendo de serviços complexos, definidas como sendo as “estruturas da administração pública que oferecem serviços a uma área geográfica abrangente ou tem um volume de financiamento relevante no seu espaço de atuação”. Observe-se que o aspecto territorial é de grande relevância no arranjo institucional da política. Desta forma, com base nesta complexidade, o sucesso de um sistema de custos em organizações públicas estaria condicionado as seguintes condições:

**A - O sistema tem que ser entendido e assimilado por toda a organização.**

Sobre isto Dantas (2014) informa que o sistema precisa informar milhões de usuários no setor público nacional, enfatizando que o sistema deve ser baseado em um modelo conceitualmente robusto, mas que ofereça relatórios simples, que permitam fácil interpretação, reduzindo a necessidade de treinamento.

**B – O modelo deve ser capaz de expressar a realidade complexa de forma a propiciar o fácil entendimento por parte da organização.**

Conforme afirma Dantas (2014) “a própria utilização do sistema tem que ser vetor de disseminação dos conceitos”, o que em si é um grande desafio, pois o sistema ao mesmo

tempo em que informa, sintetiza a realidade complexa e gera uma informação que pode ser facilmente entendida pela organização.

**C - O sistema de custos deve propiciar o envolvimento de toda a organização.**

Esta condição baseia-se no fato de a decisão de fazer uso dos recursos tem sua definição na base da organização, ou seja, no processo operacional de produção de bens e serviços.

## 6 A GESTÃO DE CUSTOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Com o objetivo de se analisar o processo de implementação do infrasing de custos da UnB e sua aderência ao processo produtivo das organizações públicas, foi analisada sua aplicabilidade no contexto da Fundação Universidade do Amazonas (UFAM).

### 6.1 Contexto organizacional

A UFAM é uma fundação de direito público, mantida pela União e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), sendo denominada de Universidade Federal do Amazonas (UFAM) por disposição da Lei nº. 10.468, de 20 de junho de 2002. O objetivo da instituição é ministrar o ensino superior e desenvolver o estudo e a pesquisa em todos os ramos do saber e da divulgação científica, técnica e cultural.

Segundo informações de seu Relatório de Gestão, exercício de 2019, a UFAM atua nas seguintes áreas de conhecimento:

- a) Ciências Agrárias;
- b) Ciências Biológicas e da Saúde;
- c) Ciências Exatas e da Terra;
- d) Ciências Humanas, Letras e Artes;
- e) Ciências Jurídicas;
- f) Ciências Sociais e Aplicadas, e
- g) Engenharias.

Essa atuação acadêmica é suportada por uma estrutura composta de 23 unidades acadêmicas distribuídas em 06 (seis) *campi*:

- a) Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho (Manaus);
- b) Campus do Polo Alto Solimões (Benjamin Constant);
- c) Campus do Polo Médio Solimões (Coari);
- d) Campus do Polo Vale do Rio Madeira (Humaitá);
- e) Campus Universitário Moisés Benarrós Israel (Itacoatiara);

f) Campus Universitário Dourval Varela Moura (Parintins).

A instituição ofereceu ao todo 113 cursos de graduação, sendo 78 na capital do estado e 35 em cidades do interior. Na modalidade *strictu sensu*, foram ofertados 69 cursos de mestrado, 34 na capital e 35 no interior, e 16 de doutorado, sendo 14 na capital e 2 no interior.

Ao final de 2019, a UFAM contava com um corpo discente de 21.993 alunos, distribuídos pelos seus 6 (seis) *campi*, conforme tabela 1:

**Tabela 1 – Alunos matriculados por *campi* – UFAM - 2019**

<i>Campi</i>	Alunos Matriculados
Campus Universitário - Manaus – AM	14.312
INC –Instituto de Natureza e Cultura –Campus Benjamin Constant	1.428
ISB –Instituto de Saúde e Biotecnologia –Campus Coari	1.320
IEAA –Instituto de Educação, Agricultura e Meio Ambiente –Campus Humaitá	1.192
ICET –Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia –Campus Itacoatiara	2.088
ICSEZ –Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia –Campus Parintins	1.653
<b>Total UFAM</b>	<b>21.993</b>

Fonte: Relatório de Gestão 2019, UFAM, 2020

Ainda em relação aos alunos, a tabela 2 mostra o número de diplomados ao final de 2019:

**Tabela 2 – Alunos diplomados por unidade acadêmica – UFAM - 2019**

Unidade Acadêmica	Nº de diplomados
Instituto de Filosofia, Ciências Humanas e Sociais - IFCHS	118
Instituto de Computação – ICOMP	537
Instituto de Ciências Exatas – ICE	225
Instituto de Ciências Biológicas – ICB	556
Faculdade de Tecnologia – FT	66
Faculdade de Psicologia – FAPSI	45
Faculdade de Odontologia – FAO	123
Faculdade de Medicina – FM	308
Faculdade de Letras – FLET	181

Faculdade de Informação e Comunicação - FIC	520
Faculdade de Estudos Sociais – FES	214
Faculdade de Educação Física e Fisioterapia - FEFF	187
Faculdade de Educação- FACED	138
Faculdade de Direito – FD	52
Faculdade de Ciências Farmacêuticas - FCF	245
Faculdade de Ciências Agrárias – FCA	117
Faculdade de Artes – FAARTES	74
Escola de Enfermagem de Manaus – EEM	290
Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia - ICSEZ	336
Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia - ICET	209
Instituto de Educação, Agricultura e Ambiente - IEAA	224
Instituto de Saúde e Biotecnologia – ISB	265
Instituto de Natureza e Cultura – INC	0
<b>Total</b>	<b>5030</b>

Fonte: Relatório de Gestão 2019, UFAM, 2020

Em relação a estrutura de pessoal da UFAM, ao final do exercício de 2019, contava com 3.628 servidores, sendo 3.354 servidores de carreira vinculados ao órgão e 274 servidores contratados. Do total de servidores de carreira, tinha-se 1670 servidores docentes e 1.684 servidores técnico-administrativos.

Os principais dados orçamentários da UFAM são apresentados nos quadros a seguir, agregados por grupo de natureza da despesa. Os dados são relativos aos exercícios de 2018 e 2019 e foram extraídos do Tesouro Gerencial.

**Quadro 5 – Dotação Atualizada**

<b>Grupo de Despesa</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pessoal e encargos	700.348.597,00	682.213.722,00
Custeio	141.211.655,00	156.712.083,00
Capital	8.208.768,00	26.019.217,00
<b>Total</b>	<b>849.769.020,00</b>	<b>864.945.022,00</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

**Quadro 6 – Despesa Empenhada**

Grupo de Despesa	2018	2019
Pessoal e encargos	633.954.485,64	667.187.188,97
Custeio	139.469.092,54	141.030.316,76
Capital	7.783.620,68	24.104.522,31
<b>Total</b>	<b>781.207.198,86</b>	<b>832.322.028,04</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

**Quadro 7 – Despesas Liquidadas**

Grupo de Despesa	2018	2019
Pessoal e encargos	633.954.485,64	667.187.188,97
Custeio	118.618.538,16	110.549.896,36
Capital	5.570.554,76	11.847.026,69
<b>Total</b>	<b>758.143.578,56</b>	<b>789.584.112,02</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

**Quadro 8 – Execução de Restos a Pagar Não Processados (RPNP)**

Grupo de Despesa	2018	2019
Pessoal e encargos	-	-
Custeio	25.729.483,33	21.706.259,20
Capital	10.404.668,88	16.655.493,71
<b>Total</b>	<b>36.134.152,21</b>	<b>38.361.752,91</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

**Quadro 9 – Liquidação Efetiva (Empenhos liquidados do exercício + RPNP liquidados)**

Grupo de Despesa	2018			2019		
	Despesa Liquidada (Empenho do Exercício)	RPNP Liquidado	Liquidação Efetiva	Despesa Liquidada (Empenho do Exercício)	RPNP Liquidado	Liquidação Efetiva

Pessoal e encargos	633.954.485,64	0,00	633.954.485,64	0,00	667.187.188,97	667.187.188,97
Custeio	118.618.538,16	25.729.483,33	144.348.021,49	21.706.259,20	110.549.896,36	132.256.155,56
Capital	5.570.554,76	10.404.668,88	15.975.223,64	16.655.493,71	11.847.026,69	28.502.520,40
<b>Total</b>	<b>758.143.578,56</b>	<b>36.134.152,21</b>	<b>794.277.730,77</b>	<b>38.361.752,91</b>	<b>789.584.112,02</b>	<b>827.945.864,93</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

## 6.2 Processo de implementação da Gestão de Custos

Com o propósito de implementar a gestão de custos de forma efetiva e incorporá-la ao processo de governança, a Fundação Universidade do Amazonas (UFAM) adotou como modelo de custos o estabelecido no SICGESP.

O processo de implementação iniciou-se em 2019, tendo sido institucionalizado no âmbito da instituição por meio da Portaria UFAM/GR n.º 1643, de 10 de maio de 2019, que instituiu o Comitê Interno de Governança da Universidade Federal do Amazonas (CIG/UFAM). Em seu artigo 2º estabelece que:

Art. 2º O Comitê Interno de Governança da Universidade Federal do Amazonas visa disseminar a cultura de governança por meio da produção do relatório mensal de nível de serviço comparável de toda organização.  
 § 1º O Relatório de Nível de Serviço Comparável deverá ser encaminhado mensalmente ao gestor principal da Universidade Federal do Amazonas e ao repositório de relatório do Ministério da Educação cumprindo a Lei Complementar n.º 101/2000 no Parágrafo 3º do Artigo 50.

Em complemento, com o objetivo de garantir a operacionalidade do processo, foi editada a Portaria UFAM/GR n.º 1644, de 10 de maio de 2019, que criou o Grupo de Trabalho de Governança da Universidade Federal do Amazonas com o objetivo de manter o Sistema de Governança baseado em Custos, que tem por base o SICGESP.

Desta forma, a universidade deu o primeiro passo para efetivar a gestão de custos em seu processo de governança. A portaria editada pelo Reitor, representa um aspecto importante por materializar o apoio da alta gestão da organização ao processo de implementação.

Aspecto esse corroborado pelos depoimentos dos integrantes do GT, quando questionados sobre qual seria o principal fator para o sucesso do projeto, enfatizaram que o apoio do reitor foi fundamental para o início do trabalho. A importância do apoio da alta gestão da organização pode ser vista ainda sob o ponto de vista temporal, pois o SIC foi lançado em 2010, sendo institucionalizado em 2011 (BRASIL, STN, 2011), mas somente em 2019, a organização localizada no Amazonas deu o primeiro passo na busca pela efetivação da gestão de custos em seu ambiente institucional.

Aspecto importante levantado foi em relação ao processo decisório sobre o uso do Sicgesp, o qual partiu da alta gestão da instituição em função de uma dinâmica não hierárquica, mas tipicamente de rede.

Em relação ao conhecimento sobre o SIC e Portal de Custos, os participantes informaram ter um conhecimento superficial, pois não conhecem sua operação. Em relação ao SIC, sua disseminação mais lenta relaciona-se diretamente com sua elevada complexidade operacional, mitigada em grande parte pela substituição do Siafi Gerencial pelo Tesouro Gerencial como principal ferramenta de extração de dados do Siafi, todavia permaneceu a complexidade no entendimento do modelo conceitual aplicado no contexto operacional do DW de Custos (SIC). Já em relação ao Portal de Custos, sua operacionalização em formato de Painel e livre acesso facilita e amplia sua usabilidade, mas a ferramenta é recente, principalmente porque, mesmo tendo sido lançado em 2017, sofreu uma acentuada reformulação em 2019 com mudança da plataforma QlickView para PowerBi, além de alterações no modelo conceitual que suporta a solução, como por exemplo a mudança no método de custeio de absorção para variável (ou direto).

A partir da institucionalização, a UFAM passou a contar também com o apoio da UnB com a disponibilização da ferramenta SICGESP, que operacionaliza o modelo custos, bem como suporte técnico e consultoria com a transferência do *know how* denominado “Práticas de *accountability* e governança para utilização de informação de custos para o Setor Público”.

Tanto o *know how* quanto o SICGESP têm propriedade intelectual (PI) registrada no INPI pela Universidade de Brasília. Este fator foi considerado de grande importância para os servidores responsáveis pela implementação e manutenção do sistema, enfatizando que o processo não fora feito antes pela ausência desse suporte. Além disso, a ação institucional de uma universidade pública acrescenta ao projeto maior sustentabilidade.

Este foi um aspecto apontado como positivo pela equipe do GT, apesar do atraso imposto ao projeto pela pandemia de Covid-19. O suporte dado pela UnB tem servido como catalisador para o andamento do projeto.

O primeiro passo do processo consistiu no cadastramento das estruturas administrativas no sistema e geração do primeiro relatório de custos da UFAM. Aspecto que diferencia o Sicgesp de outros sistemas implementados pela administração pública federal e apontado por um integrante da equipe foi o fato de o cadastro de estruturas ser flexível de modo a permitir que a instituição realize adaptações, trabalhando mais próximo da realidade e ainda permite que esta defina até que nível de estrutura administrativa irá atuar. No Portal de Custos é obrigatório o uso da estrutura cadastrada no SIORG e os custos são evidenciados até o 4º nível das estruturas para os de pessoal e no 1º nível para os demais custos. Assim o Sicgesp não apenas pode ser usado de forma independente, mas também auxiliar no detalhamento mais adequado das informações entregues pelo órgão central de custos.

A transferência de *know how* e treinamento teve por base o nivelamento conceitual dos agentes envolvidos. Sob o aspecto operacional, o Grupo de Trabalho considerou o sistema de fácil operação e boa usabilidade, com relatórios completos, mas de simples compreensão pelos usuários e, principalmente, pelos tomadores de decisão.

Com base no depoimento dos participantes do grupo de trabalho e a partir de participação no processo de transferência de *know how* foram identificados os principais passos do processo de implementação do projeto de governança baseada em custos:

1º Passo – apoio da Alta Gestão por meio de articulações para o estabelecimento de uma política de governança baseada em custos no âmbito da instituição, o que na Ufam se deu pela edição da Portaria UFAM/GR n.º 1643, de 2019. A norma interna coloca como *sponsor* da política o Comitê Interno de Governança, cujo papel é de fomentar a cultura de custos na instituição.

2º Passo – instituição de grupo de trabalho para o suporte operacional do processo. O principal objetivo do grupo é o tornar viável a implementação do Sicgesp não apenas sob o ponto de vista de operação da ferramenta, mas também como um braço de articulação do Comitê nas diversas áreas da Ufam.

3º Passo – cadastramento das estruturas administrativas no sistema, as quais são os objetos de custos definidos pelo modelo conceitual e constituem o elo entre as informações contábeis e os principais produtos gerados pela instituição.

4º Passo – após finalizado o cadastramento das estruturas, são parametrizados e construídos dois relatórios básicos para transferência inicial de dados ao sistema. O primeiro relatório trabalha com dados da contabilidade financeira da entidade, buscando os detalhes desta informação a partir dos registros e documentos do Siafi (ou outro sistema contábil) de maneira a construir, a partir de ajustes, a informação de custos da unidade organizacional principal. O segundo relatório trabalha com os dados do principal elemento de custos de uma organização prestadora de serviços, as pessoas. Este relatório busca no sistema de pessoal (Sigepe ou outros) o detalhamento sobre os custos da força de trabalho da instituição, permitindo que estes custos sejam automaticamente distribuídos pelas unidades que compõem a estrutura, as quais são associadas às suas correspondentes na folha de pessoal.

5º Passo – Após a carga inicial de dados é gerado o primeiro dos dois principais relatórios do sistema, o relatório gerencial de custos. Este apresenta o custo da instituição segundo os elementos da função básica de custos do modelo conceitual.

$$y = f(m, i, l, e, c; t) + \alpha$$

A figura a seguir apresenta a estrutura do relatório gerencial de custos, também denominado de Relatório de Custos aplicado ao Setor Público – RCASP.

Figura 11 – Componentes do Relatório Gerencial de Custos

**UFAM**

SICGESP - Infrasiq de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO: Relatório Gerencial	PERÍODO: 04/2020
-----------------------------------	---------------------

Estrutura	ft => M	fi => I	fi => L	ft => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
-----------	---------	---------	---------	---------	------------------------	-----------------------

Fonte: SICGESP

Os custos são distribuídos pelas unidades administrativas segundo os elementos material, insumos, labor e estrutura. Os valores são apresentados em duas colunas: Custo Individual, que apresenta o custo específico da unidade e Custo Acumulado, que traz o somatório dos custos da unidade e suas respectivas subunidades, caso existam.

6º Passo – Depois é gerado o segundo relatório, que é o de Nível de Serviços, conforme a figura 12. O relatório apresenta para cada estrutura organizacional um produto principal, a unidade de mensuração do produto, a quantidade produzida no período, o custo total da unidade e o nível de serviços comparado, este obtido da divisão entre o custo total e a quantidade produzida.

Figura 12 – Componentes do Relatório de Nível de Serviço Comparável

**UFAM**

SICGESP - Infrasiq de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  PERÍODO:

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
-----------	-------------------	---------	------------	--------------	-----------------------------------

Fonte: SICGESP

7º Passo – Ao final deste processo, os relatórios devem ser apresentados à Alta Administração para validação, o que no caso da Ufam foi decidido junto ao Comitê Institucional de Governança, a partir da aprovação deu-se início à implementação do sistema.

8º Passo – A etapa seguinte foi a definição da estratégia de implantação, que na Ufam envolveu a constituição de um Grupo de Trabalho integrado por três servidores, representantes das áreas de Finanças e Contabilidade, Pessoal e Planejamento. Este grupo ficou responsável por manter o Sistema de Governança baseado em Custos, permitindo a comunicação com a comunidade universitária e a sociedade.

9º Passo – Nesta etapa deve ocorrer a disseminação de conceitos relativos ao modelo de gestão de custos junto às equipes responsáveis pela gestão e à entidade como um todo. O ponto de partida é um treinamento no qual se dá a transferência de know how da equipe da UnB para a equipe da entidade. Na Ufam, houve atraso nesta etapa devido à Pandemia de Covid, que trouxe a necessidade de adaptação a novos formatos de trabalho e interação. Assim, o evento só ocorreu em agosto de 2020.

10º Passo – Após a transferência de know how, que permite o início da disseminação dos conceitos do modelo, temos então a implementação do Relatório de Nível de Serviço Comparado, a partir da definição dos produtos principais de cada unidade.

11º Passo – Geração do Relatório de Nível de Serviço Comparado. Mensalmente, as unidades devem informar a quantidade de unidades produzidas do produto principal, o que permitirá a geração do relatório.

12º Passo – Envio do Relatório de Nível de Serviço Comparado para Alta Administração da Entidade e sua divulgação à Sociedade.

### **6.3 Sistema de Governança Baseado em Custos – Resultados no contexto da UFAM**

#### **6.3.1 RELATÓRIO GERENCIAL DE CUSTOS**

Como já analisado, o relatório gerencial de custos apresenta as informações de custos da organização por elementos de custos para o objeto de custos da estrutura administrativa, para posteriormente, no relatório de nível de serviços comparável, atribuí-los aos produtos principais das unidades. A partir deste relatório têm-se o processo de gestão de custos no âmbito da organização, pois após sua geração a partir das informações contábeis e detalhes da folha de pagamento, os valores gerados podem ser associados à estrutura administrativa definida no âmbito do Sicgesp.

Aspecto importante, salientado pelos integrantes da equipe responsável pela implementação na Ufam, colocado como desafio, é o envolvimento dos gestores responsáveis por cada uma das unidades neste processo, o que faz com o processo seja extremamente reflexivo sobre o que cada unidade consome de recursos, já permitindo para os gestores de níveis superiores uma análise comparativa dos custos e oportunizando os ajustes necessários.

Ocorre uma nova etapa de alocação de custos, onde os gestores responsáveis pelas unidades da estrutura vão identificar os elementos de custos que são de fato de sua responsabilidade ou de outras áreas e sob a coordenação da equipe de custos promover a adequada distribuição dos custos. O SICGESP permite que se inicie uma gestão de custos no âmbito das unidades operacionais, que são quem de fato consomem os recursos para

produção de serviços. O relatório permite que a organização possa então realizar a correta alocação dos custos, seguindo o modelo conceitual definido que acumula custos segundo a responsabilidade e os atribui aos gestores e unidades que de fato exercem controle sobre os gastos.

A figura 13 apresenta o Relatório Gerencial de Custos gerado pela UFAM, observe-se que a etapa de definição da estrutura administrativa já foi superada e a unidade vai ingressar na etapa de disseminação dos conceitos, o que deve ocorrer simultaneamente com o processo de realocação dos custos entre as unidades.

Os elementos de custos não apenas demonstram a composição base da capacidade da estrutura, mas também servem de direcionadores para as ações de realocação dessas capacidades, permitindo uma melhor distribuição dos recursos disponíveis entre as unidades.

Figura 13 – Relatório Gerencial de Custos – UFAM – 04/2020

## UFAM

SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO: Relatório Gerencial	PERÍODO: 04/2020
-----------------------------------	---------------------

Estrutura	ft => M	fi => I	fi => L	ft => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
UFAM	263.457,74	3.326.229,02	8.410.815,44	-	12.000.502,20	46.084.227,23
REITORIA	-	-	27.613,34	-	27.613,34	5.866.753,76
VICE REITORIA	-	-	32.681,81	-	32.681,81	38.524,79
COORD MANUTENCAO CENTRO ADMINISTRATIVO	-	-	5.842,98	-	5.842,98	5.842,98
CHEFIA DE GABINETE	-	-	201.049,73	-	201.049,73	208.025,35
SECRETARIA DA CHEFIA DE GABINETE	-	-	6.975,62	-	6.975,62	6.975,62
PROCURADORIA JURIDICA	-	-	27.686,40	-	27.686,40	34.434,80
SECRETARIA DA PROCURADORIA FEDERAL	-	-	6.748,40	-	6.748,40	6.748,40
DIRETORIA EXECUTIVA	-	-	56.575,22	-	56.575,22	112.616,41
COM PERM PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES	-	-	5.862,84	-	5.862,84	13.360,18
SEC COM PER PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES	-	-	7.497,34	-	7.497,34	7.497,34
COORDENACAO DE PROTOCOLO GERAL	-	-	32.565,97	-	32.565,97	32.565,97
COORDENACAO DE ANALISE DE PROCESSOS	-	-	10.115,04	-	10.115,04	10.115,04
PRO REITORIA DE ADMINISTRACAO E FINANÇAS	-	-	17.978,65	-	17.978,65	378.985,29
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS	-	-	81.516,70	-	81.516,70	116.512,21
COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE	-	-	15.127,80	-	15.127,80	15.127,80
COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA	-	-	5.640,23	-	5.640,23	19.867,71
DIVISAO DE ANALISE E LIQUIDACAO DE PAGAM	-	-	7.023,06	-	7.023,06	7.023,06
DIVISAO DE EMPENHO	-	-	7.204,42	-	7.204,42	7.204,42
DEPARTAMENTO DE MATERIAL	-	-	25.978,69	-	25.978,69	153.174,52
COORDENAÇÃO DE ALMOXARIFADO	-	-	40.578,95	-	40.578,95	53.863,85
DIVISAO DE RECEPCAO E ENTREGA	-	-	8.763,31	-	8.763,31	8.763,31
DIVISAO DE ARMAZENAMENTO	-	-	4.521,59	-	4.521,59	4.521,59
COORDENAÇÃO DE COMPRAS	-	-	19.084,49	-	19.084,49	31.519,61
DIV DE COTACAO DE PREÇOS E MINUTA DE EMP	-	-	12.435,12	-	12.435,12	12.435,12
COORDENAÇÃO DE PATRIMONIO	-	-	31.299,53	-	31.299,53	41.812,37
DIVISAO DE ORIENTACAO E FISCALIZACAO	-	-	3.668,51	-	3.668,51	3.668,51
DIVISAO DE TOMBAMENTO E INVENTARIO	-	-	6.844,33	-	6.844,33	6.844,33
SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA PROADM	-	-	20.698,00	-	20.698,00	20.698,00
DEPARTAMENTO DE CONTRATOS E CONVENIOS	-	-	12.862,59	-	12.862,59	63.710,28
COORDENACAO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	-	-	20.932,43	-	20.932,43	29.293,34
DIVISAO DE PRESTACAO DE CONTAS	-	-	8.360,91	-	8.360,91	8.360,91
COORDENACAO DE CONTRATACAO	-	-	21.554,35	-	21.554,35	21.554,35
COORD PLANEJAMENTO E EXECUCAO	-	-	6.911,63	-	6.911,63	6.911,63

Fonte: SICGESP

### 6.3.2 RELATÓRIO DE NÍVEL DE SERVIÇOS COMPARÁVEL

O segundo relatório gerado pelo Sicsesp é o de Nível de Serviços Comparável, apresentado na figura 14, e tem por objetivo demonstrar o nível de eficiência de cada unidade administrativa para entrega de seu produto principal. A partir das informações sobre as quantidades produzidas e do custo da unidade produtora obtemos o valor do nível de serviço, o qual pode ser comparado com outras unidades que entregam o mesmo produto para fins de identificar oportunidades de melhoria, o que pode ser feito a partir da busca pela equalização dos custos.

Lembrando que no setor público a maior parte dos custos são fixos e determinam a capacidade da estrutura, a redução de custos não é possível na maioria das situações, assim o que deve ser trabalhado é prioritariamente a melhoria dos processos de trabalho. Neste sentido foi a afirmação da Comissão Interministerial de Custos em seu relatório final:

**AÇÕES COM FOCO NA REDUÇÃO DE CUSTOS NÃO ASSEGURAM A OTIMIZAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL –**

Esse pressuposto está amplamente ancorado na literatura sobre Gestão de Custos, Contabilidade Gerencial e Controladoria modernas, segundo a qual boa parte da estrutura de custos é pré-determinada quando da formulação do Programa de Governo ou da criação de uma Estrutura Organizacional, fazendo uso da linguagem adequada a elaboração e análise de projetos: “a melhor oportunidade de se otimizar custos ocorre quando o projeto ainda está na prancheta. Depois, em fase de execução do projeto, a parcela de custos passível de ser otimizada é minoritária (ainda que não necessariamente desprezível)”. Uma vez definida (boa parte de) a estrutura de custos de um Programa ou Organização, resta ainda a possibilidade de focar a gestão do desempenho na ação, de melhoria contínua ou de reengenharia, sobre os processos de trabalho críticos. E na priorização desses processos críticos que se alcança a otimização global. Ao contrário, ações de redução de custos incidentes sobre quaisquer processos de trabalho (que não os críticos) podem ter impacto mínimo, ou mesmo desfavorável, para o desempenho global. Há, portanto, que se fazer uma análise sistêmica que identifique os processos ou recursos estratégicos que devem ser objeto de gerenciamento prioritário.

No caso da UFAM, podemos observar que o montante de recursos alocados no orçamento para custeio dos gastos com pessoal (ativo e inativo) correspondem a cerca de 75% do

montante orçamentário. Valor de difícil redução, não apenas pelos entraves legais, mas também por ser o principal fator de produção de serviços públicos, assim uma redução nos custos de pessoal pode implicar em redução de capacidade.

O relatório de nível de serviço permite a identificação das unidades com custos mais elevados na produção dos mesmos serviços, permitindo identificar oportunidades de realocação, observados critérios de manutenção da qualidade dos serviços. A partir do relatório, pode-se evoluir para uma análise da estrutura produtiva da unidade e planejar a equalização dos custos de pessoal entre as unidades internas, e, por consequência, entre os diversos produtos ou serviços entregues.

Figura 14 –Relatório de Nível de Serviço Comparável – UFAM – 04/2020

**UFAM**

SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO: Nível de Serviço	PERÍODO: 04/2020
--------------------------------	---------------------

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
UFAM			Não informado	12.000.502,20	12.000.502,20
REITORIA			Não informado	27.613,34	27.613,34
VICE REITORIA			Não informado	32.681,81	32.681,81
COORD MANUTENCAO CENTRO ADMINISTRATIVO			Não informado	5.842,98	5.842,98
CHEFIA DE GABINETE			Não informado	201.049,73	201.049,73
SECRETARIA DA CHEFIA DE GABINETE			Não informado	6.975,62	6.975,62
PROCURADORIA JURIDICA			Não informado	27.686,40	27.686,40
SECRETARIA DA PROCURADORIA FEDERAL			Não informado	6.748,40	6.748,40
DIRETORIA EXECUTIVA			Não informado	56.575,22	56.575,22
COM PERM PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES			Não informado	5.862,84	5.862,84
SEC COM PER PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES			Não informado	7.497,34	7.497,34
COORDENACAO DE PROTOCOLO GERAL			Não informado	32.565,97	32.565,97
COORDENACAO DE ANALISE DE PROCESSOS			Não informado	10.115,04	10.115,04
PRO REITORIA DE ADMINISTRACAO E FINANÇAS			Não informado	17.978,65	17.978,65
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS			Não informado	81.516,70	81.516,70
COORDENACAO DE CONTABILIDADE			Não informado	15.127,80	15.127,80
COORDENACAO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA			Não informado	5.640,23	5.640,23
DIVISAO DE ANALISE E LIQUIDACAO DE PAGAM			Não informado	7.023,06	7.023,06
DIVISAO DE EMPENHO			Não informado	7.204,42	7.204,42
DEPARTAMENTO DE MATERIAL			Não informado	25.978,69	25.978,69
COORDENACAO DE ALMOXARIFADO			Não informado	40.578,95	40.578,95
DIVISAO DE RECEPCAO E ENTREGA			Não informado	8.763,31	8.763,31
DIVISAO DE ARMAZENAMENTO			Não informado	4.521,59	4.521,59
COORDENACAO DE COMPRAS			Não informado	19.084,49	19.084,49
DIV DE COTACAO DE PREÇOS E MINUTA DE EMP			Não informado	12.435,12	12.435,12
COORDENACAO DE PATRIMONIO			Não informado	31.299,53	31.299,53
DIVISAO DE ORIENTACAO E FISCALIZACAO			Não informado	3.668,51	3.668,51
DIVISAO DE TOMBAMENTO E INVENTARIO			Não informado	6.844,33	6.844,33
SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA PROADM			Não informado	20.698,00	20.698,00
DEPARTAMENTO DE CONTRATOS E CONVENIOS			Não informado	12.862,59	12.862,59
COORDENACAO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE			Não informado	20.932,43	20.932,43
DIVISAO DE PRESTACAO DE CONTAS			Não informado	8.360,91	8.360,91
COORDENACAO DE CONTRATACAO			Não informado	21.554,35	21.554,35
COORD PLANEJAMENTO E EXECUCAO			Não informado	6.911,63	6.911,63

Fonte: SICGESP

Assim sendo, o relatório de nível de serviço ao apresentar uma medida de eficiência comparável entre unidades prestadoras de serviços públicos termina por constituir-se em

instrumento de governança que apresenta uma medida geral de avaliação capaz de permitir uma gestão efetiva dos custos e capacidades institucionais das organizações públicas.

### 6.3.3 ADERÊNCIA DO SICGESP À POLÍTICA DE CUSTOS DO GOVERNO FEDERAL

Por fim, um aspecto importante a ser observado é a aderência do modelo utilizado no SICGESP, as necessidades de informação de custos no setor público e o modelo macro instituído pela STN no âmbito do Governo Federal.

Observando o principal instrumento de divulgação e disponibilização de dados do Poder Executivo Federal, qual seja, o Portal de Custos, bem como os manuais da STN, pode-se observar algumas similaridades entre os dois modelos, SICGESP e modelo atual da STN.

O primeiro ponto de convergência está no fato do Manual de Informação de Custos da STN (2019, p. 39) apresentar como sustentação que um sistema de custos deve estar amparado em uma base legal, um modelo conceitual e um modelo operacional:

Na Administração Pública, não há liberdade nem vontade pessoal, logo a adoção e a construção de um sistema de custo estão amparadas numa base legal; atendido esse preceito, definiu-se o pilar conceitual, estabelecido sobre o tripé: sistema de acumulação de custos (por processo e ordem), sistema de custeio (histórico) e método de custeio (predominância de alocação direta); na sequência, firmou-se a base operacional para, a partir dos dados da execução orçamentária já existentes, gerar informação de custos que fosse útil, comparável, verificável, tempestiva e compreensível, capaz de subsidiar o gestor público no processo de tomada de decisão.

Esta estrutura conceitual foi apresentada por Dantas (2013), conforme figura 8. Assim, ambos os modelos têm como premissa atender à LRF e ser um instrumento de accountability.

Outro ponto de convergência entre o Portal de Custos e o SICGESP está na utilização das unidades organizacionais como objeto de custo, com a diferença de abrangência, o Portal indo até o nível organizacional macro, ministério, secretaria ou entidade, enquanto o

SICGESP permite o detalhamento da informação nas unidades inferiores até o nível mais operacional.

O modelo conceitual, em ambos os casos, utiliza uma estrutura tripartite, ou seja, que um sistema de custos deve basear-se em três componentes principais: sistema de acumulação, sistema de custeio e método de custeio.

Em relação ao sistema de acumulação, observa-se que a STN defende o uso dos sistemas tradicionais “por processo” e “por ordem”, enquanto o modelo da UnB utiliza-se da responsabilização para acumular custos. O Manual do Portal de Custos afirma que o Portal “não contempla a dimensão física dos custos, entretanto a visão organizacional agrega os custos associados a produtos, serviços e processos de **responsabilidade das unidades administrativas**” (STN, 2019, p. 29). Esta forma de acumular custos está mais aderente à ideia de sistema de acumulação com base na responsabilização, que “materializa no modelo conceitual de custos a essência de funcionamento e financiamento do setor público em todos os níveis, estrutura e forma de organização” (DANTAS, 2013, p. 125).

No que se refere ao sistema de custeio, verifica-se uma congruência entre os modelos apresentados, SIC Inicial, SIC Evolução, Portal de Custos, SICGESP e a própria Norma Brasileira de Custos no Setor Público, todos apresentando o custo histórico como o padrão.

E no que se refere ao método de custeio, item de grande divergência e discussão. Neste ponto, também, observa-se aderência maior entre o SICGESP e o Portal de Custos, do que deste com o modelo inicial do SIC.

Enquanto o modelo inicial do SIC defendia a utilização do método de custeio direto, definido como sendo “o método que aloca todos os custos – fixos e variáveis – diretamente a todos os objetos de custos sem qualquer tipo de rateio ou apropriação” (MACHADO, 2005, p. 148), diferenciando-o do método do custeio variável, no qual “são apropriados aos produtos apenas os custos variáveis” (MACHADO, 2005, p. 143), conforme já discutido, o modelo atual, adotado pela STN, trata custeio direto e variável como sinônimos.

Segundo o órgão central de custos, o método utilizado no Portal de Custos é o direto, sendo o custo de pessoal ativo alocado diretamente em todos os níveis da estrutura organizacional (que no Portal vai até o 4º nível) e os demais custos diretamente no primeiro nível das organizações. Tal afirmação demonstra que não se trata de método de custeio variável, pois não faria sentido alocar todos os custos com base neste método, que defende que apenas os custos variáveis deveriam ser alocados aos produtos, até porque, conforme afirmado no modelo do portal não são evidenciados os produtos das organizações. Então, qual o critério utilizado para a alocação dos custos neste caso? Mais uma vez pode-se observar uma certa confusão de termos, pois embora não haja um modelo conceitual claramente definido, o que se pode observar na prática é que o Portal de Custos apresenta as informações de custos divididas em controláveis e não-controláveis, sendo este o critério primário para alocação do custo em uma organização e suas subdivisões, ou seja, é o principal aspecto para alocação sendo os demais detalhamentos decorrentes do custo ser ou não controlável.

Isto representa mais um ponto no qual o SICGESP torna-se aderente como ferramenta de detalhamento de custos para os órgãos e entidades do governo federal, pois o modelo conceitual que o sustenta ao adotar o método de custeio por controlabilidade.

O SIC considera as unidades administrativas como objeto de custos e parte da sua definição no BI, significando que utiliza vários objetos de custos. O SICGESP não trabalha com objeto de custos, pois não se adequa ao modelo conceitual proposto pelo sistema.

Outro ponto de aderência é o fato de o SICGESP permitir seu uso em complementariedade ao modelo macro de disponibilização de informações pelo órgão central de custos, o que permite a coexistência de ambos, sem qualquer conflito, principalmente em função do órgão central não apresentar um modelo conceitual a ser aplicado aos órgãos setoriais, nem um sistema que viabilize a implementação da gestão de custos com um modelo operacional definido e suporte adequado.

Importante salientar que uma política com objetivo de implementar boas práticas de gestão precisa ser claramente definida sob os aspectos conceituais e de implementação, adequando as práticas defendidas à realidade das organizações. Isto, principalmente pelo fato de existirem limites para esse tipo de ação em que o conteúdo informal não é abordado. Assim, a busca pela implementação de melhores práticas pode levar a mudanças em elementos formais em tais configurações, mas não abordar as deficiências em conteúdo informal. Estas deficiências irão provavelmente comprometer a legitimidade de novos elementos formais, não estabelecendo as melhores práticas funcionais (ANDREWS, 2013).

Desta forma, os dois modelos podem facilmente trabalhar associados, o SIC ou Portal de Custos no nível macro e o SICGESP no nível micro produzindo informações de custos melhores e mais detalhadas, com o suporte de uma rede que interligue academia, administração pública e sociedade, de forma que as soluções sejam construídas a partir da interação desses atores e por meio de abordagens flexíveis que enfatizem os processos de encontrar e adequar soluções aos problemas.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou descrever o processo de implementação da Política de Gestão de Custos do Governo Federal, seu arranjo institucional com seus principais atores, mecanismos e instrumentos. A descrição partiu dos principais objetivos da política, passando pela primeira fase de implementação à nível macro e as alterações inseridas no modelo após o desenvolvimento do SIC, as quais impactaram a forma de implementação, principalmente sob o aspecto operacional, e analisando a implementação à nível micro em uma unidade específica.

Das análises realizadas pode-se observar que a Política de Custos do Governo Federal apresenta-se com característica de fragmentação devido ao seu aspecto intersetorial, originário da necessidade de atender às características distintas das organizações públicas. Conquanto seja possível e necessária uma solução homogênea, a partir de um modelo conceitual sólido e único, esse também deve ser adequadamente flexível para permitir o atendimento das necessidades específicas das distintas formas de organização da atividade estatal. Desta forma, sem um arranjo institucional que permita de fato sua coordenação executiva, o que é de extrema relevância para uma política intersetorial e com uma dimensão territorial de nível nacional, o processo de implementação da política permanecerá com dificuldades operacionais além de apresentar discrepâncias quando observadas as experiências específicas de diferentes órgãos ou entidades públicas

O modelo de custos utilizado pelo órgão central de custos do governo federal tem sido apresentado parcialmente, sendo o foco dos manuais e guias mais em conceitos gerais e metodologias operacionais. Assim, seria de extrema importância que os documentos e estudos produzidos apresentassem a modelagem conceitual atual do sistema, buscando uma forte interação com o meio acadêmico para fomentar a produção de conhecimento.

A governança da gestão de custos a partir do modelo de órgão central, setoriais e seccionais não tem se mostrado efetiva para permitir o surgimento e desenvolvimento de uma Gestão Estratégica de Custos no âmbito da União, nem do ponto de vista dos órgãos centrais de

planejamento, gestão e controle, nem no interior das unidades setoriais, isto em função da necessidade de uma melhor coordenação executiva da política e de uma exposição mais completa do modelo de custos que serve de sustentação à gestão de custos no âmbito do governo federal

Posteriormente, buscou-se refletir sobre a segunda etapa do modelo de implementação, qual seja, a denominada etapa indutiva, onde os órgãos e entidades integrantes da dimensão setorial deveriam detalhar a informação macro, construída pelos órgãos centrais, segundo suas características físico operacionais. Para esta reflexão foi utilizada a experiência da Fundação Universidade do Amazonas (UFAM) com a implementação do SICGESP, que é uma ferramenta para gestão de custos e governança da Universidade de Brasília (UnB).

O SICGESP apresentou diversas vantagens para implementação em nível setorial no âmbito do Governo Federal, primeiramente pela sua fácil implementação, pelo suporte dado às unidades e sua dinâmica de rede que permite o aprimoramento do modelo de custos e da gestão realizadas pelas unidades administrativas. A principal ferramenta para isso é o Repositório dos Relatórios de Custos aplicados ao Setor Público (RECASP), que permitirá a busca por experiências de gestão implementadas em outras unidades, criando assim uma rede de troca de conhecimentos e experiências.

Observou-se uma forte aderência do modelo com as organizações públicas e até mesmo com o SIC e o Portal de Custos do Governo Federal, o que torna o modelo flexível e prático uso na dimensão setorial. Assim, o SICGESP permite sua implementação tanto de forma isolada, quanto para o detalhamento de informações advindas do Portal de Custos, o único problema advém de diferenças conceituais entre os dois modelos, que precisariam ser observadas quando da necessidade de conciliação da informação. Desta forma, o que se conclui é que os modelos não são excludentes, ao contrário disso, o SICGESP pode ser utilizado em complementação ao SIC, principalmente pelo seu aspecto operacional, que se apresenta de mais fácil implementação do que a utilização do Siafi como instrumento de gestão de custos, o que permitiria uma implementação mais célere. O suporte ofertado ao

gestor também é um aspecto importante, pois permitiria uma articulação em rede para uma implementação mais célere e eficiente.

Como principais conclusões do presente trabalho, pode-se elencar que:

- ✓ A gestão de custos no setor público se configura como importante política para atuar no aumento da eficiência, eficácia e efetividade das organizações do setor público, permitindo o aumento das capacidades estatais. Gestão de custos é uma capacidade estatal que permite disponibilizar recursos para geração ou aperfeiçoamento de outras capacidades. Capacidade que viabiliza novas capacidades.
- ✓ A Política de Custos do Governo precisa ter contornos de gestão estratégica de custos, pois isto a tornará mais efetiva para condução de melhorias na gestão das organizações públicas.
- ✓ A identificação dos grandes fatores determinantes dos custos organizacionais trará uma visão mais holística do processo produtivo das organizações, permitindo uma atuação ao longo de toda cadeia de valor.
- ✓ O arranjo institucional estabelecido pelo Governo Federal necessita de maior dinamismo em seu formato, envolvendo de forma mais efetiva outros atores, como a comunidade acadêmica e representantes da sociedade.
- ✓ A Política de Custos necessita de uma coordenação executiva que envolva a participação ativa do centro de governo e deve ser desenvolvida em sintonia com a Política de Governança, sendo a informação de custos uma das bases para o processo de governança.
- ✓ O órgão central de custos necessita evidenciar melhor o modelo conceitual atualmente adotado e, não apenas o modelo operacional, além de explicitar em mais detalhes a estratégia de implementação da gestão de custos nos órgãos setoriais.
- ✓ No âmbito das unidades setoriais e seccionais do governo federal, as principais dificuldades na implementação da Cultura e Gestão de Custos são o apoio da alta administração, que precisa ser fomentado pelas unidades centrais, a dificuldade de construção de um modelo conceitual que represente o processo produtivo do setor

público e um modelo operacional que permita a materialização do modelo de forma flexível, sem impactos em áreas já muito demandadas como finanças, recursos humanos e contabilidade, e que permita a promoção de uma cultura de custos por meio da participação dos gestores públicos.

- ✓ O SICGESP, modelo de custos da UnB é perfeitamente compatível com o SIC e Portal de Custos, adequando-se o modelo conceitual macro, o que permitiria ao Governo Federal implementar de forma mais célere e sustentável a gestão de custos nos órgãos setoriais.
- ✓ O repositório de relatórios de custos aplicado ao setor público pode ser adotado como importante ferramenta de publicização, controle e rede de conhecimento para os órgãos e entidades públicos.

Como oportunidades de pesquisas futuras, pode ser vislumbrado estudos sobre as correlações entre as informações sobre nível de serviço organizacional e outros indicadores para avaliação da eficiência, eficácia e efetividade de políticas ou organizações públicas. A temática envolvendo a necessidade de aperfeiçoamento do referencial de custos no setor público, como pesquisas sobre as formas como as organizações públicas lidam com as necessidades operacionais para entrega dos serviços públicos e as necessidades estratégicas centrais de reequilíbrio das contas públicas e melhoria da qualidade do gasto. Outro tema que pode ser tratado são os impactos que o modelo político brasileiro traz em termos de custos de transação e rigidez excessiva nos gastos, dificultando em muito um processo de readequação de estruturas produtivas.

## 8 REFERÊNCIAS

ANDREWS, M. (2013) "The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions" Cambridge University Press, Capítulo 4 e 10

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: 1988: texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 91, de 2016, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. 25. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 12 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n.º 101 de 04 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm). Acesso em 12 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Boletim Trimestral de Estatísticas Fiscais do Governo Geral. 4º trimestre de 2019. Publicado em 31/3/2020. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/boletim-trimestral-de-estatisticas-fiscais-do-governo-geral/2019/25>. Acesso em: 05 de setembro de 2020.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual do Portal de Custos do Governo Federal. 1 ed., 2017. Disponível em: <<http://sisweb.tesouro.gov.br/apex/cosis/thot/transparencia/arquivo/27721:928960:inline>>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual do Portal de Custos do Governo Federal. 2 ed., 2019. Disponível em: <[https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO:31181](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9_ID_PUBLICACAO:31181)>. Acesso em: 05 de setembro de 2020.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual de Informações de Custos do Governo Federal. 1 ed., 2018. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/626062/Manual+de+Informa%C3%A7%C3%B5es+de+Custos.pdf/02f64e27-1465-4618-966a-dcbc8fec51d1>>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Portaria no 157, de 9 de março de 2011. Disponível em: <[http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/custos/download-de-arquivos/portstn\\_157\\_09mar2011.pdf](http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/custos/download-de-arquivos/portstn_157_09mar2011.pdf)>. Acesso em: 03 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do survey sobre serviço civil no Brasil. -- Brasília: Enap, 2018. 74 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3233>. Acesso em: 03 de julho de 2020.

\_\_\_\_\_. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão TCU/2a Câmara 1078/2004, 2004. Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CRELAC%5C20051206%5CGERAD O\\_TC-43154.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CRELAC%5C20051206%5CGERAD O_TC-43154.pdf)>

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo. [s. l.], p. 95, 2016. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>

\_\_\_\_\_. Fundação Universidade do Amazonas. Portaria 1643, de 10 de maio de 2019. Institui o Comitê de Governança da Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://edoc.ufam.edu.br/bitstream/123456789/2416/36/36%C2%B0%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20de%20Boletim%2014.05.2019.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

\_\_\_\_\_. Fundação Universidade do Amazonas. Portaria 1644, de 10 de maio de 2019. Cria o Grupo de Trabalho de Governança da Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://edoc.ufam.edu.br/bitstream/123456789/2416/36/36%C2%B0%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20de%20Boletim%2014.05.2019.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

CATELLI, Armando e outros. Um sistema para gestão econômica de organizações governamentais empreendedoras, Revista do Serviço Público. Ano 52, Número 3, Jul-Set, 2001. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/56/66>. Acesso em: 07 de julho de 2020.

CAVALCANTE, P. Núcleo, centro de governo, centro presidencial, alto governo: várias nomenclaturas e uma questão principal. Texto para Discussão - IPEA, [s. l.], 2018. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8253/1/TD\\_2359.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8253/1/TD_2359.pdf)>

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. Subsistema de Informação de Custos do Setor Público, NBC T 16.11. Brasília, 2011.

CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 6

DANTAS, J. M. M. Sistema de custos para organizações de serviços complexos: o caso do setor público. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014. Brasília: Consad, 2014, p. 12-19.

DANTAS, J. M. M.; CROZATTI, J. Implantação do sistema de custos no governo federal: percepção da maturidade das setoriais de custos. Cadernos de Finanças Públicas. Número 14. Brasília: Esaf, 2014, p. 221-264.

FILGUEIRAS, F. Burocracias do Controle, Controle da Burocracia e Accountability no Brasil. Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas / organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. – Brasília: Ipea: Enap, 2018. 413 p.

GAETANI, F. O Funcionamento do Alto Governo no Brasil. Clad, [s. l.], p. 1–22, 2014. Disponível em: <<http://siare.clad.org/siare/innotend/altogob/Brasil.pdf>>

GOMIDE, A. A.; PIRES, R. R. C. (EDS.). Capacidades estatais e democracia : arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3098/1/Livro\\_Capacidades\\_estatais\\_e\\_democracia\\_arranjos\\_institucionais\\_de\\_políticas\\_públicas.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3098/1/Livro_Capacidades_estatais_e_democracia_arranjos_institucionais_de_políticas_públicas.pdf)>

HOLANDA, V. B.; LATTMAN-WELTMAN, F.; GUIMARÃES, F. (Orgs.). Sistema de informação de custos na administração pública federal: uma política de Estado. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

HORNGREEN, C. T. et al. Contabilidade de custos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IFAC. Evaluating and Improving Costing in Organizations. International Good Practice Guidance, July 2009. Disponível em: <https://www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-costing-organizations-0>. Acesso em: 05 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. Evaluating the Costing Journey: A Costing Levels Continuum Maturity Model. International Good Practice Guidance, julho de 2009. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publicationsresources/evaluating-and-improvingcosting-organizations-0>>. Acesso em: 04 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Perspectives on Cost Accounting for Government: International Public Sector Study 12. 535 Fifth Avenue, 26th Floor. New York: United States of America, September 2000.10017.

\_\_\_\_\_. International Management Accounting Practice 1 (IMAP1), March, 1998.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. Sistemas de Informações Gerenciais. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEONE, G. S. G. Custos: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, J. P. C. et al. Estudos de Caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da Contabilidade. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 6, n. 14, 2012.

MACHADO, N. Sistema de Informação de Custo: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental. Brasília: Enap, 2005.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil. Rio de Janeiro, 2010. Revista de Administração Pública - FGV - EBAPE, Vol. 44 nº 4. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n4/v44n4a03.pdf>.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. Métodos de custos comparados: custos e margens analisadas sob diferentes perspectivas. São Paulo-SP: Atlas, 2010.

NEVES, J. A. B. Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada. Brasília: Enap, 2018. 81 p.

OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, Janann Joslin. Instrumentos governamentais : reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. Revista de Administração Pública, [s. l.], v. 45, n. 1986, p. 1943–1967, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000600015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000600015)>

PETERS, B. G. O que é governança? Revista do TCU, [s. l.], p. 28–33, 2013.

PIRES, R. R. C. Intersetorialidade, Arranjos Institucionais e Instrumentos da Ação Pública. [s. l.], 2009.

PORTER, M.E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIBEIRO, M. B.; JÚNIOR, W. R. Eficiência do Gasto Público na América Latina. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Boletim de Desenvolvimento Fiscal 03. Diretoria de Estudos Regionais e Urbanos – Dirur. Dezembro de 2006.

ROCHA NETO, J. M.; BORGES, D. F. Políticas públicas coordenadas e presidencialismo de coalizão: o caso do PROMESO. [s. l.], p. 440–472, 2016.

ROCHA, W. Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica. Tese, USP, 1999.

SABATIER, P. A. The advocacy coalition framework: Revisions and relevance for europe. Journal of European Public Policy, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 98–130, 1998.

SILVA, C. Gestão Estratégica de Custos: O Custo Meta na Cadeia de Valor. 2.ed. Revista FAE. 1999.

SILVA, C. A. T. (org.): Custos no serviço público, Brasília, 2007.

SILVA, L. M. Contabilidade Governamental – Um Enfoque Administrativo. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, L. M. Contribuição ao estudo para implantação de sistema de custos na Administração Pública. Brasília: ESAF, 1997. 76p.

SILVEIRA, G. A. (2008). Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

SOUZA, Y. H.; SECCHI, L. Extinção de políticas públicas. Síntese teórica sobre a fase esquecida do Policy Cycle. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, [s. l.], v. 20, p. 75–93, 2015.

Disponível

em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/viewFile/39619/52574>>

SUZART, J. A. S. Sistema Federal Brasileiro de Custos: uma análise comparativa à luz das recomendações da IFAC. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 2, n. 3, p. 39-55, set/dez., 2012.

TROSA, S. Gestão Pública por Resultados: Quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan. Brasília-DF: ENAP, 2001.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M. Policy capacity: a conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. Policy and Society Associates, v. 221, 2015

YIN, R. K. Estudo de caso - Planejamento e Métodos. SÃO PAULO: ARTMED EDITORA S.A, 2001.

## 9 ANEXOS

### ANEXO A- Roteiro de Entrevista equipe gestão custos

Objetivo: identificar o estágio atual da política e diretrizes futuras.

1. Quando foi iniciada a implementação?
2. Alta Administração – apoio total (reitor Bruno)
3. Fatores agenda:
  - a. Nova administração
  - b. Crise econômicas
  - c. Corte orçamentário
  - d. Equipe
4. Pessoas (três áreas gestão/pessoal/ financeiro)
5. Política e processos
6. Sistema / Sicgesp
7. Governança: Liderança, estratégia e controle
  - a. Como inserir a temática na estratégia e no processo decisório
8. Quais são as principais diretrizes para o desenvolvimento da gestão de custos da Ufam?
9. Quais os principais objetivos da Gestão de Custos Sistema de Custos?

**ANEXO B – Relatório Gerencial – UFAM – 04/2020**  
**UFAM**

**SICGESP - Infrasig de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público**

RELATÓRIO: <b>Relatório Gerencial</b>	PERÍODO: <b>04/2020</b>
--	----------------------------

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
UFAM	263.457,74	3.326.229,02	8.410.815,44	-	12.000.502,20	46.084.227,23
REITORIA	-	-	27.613,34	-	27.613,34	5.866.753,76
VICE REITORIA	-	-	32.681,81	-	32.681,81	38.524,79
COORD MANUTENCAO CENTRO ADMINISTRATIVO	-	-	5.842,98	-	5.842,98	5.842,98
CHEFIA DE GABINETE	-	-	201.049,73	-	201.049,73	208.025,35
SECRETARIA DA CHEFIA DE GABINETE	-	-	6.975,62	-	6.975,62	6.975,62
PROCURADORIA JURIDICA	-	-	27.686,40	-	27.686,40	34.434,80
SECRETARIA DA PROCURADORIA FEDERAL	-	-	6.748,40	-	6.748,40	6.748,40
DIRETORIA EXECUTIVA	-	-	56.575,22	-	56.575,22	112.616,41
COM PERM PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES	-	-	5.862,84	-	5.862,84	13.360,18
SEC COM PER PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES	-	-	7.497,34	-	7.497,34	7.497,34
COORDENACAO DE PROTOCOLO GERAL	-	-	32.565,97	-	32.565,97	32.565,97
COORDENACAO DE ANALISE DE PROCESSOS	-	-	10.115,04	-	10.115,04	10.115,04
PRO REITORIA DE ADMINISTRACAO E FINANÇAS	-	-	17.978,65	-	17.978,65	378.985,29
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS	-	-	81.516,70	-	81.516,70	116.512,21
COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE	-	-	15.127,80	-	15.127,80	15.127,80
COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA	-	-	5.640,23	-	5.640,23	19.867,71
DIVISAO DE ANALISE E LIQUIDACAO DE PAGAM	-	-	7.023,06	-	7.023,06	7.023,06
DIVISAO DE EMPENHO	-	-	7.204,42	-	7.204,42	7.204,42
DEPARTAMENTO DE MATERIAL	-	-	25.978,69	-	25.978,69	153.174,52
COORDENAÇÃO DE ALMOXARIFADO	-	-	40.578,95	-	40.578,95	53.863,85
DIVISAO DE RECEPCAO E ENTREGA	-	-	8.763,31	-	8.763,31	8.763,31
DIVISAO DE ARMAZENAMENTO	-	-	4.521,59	-	4.521,59	4.521,59
COORDENAÇÃO DE COMPRAS	-	-	19.084,49	-	19.084,49	31.519,61
DIV DE COTACAO DE PRECOS E MINUTA DE EMP	-	-	12.435,12	-	12.435,12	12.435,12
COORDENAÇÃO DE PATRIMONIO	-	-	31.299,53	-	31.299,53	41.812,37
DIVISAO DE ORIENTACAO E FISCALIZACAO	-	-	3.668,51	-	3.668,51	3.668,51
DIVISAO DE TOMBAMENTO E INVENTARIO	-	-	6.844,33	-	6.844,33	6.844,33
SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA PROADM	-	-	20.698,00	-	20.698,00	20.698,00
DEPARTAMENTO DE CONTRATOS E CONVENIOS	-	-	12.862,59	-	12.862,59	63.710,28
COORDENACAO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	-	-	20.932,43	-	20.932,43	29.293,34
DIVISAO DE PRESTACAO DE CONTAS	-	-	8.360,91	-	8.360,91	8.360,91
COORDENACAO DE CONTRATACAO	-	-	21.554,35	-	21.554,35	21.554,35
COORD PLANEJAMENTO E EXECUCAO	-	-	6.911,63	-	6.911,63	6.911,63

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Relatório Gerencial

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
PRO REITORIA DE PESQUISA E POS GRADUACAO	-	-	62.259,18	-	62.259,18	206.438,54
DEPARTAMENTO DE PESQUISA	-	-	43.621,52	-	43.621,52	51.388,63
COORDENACAO DE PROJETOS	-	-	7.767,11	-	7.767,11	7.767,11
DEPARTAMENTO DE ACOMP E AVALIACAO DA POS	-	-	35.303,06	-	35.303,06	48.289,65
COORDENACAO ACADEMICA PROPESP	-	-	9.005,14	-	9.005,14	12.986,59
DIVISAO DE CURSOS DE POS-GRADUACAO	-	-	3.981,45	-	3.981,45	3.981,45
SEC DA PRO REITORIA PESQ E POS GRADUACAO	-	-	8.875,09	-	8.875,09	8.875,09
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS INSTITUCIONAIS	-	-	16.787,26	-	16.787,26	35.625,99
COORDENACAO ADMINISTRATIVA PROPESP	-	-	11.044,45	-	11.044,45	11.044,45
COORDENACAO FINANCEIRA PROPESP	-	-	7.794,28	-	7.794,28	7.794,28
PRO REITORIA PLANEJAMENTO	-	-	36.176,35	-	36.176,35	221.579,33
DEPARTAMENTO DE ORCAMENTO	-	-	31.566,18	-	31.566,18	31.566,18
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO INSTITUCION	-	-	41.348,02	-	41.348,02	41.348,02
DEPARTAMENTO DE ESTRUTURACAO E PROC INST	-	-	34.415,69	-	34.415,69	34.415,69
SECRETARIA DA PROPLAN	-	-	10.803,64	-	10.803,64	10.803,64
PROCURADORIA EDUCACIONAL INSTITUCIONAL	-	-	14.862,73	-	14.862,73	14.862,73
COORD MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO	-	-	4.652,01	-	4.652,01	4.652,01
CENTRO DE DESENV EMPRES E TECNOLOGICO	-	-	22.350,11	-	22.350,11	22.350,11
DEPTO DE CAPTA DE RECUR E INSTR DE PROJE	-	-	25.404,60	-	25.404,60	25.404,60
CENTRO DE CIENCIAS DO AMBIENTE	-	-	75.985,50	-	75.985,50	122.503,01
DIVISAO DE ANALISE E ESTUDOS AMBIENTAIS	-	-	8.224,88	-	8.224,88	8.224,88
SEC DO CENTRO DE CIENCIAS DO AMBIENTE	-	-	8.470,20	-	8.470,20	8.470,20
POS GRAD C AMBIENTE SUST AMAZONIA	-	-	29.822,43	-	29.822,43	29.822,43
MUSEU AMAZONICO	-	-	26.536,85	-	26.536,85	80.152,20
DIVISAO DE ANTROPOLOGIA	-	-	5.489,87	-	5.489,87	5.489,87
DIVISAO DE ARQUEOLOGIA	-	-	9.110,35	-	9.110,35	9.110,35
DIVISAO DE PESQUISA E DESENV. HISTORICO	-	-	9.986,12	-	9.986,12	9.986,12
SECRETARIA DO MUSEU AMAZONICO	-	-	8.790,85	-	8.790,85	8.790,85
DIVISAO DE DIFUSAO CULTURAL	-	-	9.911,68	-	9.911,68	9.911,68
DIVISAO DE MUSEOLOGIA	-	-	10.326,48	-	10.326,48	10.326,48
PREFEITURA DO CAMPUS UNIVERSITARIO	-	-	23.179,51	-	23.179,51	578.988,79
SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA PCU	-	-	4.074,87	-	4.074,87	4.074,87
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA	-	-	84.531,74	-	84.531,74	129.648,61
COORDENACAO DE PLANEJAMENTO	-	-	13.904,50	-	13.904,50	13.904,50
COORDENACAO DE PROJETOS	-	-	8.217,20	-	8.217,20	8.217,20
COORDENACAO DE FISCALIZACAO DE OBRAS	-	-	9.466,12	-	9.466,12	9.466,12
DIV PALEONTOLOGIA E MINERALOGIA	-	-	13.529,05	-	13.529,05	13.529,05

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Relatório Gerencial

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
DEPART DE LOGISTICA E MEIO AMBIENTE	-	-	40.382,31	-	40.382,31	268.056,09
COORDENACAO DE SEGURANCA	-	-	151.533,56	-	151.533,56	151.533,56
COORDENACAO DE TRANSPORTE	-	-	65.985,65	-	65.985,65	65.985,65
COORDENACAO DE LIMPEZA CONS E MEIO AMB	-	-	10.154,57	-	10.154,57	10.154,57
DEPARTAMENTO DE MANUTENCAO	-	-	63.727,09	-	63.727,09	154.029,71
COORDENACAO DE ENERGIA	-	-	24.097,94	-	24.097,94	24.097,94
COORDENACAO DE EQUIPAMENTOS	-	-	20.980,73	-	20.980,73	20.980,73
COORD DE INFRAEST E MANUTENCAO PREDIAL	-	-	24.940,01	-	24.940,01	45.223,95
DIVISAO NORTE	-	-	8.094,20	-	8.094,20	8.094,20
DIVISAO UNIDADES DISPERSAS	-	-	8.671,21	-	8.671,21	8.671,21
DIVISAO UNIDADES INTERIOR	-	-	3.518,53	-	3.518,53	3.518,53
BIBLIOTECA CENTRAL	-	-	64.103,90	-	64.103,90	531.114,21
DIVISAO GERAL BIBLIOTECA SETORIAIS	-	-	13.135,35	-	13.135,35	13.135,35
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FCS	-	-	50.244,85	-	50.244,85	50.244,85
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FD	-	-	13.731,73	-	13.731,73	13.731,73
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FACED	-	-	7.874,49	-	7.874,49	7.874,49
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FT	-	-	66.184,14	-	66.184,14	66.184,14
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DO ICHL	-	-	49.012,66	-	49.012,66	49.012,66
DIVISAO DA BIBLIOT.SETORIAL DA FCF	-	-	6.460,87	-	6.460,87	6.460,87
DIVISAO DA BIBLIOT. SET. DO MINI CAMPUS	-	-	54.098,38	-	54.098,38	54.098,38
DIVISAO BIBLIOT. SETORIAL MUSEU AMAZONIC	-	-	18.183,17	-	18.183,17	18.183,17
DIVISAO BIBLIOT. SETORIAL ESC. DE ENFERM	-	-	39.540,20	-	39.540,20	39.540,20
DIVISAO DE PROCESSAMENTO DE INFORMACAO	-	-	22.711,20	-	22.711,20	22.711,20
DIVISAO DE INTERCAMBIO	-	-	19.885,37	-	19.885,37	19.885,37
DIVISAO DE AQUISICAO	-	-	52.924,32	-	52.924,32	69.133,08
SERVICO DE PERIODICOS	-	-	9.426,89	-	9.426,89	9.426,89
SERVICO DE MULTIMEIOS	-	-	6.781,87	-	6.781,87	6.781,87
DIVISAO DE DOCUMENTACAO	-	-	24.909,94	-	24.909,94	24.909,94
SECRETARIA ADMINIS DA BIBLIOTECA CENTRAL	-	-	5.637,16	-	5.637,16	5.637,16
DIVISAO DE DOCUMENTACAO	-	-	6.267,72	-	6.267,72	6.267,72
OUIDORIA	-	-	31.262,90	-	31.262,90	31.262,90
REPRESENTACAO BRASILIA/FUA	-	-	36.709,07	-	36.709,07	36.709,07
PRO-REITORIA DE ENSINO DE GRADUACAO	-	-	58.551,81	-	58.551,81	384.266,27
DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO	-	-	67.226,17	-	67.226,17	67.226,17
DEPARTAMENTO DE LEGISLACAO E NORMAS	-	-	48.001,73	-	48.001,73	48.001,73
DEPARTAMENTO DE REGISTRO ACADEMICO	-	-	47.752,19	-	47.752,19	147.074,00
COORD DE APOIO AO USUARIO DE SIST ACADEM	-	-	8.407,64	-	8.407,64	8.407,64

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:

Relatório Gerencial

PERÍODO:

04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
COORDENACAO DE MATRICULA	-	-	20.366,48	-	20.366,48	26.579,76
DIVISAO DE CADASTRO DISCENTE	-	-	6.213,28	-	6.213,28	6.213,28
COORDENACAO DE REGISTRO E CONTROLE	-	-	26.627,06	-	26.627,06	26.627,06
COORDENACAO DE REGISTRO DE DIPLOMAS	-	-	19.517,99	-	19.517,99	19.517,99
COORDENACAO DE ORIENTACAO ACADEMICA	-	-	18.189,36	-	18.189,36	18.189,36
SECRETARIA DA PROEG	-	-	4.944,86	-	4.944,86	4.944,86
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS ACADEMICOS	-	-	58.467,70	-	58.467,70	58.467,70
CENTRO DE ARTES	-	-	16.440,07	-	16.440,07	54.793,43
DIVISAO DE ATIVIDADES ARTISTICA	-	-	8.441,85	-	8.441,85	8.441,85
DIVISAO DE PRODUcoes E EVENTOS	-	-	6.056,32	-	6.056,32	6.056,32
DIVISAO DE CURSOS	-	-	8.433,13	-	8.433,13	8.433,13
DIVISAO DE PRODUcoes E EVENTOS	-	-	15.422,06	-	15.422,06	15.422,06
PRO REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	-	-	125.765,75	-	125.765,75	1.167.600,83
DEPARTAMENTO DE DESENVOLV. DE PESSOAS	-	-	49.777,41	-	49.777,41	167.593,65
COORD DE RECRUTAMENTO E SELECOES	-	-	36.374,71	-	36.374,71	36.374,71
COORD DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	-	-	19.153,03	-	19.153,03	19.153,03
COORD DE APLICACAO E CONTROLE	-	-	40.416,82	-	40.416,82	40.416,82
COORDENACAO DE DIREITOS E DEVERES	-	-	21.871,68	-	21.871,68	21.871,68
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACÃO DE PESSOAL	-	-	8.921,12	-	8.921,12	91.043,61
COORDENACAO DE PAGAMENTOS E ENCARGOS	-	-	37.768,50	-	37.768,50	37.768,50
COORDENACAO DE APOSENTADORIA E PENSAO	-	-	19.093,88	-	19.093,88	19.093,88
COORDENACAO DE REGISTRO E MOVIMENTACAO	-	-	25.260,11	-	25.260,11	25.260,11
DEPARTAMENTO DE SAUDE E QUALIDADE DE VID	-	-	41.830,80	-	41.830,80	437.435,93
COORD DESENVOLV SOCIAL/DAS/PROCOMUN	-	-	59.312,44	-	59.312,44	59.312,44
COORD DE SAUDE E SEGURANCA DO TRABALHO	-	-	289.111,26	-	289.111,26	289.111,26
COORDENACAO DE GESTAO DE SERVIÇO DE SAUD	-	-	47.181,43	-	47.181,43	47.181,43
DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA ESTUDANTIL	-	-	20.300,20	-	20.300,20	181.937,49
COORD DO RESTARANTE UNIVERSITARIO	-	-	55.702,30	-	55.702,30	64.316,72
DIVISAO DE RU - UNIDADE DISPERSA	-	-	3.960,38	-	3.960,38	3.960,38
DIVISAO DE RU - UNIDADE CAMPUS	-	-	4.654,04	-	4.654,04	4.654,04
COORDENACAO DE DESENVOLVIMENTO ESTUDANTI	-	-	80.286,12	-	80.286,12	80.286,12
COORDENACAO DE BENEFICIOS ESTUDANTIS	-	-	17.034,45	-	17.034,45	17.034,45
SECRETARIA DA PROGESP	-	-	5.429,88	-	5.429,88	5.429,88
COORDENACAO DE INSTRUCAO DE PROC DE GEST	-	-	9.719,68	-	9.719,68	9.719,68
GESTAO SO SUBS INTEGRADO DE ATENCAO A SA	-	-	148.674,84	-	148.674,84	148.674,84
PRO REITORIA DE EXTENSAO	-	-	47.721,14	-	47.721,14	230.240,59
DEPARTAMENTO DE ARTICUL E PLANEJAMENEXT	-	-	6.421,26	-	6.421,26	6.421,26

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Relatório Gerencial

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
SECRET.GABINETE DA PRO REIT. DE EXTENSAO	-	-	5.575,07	-	5.575,07	5.575,07
SECRETARIA DA CAMARA DE EXT E INTERIOR	-	-	7.026,76	-	7.026,76	7.026,76
DEPARTAMENTO DE POLITICAS AFIRMATIVAS	-	-	23.420,76	-	23.420,76	23.420,76
DEPART DE ACOMP E AVAL DE IMPACTOS DAS A	-	-	10.761,04	-	10.761,04	20.932,42
COORDENACAO DE DESIGN E GESTAO DA INFORM	-	-	10.171,38	-	10.171,38	10.171,38
DEPARTAMENTO DE PROG E PROJ DE EXT UNIVE	-	-	13.634,11	-	13.634,11	36.158,77
COORDENACAO DO PIBEX E MEC-SESU	-	-	8.373,74	-	8.373,74	8.373,74
COORDENACAO DO PACE	-	-	14.150,92	-	14.150,92	14.150,92
DEPARTAMENTO CULTURA PRODUÇÃO DE IMAGEM	-	-	82.984,41	-	82.984,41	82.984,41
CENTRO DE TEC DA INFORMACAO E COMUNICACA	-	-	144.424,92	-	144.424,92	329.879,26
DIVISAO DE PRODUCAO	-	-	17.195,74	-	17.195,74	17.195,74
SECRETARIO DO CTIC	-	-	4.710,79	-	4.710,79	4.710,79
COORDENACAO DE INFRAESTRUTURA	-	-	39.652,04	-	39.652,04	39.652,04
COORDENACAO DE PROJETOS E PROCESSOS	-	-	11.834,63	-	11.834,63	11.834,63
COORDENACAO DE SEGURANCA DA INFORMACAO	-	-	22.838,39	-	22.838,39	22.838,39
COORD DE SERVICOS DE TEC DE INFO E COMUN	-	-	28.148,45	-	28.148,45	28.148,45
COORDENACAO DE SISTEMAS	-	-	61.074,30	-	61.074,30	61.074,30
EDUA	-	-	55.588,68	-	55.588,68	125.180,60
COORDENACAO DE SERVICOS GRAFICOS	-	-	55.250,77	-	55.250,77	64.430,73
DIVISAO DE PROGRAMACAO GRAFICA	-	-	9.179,96	-	9.179,96	9.179,96
COORDENACAO DE EDITORACAO	-	-	5.161,19	-	5.161,19	5.161,19
FAZENDA EXPERIMENTAL	-	-	34.801,44	-	34.801,44	46.929,85
COORD ADMIN DA FAZENDA EXPERIMENTAL	-	-	12.128,41	-	12.128,41	12.128,41
COMISSAO DO VESTIBULAR	-	-	79.490,78	-	79.490,78	86.288,07
SECRETARIA DA COMVEST	-	-	6.797,29	-	6.797,29	6.797,29
ARQUIVO CENTRAL	-	-	54.395,28	-	54.395,28	54.395,28
CENTRO DE APOIO MULTIDISCIPLINAR	-	-	102.133,09	-	102.133,09	102.133,09
SECRETARIA DOS CONSELHO SUPERIORES	-	-	11.538,09	-	11.538,09	18.507,47
SUBSECRETARIA DOS CONSELHOS	-	-	6.969,38	-	6.969,38	6.969,38
CENTRO DE EDUCACAO A DISTACIA	-	-	167.338,43	-	167.338,43	167.338,43
CENTRO DE PESQUISA E PROD DE MEDICAMENTO	-	-	14.865,49	-	14.865,49	14.865,49
BIOTERIO CENTRAL	-	-	47.509,82	-	47.509,82	47.509,82
COORDENACAO DE LICITACAO	-	-	21.873,05	-	21.873,05	70.605,95
COORD DE LICITACAO MATERIAL DE CONSUMO	-	-	9.425,34	-	9.425,34	9.425,34
COORD DE LICITACAO SERVICOS DIVERSOS	-	-	8.373,74	-	8.373,74	8.373,74
COORD LICITACAO EQUIPAM LABORATORIAIS	-	-	10.980,80	-	10.980,80	10.980,80
COORD LICITACAO MATERIAL PERMANENTE	-	-	10.676,92	-	10.676,92	10.676,92

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:

Relatório Gerencial

PERÍODO:

04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
COORD DE PREGAO ELETRONICO/C LICITACAO	-	-	9.276,10	-	9.276,10	9.276,10
COMISSAO PERMANENTE DE AVALIACAO	-	-	35.982,48	-	35.982,48	35.982,48
PRO REITORIA DE INOVACAO TECNOLOGICA	-	-	57.613,63	-	57.613,63	123.647,14
DEPTO GESTAO INOV PROP INTEL TRANSTECNO	-	-	28.097,82	-	28.097,82	34.639,74
COORDENACAO DE EMPREEN E HABITAT DE INOV	-	-	6.541,92	-	6.541,92	6.541,92
DEPTO GEST PAT GEN CONHEC TRAD ASSOC	-	-	10.579,46	-	10.579,46	10.579,46
SECRETARIA EXECUTIVA DA PROTEC	-	-	20.814,31	-	20.814,31	20.814,31
ASSESSORIA DE COMUNICACAO	-	-	96.884,40	-	96.884,40	96.884,40
GERENCIA MULTIDISCIPLINAR DE TELESSAUDE	-	-	33.271,07	-	33.271,07	33.271,07
COMITE DE ETICA EM PESQUISA	-	-	10.418,44	-	10.418,44	10.418,44
ASSESSORIA ESPECIAL DE MODERNIZACAO INST	-	-	7.502,42	-	7.502,42	7.502,42
AUDITORIA	-	-	49.565,35	-	49.565,35	49.565,35
FACULDADE DE CIENCIAS AGRARIAS	-	-	149.557,98	-	149.557,98	1.719.790,08
SECRETARIA DA FAC DE CIENCIAS AGRARIAS	-	-	8.830,78	-	8.830,78	8.830,78
DEPARTAMENTO DE CIEN.FUND.DES.AGRICOLA	-	-	304.922,25	-	304.922,25	304.922,25
COORDENACAO DO CURSO DE ENG. FLORESTAL	-	-	16.668,97	-	16.668,97	16.668,97
DEPARTAMENTO DE ENG. AGRICOLA E SOLOS	-	-	266.669,97	-	266.669,97	266.669,97
COORDENACAO DO CURSO DE AGRONOMIA	-	-	13.796,54	-	13.796,54	13.796,54
DEPARTAMENTO DE PROD. ANIMAL E VEGETAL	-	-	301.434,99	-	301.434,99	301.434,99
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS PESQUEIRAS	-	-	268.267,46	-	268.267,46	268.267,46
COORDENACAO DO CURSO DE ENG. DE PESCA	-	-	12.209,90	-	12.209,90	12.209,90
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS FLORESTAIS	-	-	284.612,66	-	284.612,66	284.612,66
COORDENACAO DO CURSO DE ZOOTECNIA/FCA	-	-	18.368,45	-	18.368,45	18.368,45
COORD CURSO EM ENG DE ALIMENTOS/FCA	-	-	9.358,94	-	9.358,94	9.358,94
PROG POS GRAD C PESQUEIRA NOS TROPICOS	-	-	14.893,83	-	14.893,83	14.893,83
PROGRAMA DE POS GRAD AGRONOMIA TROPICAL	-	-	35.130,61	-	35.130,61	35.130,61
POS GRADUACAO C FLORESTAIS E AMBIENTAIS	-	-	10.102,08	-	10.102,08	10.102,08
COORDENACAO DE MANUTENCAO DO PREDIO FCA	-	-	4.964,67	-	4.964,67	4.964,67
INSTITUTO DE SAUDE E BIOTECNOLOGIA/COARI	-	-	77.540,84	-	77.540,84	1.237.207,81
COORDENACAO DO CURSO DE MEDICINA/ISB	-	-	6.826,88	-	6.826,88	6.826,88
COORDENACAO ACADEMICA/COARI	-	-	770.253,68	-	770.253,68	850.721,20
SECRETARIA DA COORD ACADEMICA ISB/COARI	-	-	11.454,15	-	11.454,15	11.454,15
COORD DO CURSO DE BIOLOGIA DO ISB/COARI	-	-	11.012,42	-	11.012,42	11.012,42
COORD DO C DE BIOTECNOLOGIA DO ISB/COARI	-	-	9.404,13	-	9.404,13	9.404,13
COORD CURSO DE ENFERMAGEM DO ISB/COARI	-	-	14.438,54	-	14.438,54	14.438,54
COORD CURSO DE FISIOTERAPIA DO ISB/COARI	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
COORD DO C MATEM E FISICA DO ISB/COARI	-	-	9.766,72	-	9.766,72	9.766,72

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Relatório Gerencial

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
COORD DO CURSO DE NUTRICAÇÃO DO ISB/COARI	-	-	11.057,36	-	11.057,36	11.057,36
COORDENACAO ADMINISTRATIVO/COARI	-	-	237.235,47	-	237.235,47	302.118,89
SECRETARIA DA COORD ADM DO ISB/COARI	-	-	9.146,89	-	9.146,89	9.146,89
GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS - ISB	-	-	10.106,48	-	10.106,48	10.106,48
GERENCIA DE PATRIM MAT MANUN - ISB	-	-	13.459,51	-	13.459,51	13.459,51
GERENCIA DE LICITAÇÃO - ISB	-	-	5.746,62	-	5.746,62	5.746,62
GERENCIA DE INFORMÁTICA/TI - ISB	-	-	9.507,34	-	9.507,34	9.507,34
GERENCIA DE BIBLIOTECA - ISB	-	-	9.177,16	-	9.177,16	9.177,16
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS - ISB	-	-	7.739,42	-	7.739,42	7.739,42
INSTITUTO DE EDUC.AGRICULTURA E AMBIENTE	-	-	79.006,96	-	79.006,96	1.158.950,02
DIRETOR GERAL/IEAA	-	-	18.152,97	-	18.152,97	18.152,97
COORDENADOR ACADEMICO/HUMAITA	-	-	728.245,36	-	728.245,36	854.710,58
COORD CURSO C BIOLOGIA E QUIMICA/IEAA	-	-	20.175,22	-	20.175,22	20.175,22
COORD DO CURSO DE ENG. AMBIENTAL/IEAA	-	-	22.424,66	-	22.424,66	22.424,66
COORD CURSO C MATEMÁTICA E FÍSICA/IEAA	-	-	16.816,72	-	16.816,72	16.816,72
COORD CURSO DE PEDAGOGIA/IEAA HUMAITA	-	-	14.016,93	-	14.016,93	14.016,93
COORD C LETRAS/IEAA HUMAITA	-	-	27.950,37	-	27.950,37	27.950,37
COORD CURSO AGRONOMIA/IEAA HUMAITA	-	-	13.913,96	-	13.913,96	13.913,96
GERENCIA DE ASSUNTOS EDUCACIONAIS - IEAA	-	-	11.167,36	-	11.167,36	11.167,36
COORDENADOR ADMINISTRATIVO/HUMAITA	-	-	128.284,18	-	128.284,18	166.644,05
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS - IEAA	-	-	10.149,37	-	10.149,37	10.149,37
GERENCIA DE LICITAÇÃO - IEAA	-	-	6.266,05	-	6.266,05	6.266,05
GERENCIA DE ORÇAM E FIN - IEAA	-	-	9.330,68	-	9.330,68	9.330,68
GERENCIA DE PATRIMONIO E MATERIAL IEAA	-	-	5.634,68	-	5.634,68	5.634,68
GERENCIA DE BIBLIOTECA - IEAA	-	-	6.979,09	-	6.979,09	6.979,09
SECRETARIA DO IEAA DE HUMAITA	-	-	6.865,96	-	6.865,96	6.865,96
COORD DO PPG EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS	-	-	33.569,50	-	33.569,50	33.569,50
INSTITUTO NATUREZA E CULTURA	-	-	19.884,84	-	19.884,84	895.022,46
DIRECAO DO INC/BC	-	-	18.118,79	-	18.118,79	18.118,79
COORDENAÇÃO ACADEMICA DO INC/BC	-	-	567.933,91	-	567.933,91	646.471,65
COORDENACAO DO CURSO DE LETRAS DO INC/BC	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO DO CURSO DE ANTROPOLOGIA	-	-	12.209,90	-	12.209,90	12.209,90
COORDENACAO DO CURSO DE ADM E GESTAO ORG	-	-	6.945,95	-	6.945,95	6.945,95
COORDENACAO DO CURSO DE PEDAGOGIA INC/BC	-	-	8.150,14	-	8.150,14	8.150,14
COORDENACAO DO CURSO DE CIÊNCIAS_INC/BC	-	-	9.895,72	-	9.895,72	9.895,72
COORDENACAO DO CURSO DE C AGRARIAS INCBC	-	-	28.001,83	-	28.001,83	28.001,83
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DO INC/BC	-	-	157.730,11	-	157.730,11	202.884,43

## UFAM

## SICGESP - Infrásig de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:

Relatório Gerencial

PERÍODO:

04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS INC	-	-	8.631,37	-	8.631,37	8.631,37
GERENCIA DE PATRIM MAT MANUNT INC	-	-	6.262,81	-	6.262,81	6.262,81
GERENCIA DE LICITAÇÃO INC	-	-	6.477,54	-	6.477,54	6.477,54
GERENCIA DE INFORMATICA INC	-	-	5.608,08	-	5.608,08	5.608,08
GERENCIA DE BIBLIOTECA INC	-	-	11.911,45	-	11.911,45	11.911,45
GERENCIA DE ASSUNTOS COMUNITARIOS INC	-	-	6.263,07	-	6.263,07	6.263,07
SECRETARIA DA DIRECAO/ DIRETORIA_INC	-	-	7.662,75	-	7.662,75	7.662,75
INSTITUTO DE CIENCIAS EXATAS E TECNOLOGI	-	-	98.084,95	-	98.084,95	1.633.841,62
SECRETARIA ICET/ITACOATIARA	-	-	4.110,18	-	4.110,18	4.110,18
COORDENADOR ACADEMICO/ITACOATIARA	-	-	1.116.925,87	-	1.116.925,87	1.233.988,56
COORDENACAO DE CURSO DE FARMACIA/ICET	-	-	8.558,28	-	8.558,28	8.558,28
COORD. DO CURSO DE SOFTWARE/ICET	-	-	13.788,57	-	13.788,57	13.788,57
COORD DO CURSO DE ENG. DE PRODUCAO/ICET	-	-	21.247,54	-	21.247,54	21.247,54
COORD DO C. L. EM CIENCIAS QUIM/BIO/ICET	-	-	13.867,49	-	13.867,49	13.867,49
COORD C L CIENCIAS MAT E FISICA/ICET	-	-	7.503,05	-	7.503,05	7.503,05
COORD C QUIMICA INDUSTRIAL/ICET	-	-	14.717,21	-	14.717,21	14.717,21
COORD C DE SISTEMA DE INFORMACAO/ICET	-	-	14.597,93	-	14.597,93	14.597,93
COORD DO CURSO DE AGRONOMIA/ICET	-	-	13.444,93	-	13.444,93	13.444,93
COORD DO CURSO DE ENG. SANITARIA/ICET	-	-	9.337,69	-	9.337,69	9.337,69
COORDENADOR ADMINISTRATIVO/ITACOATIARA	-	-	234.159,27	-	234.159,27	276.773,64
GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS ICET	-	-	7.062,95	-	7.062,95	7.062,95
GERENCIA DE PATRIMONIO/MAT/MANUN - ICET	-	-	8.811,12	-	8.811,12	8.811,12
GERENCIA DE LICITAÇÃO - ICET	-	-	6.018,57	-	6.018,57	6.018,57
GERENCIA DE INFORMÁTICA /TI ICET	-	-	5.662,06	-	5.662,06	5.662,06
GERENCIA DE BIBLIOTECA ICET	-	-	8.912,68	-	8.912,68	8.912,68
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ICET	-	-	6.146,99	-	6.146,99	6.146,99
COORD DO CURSO DE MESTRADO/ICET	-	-	20.884,29	-	20.884,29	20.884,29
INSTITUTO DE CIEN.SOCIAIS ED.E ZOOTECNIA	-	-	40.732,16	-	40.732,16	1.161.065,59
COORDENADOR ACADEMICO/PARINTINS	-	-	748.471,07	-	748.471,07	842.071,18
COORD. DO CURSO DE ARTES PLASTICAS/ICSEZ	-	-	8.989,43	-	8.989,43	8.989,43
COORD.DO CURSO DE SERV.SOCIAL/PARINTINS	-	-	14.396,67	-	14.396,67	14.396,67
COORD. DO CURSO DE ZOOTECNIA/PARINTINS	-	-	27.911,81	-	27.911,81	27.911,81
COORD. DO CURSO DE COM. SOCIAL/PARINTINS	-	-	14.277,39	-	14.277,39	14.277,39
COORD. DO CURSO DE PEDAGOGIA/PARINTINS	-	-	14.117,54	-	14.117,54	14.117,54
COORD. DO CURSO DE ED. FISICA/PARINTINS	-	-	13.907,27	-	13.907,27	13.907,27
COORDENADOR ADMINISTRATIVO/PARINTINS	-	-	193.742,25	-	193.742,25	242.198,22
GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS ICSEZ	-	-	11.324,51	-	11.324,51	11.324,51

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Relatório Gerencial

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
GERENCIA DE PATRIM/MAT/MANUNT ICSEZ	-	-	5.611,82	-	5.611,82	5.611,82
GERENCIA DE LICITAÇÃO ICSEZ	-	-	9.766,36	-	9.766,36	9.766,36
GERENCIA DE INFORMÁTICA ICSEZ	-	-	6.427,12	-	6.427,12	6.427,12
GERENCIA DE BIBLIOTECA ICSEZ	-	-	9.541,04	-	9.541,04	9.541,04
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DO ICSEZ	-	-	5.785,12	-	5.785,12	5.785,12
COORD CURSO ADM GESTAO ORGANIZ/PARINTINS	-	-	36.064,03	-	36.064,03	36.064,03
HOSPITAL UNIVERSITARIO GETULIO VARGAS	-	-	735.750,55	-	735.750,55	3.745.834,56
COORDENACAO TECNICA/HUGV	-	-	126.369,04	-	126.369,04	126.369,04
HOSP-COORDENACAO DE CLINICA MEDICA	-	-	584.623,81	-	584.623,81	584.623,81
HOSP-COORDENACAO DE ENFERMAGEM	-	-	813.702,30	-	813.702,30	813.702,30
HOSP-COORDENACAO DE EMERGENCIAS	-	-	1.087.098,23	-	1.087.098,23	1.087.098,23
HOSP-COORDENACAO DO AMBUL.ARAUJO LIMA	-	-	145.767,73	-	145.767,73	145.767,73
COORDENACAO DE RESIDENCIA MEDICA/HUGV	-	-	41.049,96	-	41.049,96	41.049,96
HOSP-SERVICO SOCIAL	-	-	22.430,78	-	22.430,78	22.430,78
SERVICO DE NUTRICAO DO HUGV	-	-	137.820,98	-	137.820,98	137.820,98
HOSP-COORDENACAO DE APOIO ADMINISTRATIVO	-	-	30.231,62	-	30.231,62	30.231,62
SERVICO DE RECURSOS HUMANOS	-	-	6.092,34	-	6.092,34	6.092,34
SERVICO DE CLINICA CIRURGICA/HUGV	-	-	14.897,22	-	14.897,22	14.897,22
FACULDADE DE MEDICINA	-	-	69.757,82	-	69.757,82	1.513.423,63
DEPARTAMENTO DE CLINICA MEDICA	-	-	158.650,68	-	158.650,68	158.650,68
COORDENACAO DO CURSO DE MEDICINA	-	-	70.374,14	-	70.374,14	70.374,14
DEPARTAMENTO DE SAUDE COLETIVA	-	-	157.830,43	-	157.830,43	157.830,43
DEPARTAMENTO SAUDE MATERNO INFANTIL	-	-	69.983,59	-	69.983,59	69.983,59
DEPARTAMENTO DE CLINICA CIRURGICA	-	-	227.608,59	-	227.608,59	227.608,59
DEPARTAMENTO PATOLOGIA E MEDICINA LEGAL	-	-	184.368,65	-	184.368,65	184.368,65
COORDENACAO PROG POS GRAD CIENCIAS SAUDE	-	-	14.896,73	-	14.896,73	14.896,73
COORDENACAO DO PROG POS GRAD EM CIRURGIA	-	-	7.556,35	-	7.556,35	7.556,35
DEP. DE SAUDE MATERNO INF E SAUDE PUBLIC	-	-	27.364,51	-	27.364,51	27.364,51
ESCOLA DE ENFERMAGEM DE MANAUS	-	-	45.677,02	-	45.677,02	525.032,14
PROGRAMA DE POS GRADUACAO EM ENFERMAGEM	-	-	26.395,44	-	26.395,44	26.395,44
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DA EEM	-	-	51.036,62	-	51.036,62	51.036,62
COORDENACAO ACADEMICA DA EEM	-	-	341.056,43	-	341.056,43	386.657,17
COORDENACAO DO CURSO DE ENFERMAGEM/EEM	-	-	45.600,74	-	45.600,74	45.600,74
SECRETARIO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM	-	-	3.347,74	-	3.347,74	3.347,74
SECRETARIA COORD DO CURSO DE ENFERMAGEM	-	-	11.918,15	-	11.918,15	11.918,15
INSTITUTO DE CIENCIAS BIOLOGICAS	-	-	68.883,64	-	68.883,64	1.910.394,17
COORD DO CURSO DE CIENCIAS BIOLOGICAS	-	-	19.499,35	-	19.499,35	19.499,35

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Relatório Gerencial

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
DEPARTAMENTO DE BIOLOGIA	-	-	513.010,05	-	513.010,05	513.010,05
COORDENACAO DO CURSO DE CIENCIAS NATURALAI	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS FISIOLÓGICAS	-	-	304.434,19	-	304.434,19	304.434,19
DEPARTAMENTO MORFOLOGIA	-	-	333.112,90	-	333.112,90	333.112,90
DEPARTAMENTO DE PARASITOLOGIA	-	-	362.680,75	-	362.680,75	362.680,75
COORD. DO CURSO DE BIOTECNOLOGIA/ICB	-	-	15.981,74	-	15.981,74	15.981,74
POS GRAD DE IMUNOLOGIA BASICA APLICADA	-	-	56.617,06	-	56.617,06	56.617,06
POS GRAD MULTI INSTIT EM BIOTECNOLOGIA	-	-	32.466,65	-	32.466,65	32.466,65
COORDENACAO DO CURSO CIENC NATURAIS NOT	-	-	10.399,41	-	10.399,41	10.399,41
COORDENACAO DO CURSO CIENC BIOLOGICAS NT	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
DEPARTAMENTO DE GENÉTICA ICB	-	-	166.640,03	-	166.640,03	166.640,03
FACULDADE DE DIREITO	-	-	45.759,46	-	45.759,46	297.856,78
DEPARTAMENTO DE DIREITO APLICADO	-	-	73.497,82	-	73.497,82	73.497,82
DEPARTAMENTO DE DIREITO PRIVADO	-	-	67.373,69	-	67.373,69	67.373,69
COORDENACAO DO CURSO DE DIREITO	-	-	16.735,00	-	16.735,00	16.735,00
DEPARTAMENTO DE DIREITO PUBLICO	-	-	82.559,04	-	82.559,04	82.559,04
SECRETARIA DA FACULDADE DE DIREITO	-	-	11.931,77	-	11.931,77	11.931,77
FACULDADE DE EDUCACAO	-	-	118.764,77	-	118.764,77	1.008.728,66
COORDENACAO DO CURSO DE PEDAGOGIA_MATUTI	-	-	15.222,40	-	15.222,40	15.222,40
DEPARTAMENTO DE ADMINIS.E PLANEJAMENTO	-	-	160.662,42	-	160.662,42	160.662,42
DEPARTAMENTO DE TEORIA E FUNDAMENTOS	-	-	192.234,29	-	192.234,29	192.234,29
DEPARTAMENTO DE METODOS E TECNICAS	-	-	360.072,24	-	360.072,24	360.072,24
SECRETARIA DA FACULDADE DE EDUCACÃO	-	-	3.518,53	-	3.518,53	3.518,53
PROGRAMA DE POS GRADUACAO EM EDUCACAO	-	-	14.997,84	-	14.997,84	14.997,84
COORD CURSO FORMACAO DE PROF INDIGENAS	-	-	15.017,87	-	15.017,87	15.017,87
DEPARTAMENTO DE EDUCACÃO ESCOLAR INDIGEN	-	-	112.838,93	-	112.838,93	112.838,93
COORDENACÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA VESPER	-	-	9.305,03	-	9.305,03	9.305,03
COORDENACÃO DE MANUTENÇÃO PREDIAL FACED	-	-	6.094,34	-	6.094,34	6.094,34
FACULDADES DE ESTUDOS SOCIAIS	-	-	102.634,79	-	102.634,79	1.081.746,16
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACAO	-	-	353.892,94	-	353.892,94	353.892,94
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABEIS	-	-	174.349,64	-	174.349,64	174.349,64
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS	-	-	334.408,90	-	334.408,90	334.408,90
COORDENACAO DO CURSO DE ADMINISTRACAO	-	-	19.511,49	-	19.511,49	19.511,49
COORDENACAO CURSO DE CIEN. CONTABEIS	-	-	24.024,49	-	24.024,49	24.024,49
COORDENACAO DO CURSO DE CIEN. ECONOMICAS	-	-	8.989,43	-	8.989,43	8.989,43
COORDENACÃO DE MANUTENÇÃO FES	-	-	5.635,93	-	5.635,93	5.635,93
COORDENACAO DO CURSO DE ADMINISTRACAO NO	-	-	11.515,96	-	11.515,96	11.515,96

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:

Relatório Gerencial

PERÍODO:

04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
COORDENACAO DO CURSO DE CIEN CONTABEIS N	-	-	9.085,39	-	9.085,39	9.085,39
COORDENACAO DO CURSO CIEN ECONOMICAS NOT	-	-	33.206,39	-	33.206,39	33.206,39
SECRETARIA DA FES	-	-	4.490,81	-	4.490,81	4.490,81
FACULDADE DE TECNOLOGIA	-	-	99.719,55	-	99.719,55	1.888.198,49
DEPARTAMENTO DE DESIGN E EXPRESSAO GRAFI	-	-	257.173,53	-	257.173,53	257.173,53
DEPARTAMENTO DE ELETRICIDADE	-	-	159.334,50	-	159.334,50	159.334,50
COORD. DO CURSO DE ENG DE PRODUCAO/FT	-	-	13.453,48	-	13.453,48	13.453,48
COORD CURSO DE ENG.DE GAS E PETROLEO/FT	-	-	10.418,80	-	10.418,80	10.418,80
COORD. DO CURSO DE ENG.DE MATERIAIS/FT	-	-	14.412,08	-	14.412,08	14.412,08
COORD. DO CURSO DE ENG. DA COMPUTACAO/FT	-	-	13.347,09	-	13.347,09	13.347,09
COORD DO CURSO DE ENG ELETRICA ELETROTEC	-	-	9.194,04	-	9.194,04	9.194,04
SECRETARIA DA FACULDADE DE TECNOLOGIA	-	-	18.735,29	-	18.735,29	18.735,29
COORD CURSO DE DESIGN E EXP GRAFICA/FT	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
COORD CURSO DE ENGENHARIA CIVIL/FT	-	-	8.989,43	-	8.989,43	8.989,43
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL DA FT	-	-	369.106,62	-	369.106,62	369.106,62
DEPTO DE ELETRONICA E COMPUTACAO DA FT	-	-	184.212,55	-	184.212,55	184.212,55
COORD DO CURSO DE ENG ELETRICA ELETRONIC	-	-	15.154,52	-	15.154,52	15.154,52
DEPARTAMENTO DE ENG. DE PRODUCAO/FT	-	-	123.196,70	-	123.196,70	123.196,70
DEPARTAMENTO DE ENG. MECANICA/FT	-	-	95.726,07	-	95.726,07	95.726,07
COORDENACAO DO CURSO DE ENG MECANICA/FT	-	-	8.260,87	-	8.260,87	8.260,87
DEPARTAMENTO DE ENG. DE MATERIAIS/FT	-	-	122.533,89	-	122.533,89	122.533,89
DEPARTAMENTO DE ENG DE PETROLEO E GAS/FT	-	-	56.042,27	-	56.042,27	56.042,27
DEPARTAMENTO DE ENG. QUIMICA/FT	-	-	112.526,52	-	112.526,52	112.526,52
COORDENACAO DO CURSO DE ENG QUIMICA/FT	-	-	13.135,17	-	13.135,17	13.135,17
DEPARTAMENTO DE ARQ E URBANISMO/FT	-	-	85.318,84	-	85.318,84	85.318,84
COORD CURSO ARQUITETURA E URBANISMO/FT	-	-	7.503,05	-	7.503,05	7.503,05
POS GRADUACAO EM CIEN ENGEN DE MATERIALI	-	-	13.566,96	-	13.566,96	13.566,96
POS GRADUACAO EM ENGENHARIA ELETRICA	-	-	14.713,27	-	14.713,27	14.713,27
POS GRADUACAO EM ENGENHARIA CIVIL	-	-	21.104,72	-	21.104,72	21.104,72
POS GRADUACAO EM ENGENHARIA DE PRODUCAO	-	-	11.978,46	-	11.978,46	11.978,46
COORDENACAO DE MANUTENCAO PREDIAL FATEC	-	-	16.006,02	-	16.006,02	16.006,02
FACULDADE DE EDUC. FISICA E FISIOTERAPIA	-	-	50.060,28	-	50.060,28	643.379,88
COORDENACAO ACADEMICO DA FEFF	-	-	439.271,46	-	439.271,46	504.499,93
COORDENACAO CURSO BACH PROMO SAUDE LAZER	-	-	13.450,58	-	13.450,58	13.450,58
COORDENACAO CURSO BACH EM FISIOTERAPIA	-	-	14.034,30	-	14.034,30	14.034,30
COORD DO CURSO LIC EDUCACAO FISICA DIURN	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO DO CURSO LIC EDUC FISICA NOTU	-	-	11.057,36	-	11.057,36	11.057,36

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:

Relatório Gerencial

PERÍODO:

04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
COORDENACAO CURSO BACHAREL TREINAM DESP	-	-	13.352,03	-	13.352,03	13.352,03
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DA FEFF	-	-	80.184,53	-	80.184,53	84.030,56
GERENCIA DE ESPORTES/FEFF	-	-	3.846,03	-	3.846,03	3.846,03
SECRETARIA DA F EDUC FIS E FISIOTERAPIA	-	-	4.789,11	-	4.789,11	4.789,11
FACULDADE DE CIENCIAS FARMACEUTICAS	-	-	17.713,59	-	17.713,59	727.227,16
DIRETORIA FACULDADE DE CIENC. FARMACEUT	-	-	27.154,25	-	27.154,25	30.779,10
SECRETARIA DA FAC DE CIENCIAS FARMACEUTI	-	-	3.624,85	-	3.624,85	3.624,85
COORDENACAO ACADEMICA/FCF	-	-	472.138,80	-	472.138,80	487.109,62
COORDENACAO DE CURSO DE FARMACIA/FCF	-	-	14.970,82	-	14.970,82	14.970,82
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FCF	-	-	138.410,41	-	138.410,41	138.410,41
POS GRAD MULT SAUDE S ENDEMIAS AMAZONIA	-	-	13.673,03	-	13.673,03	13.673,03
POS GRADUACAO EM CIENCIAS FARMACEUTICAS	-	-	21.404,16	-	21.404,16	21.404,16
COORD PROG POS GRAD INOV FARMACEUTICA	-	-	18.137,25	-	18.137,25	18.137,25
FACULDADE DE ODONTOLOGIA	-	-	15.251,82	-	15.251,82	590.492,45
DIRETORIA DA FACULDADE DE ODONTOLOGIA	-	-	18.118,79	-	18.118,79	18.118,79
COORDENACAO ACADEMICA/FO	-	-	360.843,58	-	360.843,58	375.120,97
COORDENACAO DO CURSO DE ODONTOLOGIA/FO	-	-	14.277,39	-	14.277,39	14.277,39
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FO	-	-	154.133,87	-	154.133,87	154.133,87
PROGRAMA DE MESTRADO EM ODONTOLOGIA	-	-	27.867,00	-	27.867,00	27.867,00
FACULDADE DE PSICOLOGIA	-	-	30.504,22	-	30.504,22	377.509,98
COORDENACAO ACADEMICA/FAC. PSICOLOGIA	-	-	240.383,62	-	240.383,62	259.149,31
COORDENACAO DO CURSO DE PSICOLOGIA/FPSI	-	-	18.765,69	-	18.765,69	18.765,69
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FAC.PSICOLOGI	-	-	58.302,78	-	58.302,78	58.302,78
PROGRAMA DE POS GRADUACAO EM PSICOLOGIA	-	-	25.197,37	-	25.197,37	25.197,37
SECRETARIA DA FACULDADE DE PSICOLOGIA	-	-	4.356,30	-	4.356,30	4.356,30
INSTITUTO DE CIENCIAS EXATAS	-	-	48.941,47	-	48.941,47	2.486.318,93
DEPARTAMENTO DE ESTATISTICA	-	-	233.095,81	-	233.095,81	233.095,81
COORDENACAO DO CURSO DE ESTATISTICA	-	-	18.562,61	-	18.562,61	18.562,61
DEPARTAMENTO DE FISICA	-	-	562.086,49	-	562.086,49	562.086,49
COORD DO CURSO DE BACHARELADO EM FISICA	-	-	14.831,08	-	14.831,08	14.831,08
COORD DO CURSO DE LIC EM FISICA NOTURNO	-	-	13.223,33	-	13.223,33	13.223,33
COORD DO CURSO DE LIC EM FISICA DIURNO	-	-	13.712,10	-	13.712,10	13.712,10
DEPARTAMENTO DE GEOCIENCIAS	-	-	258.807,81	-	258.807,81	258.807,81
COORDENADOR DO CURSO DE GEOCIENCIAS	-	-	15.301,19	-	15.301,19	15.301,19
DEPARTAMENTO DE MATEMATICA	-	-	500.952,72	-	500.952,72	500.952,72
COORD CURSO LICENCIATURA EM MATEMATICA	-	-	11.380,89	-	11.380,89	11.380,89
COORD CURSO DE MATEMATICA APLICADA/ICE	-	-	18.267,93	-	18.267,93	18.267,93

## UFAM

## SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Relatório Gerencial

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
PROG MISTRADO PROFISSIONAL EM MATEMATICA	-	-	18.836,98	-	18.836,98	18.836,98
DEPARTAMENTO DE QUIMICA	-	-	570.443,21	-	570.443,21	570.443,21
COORDENACAO CURSO DE QUIMICA	-	-	8.833,04	-	8.833,04	8.833,04
POS GRADUACAO EM QUIMICA	-	-	34.750,84	-	34.750,84	34.750,84
POS GRADUACAO EM FISICA	-	-	20.327,07	-	20.327,07	20.327,07
POS GRADUACAO EM MATEMATICA	-	-	14.669,15	-	14.669,15	14.669,15
POS GRADUACAO EM GEOCIENCIAS	-	-	39.260,36	-	39.260,36	39.260,36
COORD CURSO BACHARELADO EM MATEMATICA	-	-	18.696,77	-	18.696,77	18.696,77
COORDENACAO DE MANUTENCAO DO PREDIO ICE	-	-	9.398,62	-	9.398,62	9.398,62
COORD CURSO BACH QUIMICA DO ICE	-	-	19.576,52	-	19.576,52	19.576,52
SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIENC EXATAS	-	-	4.329,85	-	4.329,85	4.329,85
COORDENACAO DO PROG POS GRAD CIEN MATEMA	-	-	18.033,09	-	18.033,09	18.033,09
INST DE FILOSOFIA, CIENCIAS HUM E SOCIAIS	-	-	147.016,99	-	147.016,99	1.808.590,50
SEC DO INST DE CIENCIAS HUMANAS E LETRAS	-	-	8.626,32	-	8.626,32	8.626,32
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIAIS	-	-	247.803,84	-	247.803,84	247.803,84
COORDENACAO DO CURSO DE CIENCIAS SOCIAIS	-	-	9.226,95	-	9.226,95	9.226,95
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA	-	-	223.487,98	-	223.487,98	223.487,98
COORDENACAO DO CURSO DE FILOSOFIA	-	-	13.852,25	-	13.852,25	13.852,25
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA	-	-	269.779,24	-	269.779,24	269.779,24
COORDENACAO DO CURSO DE GEOGRAFIA	-	-	20.583,95	-	20.583,95	20.583,95
DEPARTAMENTO DE HISTORIA	-	-	269.963,21	-	269.963,21	269.963,21
COORDENACAO DO CURSO DE HISTORIA	-	-	11.665,94	-	11.665,94	11.665,94
DEPARTAMENTO DE SERVICO SOCIAL	-	-	182.355,89	-	182.355,89	182.355,89
COORDENACAO DO CURSO DE SERVICO SOCIAL	-	-	13.561,31	-	13.561,31	13.561,31
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA	-	-	200.874,88	-	200.874,88	200.874,88
POS GRADUACAO EM GEOGRAFIA	-	-	28.822,82	-	28.822,82	28.822,82
POS GRADUACAO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL	-	-	18.154,23	-	18.154,23	18.154,23
POS GRADUACAO EM SOCIOLOGIA	-	-	14.777,45	-	14.777,45	14.777,45
POS GRADUACAO EM HISTORIA	-	-	14.015,52	-	14.015,52	14.015,52
POS GRAD EM SOC E CULTURA NA AMAZONIA	-	-	22.862,09	-	22.862,09	22.862,09
POS GRADUACAO EM SERVICO SOCIAL	-	-	25.882,48	-	25.882,48	25.882,48
COORDENACAO DE MANUTENCAO PREDIAL ICHL	-	-	5.237,06	-	5.237,06	5.237,06
COORDENACAO DO CURSO DE HISTORIA NOTURNO	-	-	19.373,40	-	19.373,40	19.373,40
COORDENACAO DE LIC INDIG E POLIT EDUCACI	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO CURSO DE GEOGRAFIA NOTURNO	-	-	14.401,72	-	14.401,72	14.401,72
COORDENACAO DO CURSO SERVICO SOCIAL NOTU	-	-	12.930,78	-	12.930,78	12.930,78
INSTITUTO DE COMPUTACAO	-	-	19.318,68	-	19.318,68	641.302,73

**UFAM**  
**SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público**

RELATÓRIO:  
**Relatório Gerencial**

PERÍODO:  
**04/2020**

Estrutura	f:t => M	f:i => I	f:i => L	f:t => E	Custo Individual (R\$)	Custo Acumulado (R\$)
COORDENAÇÃO ACADEMICA/ICOMP	-	-	527.640,44	-	527.640,44	581.136,90
COORD C BACH C DA COMPUTACAO/ICOMP	-	-	21.207,73	-	21.207,73	21.207,73
COORD C SISTEMAS DE INFORMACAO/ICOMP	-	-	13.713,30	-	13.713,30	13.713,30
POS GRADUACAO EM INFORMÁTICA	-	-	18.575,43	-	18.575,43	18.575,43
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DO ICOMP	-	-	36.958,03	-	36.958,03	36.958,03
SECRETARIA DO ICOMP	-	-	3.889,12	-	3.889,12	3.889,12
FACULDADE DE ARTES	-	-	28.904,26	-	28.904,26	341.668,40
COORDENACAO ACADEMICA/FACULDADE DE ARTES	-	-	222.020,60	-	222.020,60	277.801,21
COORDENACAO CURSO DE ARTES	-	-	13.655,20	-	13.655,20	13.655,20
COORDENACAO DO CURSO DE MUSICA/ICHL	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO DO CURSO DE MUSICA NOTURNO	-	-	10.407,36	-	10.407,36	10.407,36
COORDENACAO CURSO ARTES VISUAIS NOTURNO	-	-	7.433,70	-	7.433,70	7.433,70
COORDENACAO CURSO LIC EM MATEMATICA NOTU	-	-	10.950,15	-	10.950,15	10.950,15
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FAC DE ARTES	-	-	34.962,93	-	34.962,93	34.962,93
FACULDADE DE INFORMACAO E COMUNICACAO	-	-	32.554,09	-	32.554,09	476.389,67
POS GRADUACAO EM CIENCIAS DA COMUNICACAO	-	-	14.777,45	-	14.777,45	14.777,45
COORDENACAO ACADEMICA/FIC	-	-	354.472,77	-	354.472,77	398.116,32
COORDENACAO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA	-	-	11.057,36	-	11.057,36	11.057,36
COORDENACAO CURSO DE COMUNICACAO SOCIAL	-	-	4.855,77	-	4.855,77	4.855,77
COORD DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA/ICHL	-	-	14.174,05	-	14.174,05	14.174,05
COORD CURSO DE COM SOCIAL - RELPUBLICAS	-	-	13.556,37	-	13.556,37	13.556,37
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FIC	-	-	30.941,81	-	30.941,81	30.941,81
FACULDADE DE LETRAS	-	-	13.442,91	-	13.442,91	872.031,54
COORDENACAO ACADEMICA/FAC DE LETRAS	-	-	724.913,21	-	724.913,21	798.535,08
COORDENACAO DO CURSO DE LETRAS	-	-	14.498,23	-	14.498,23	14.498,23
COORD CURSO DE LETRAS LINGUA LIT INGLESA	-	-	8.287,74	-	8.287,74	8.287,74
COORD CURSO LETRAS LIN LITER ESPANHOLA	-	-	13.334,20	-	13.334,20	13.334,20
COORD CURSO LETRAS LINGUA E LIT FRANCESA	-	-	11.057,36	-	11.057,36	11.057,36
COORD CURSO LETRAS LINGUA E LIT JAPONESA	-	-	9.194,04	-	9.194,04	9.194,04
COORDENACAO DO CURSO DE LETRAS LIBRAS	-	-	8.260,87	-	8.260,87	8.260,87
COORDENADOR DO CURSO LETRAS NOTURNO	-	-	8.989,43	-	8.989,43	8.989,43
DEPARTAMENTO DE LINGUAS E LIT. ESTRANGEI	-	-	5.962,77	-	5.962,77	5.962,77
POS GRADUACAO EM LETRAS	-	-	14.921,41	-	14.921,41	14.921,41
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FAC DE LETRAS	-	-	39.169,37	-	39.169,37	39.169,37
<b>Total</b>	<b>263.457,74</b>	<b>3.326.229,02</b>	<b>42.494.540,47</b>	<b>-</b>	<b>46.084.227,23</b>	

## ANEXO C – Relatório de Nível de Serviço – Ufam – 04/2020

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
UFAM			Não Informado	12.000.502,20	12.000.502,20
REITORIA			Não Informado	27.613,34	27.613,34
VICE REITORIA			Não Informado	32.681,81	32.681,81
COORD MANUTENCAO CENTRO ADMINISTRATIVO			Não Informado	5.842,98	5.842,98
CHEFIA DE GABINETE			Não Informado	201.049,73	201.049,73
SECRETARIA DA CHEFIA DE GABINETE			Não Informado	6.975,62	6.975,62
PROCURADORIA JURIDICA			Não Informado	27.686,40	27.686,40
SECRETARIA DA PROCURADORIA FEDERAL			Não Informado	6.748,40	6.748,40
DIRETORIA EXECUTIVA			Não Informado	56.575,22	56.575,22
COM PERM PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES			Não Informado	5.862,84	5.862,84
SEC COM PER PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES			Não Informado	7.497,34	7.497,34
COORDENACAO DE PROTOCOLO GERAL			Não Informado	32.565,97	32.565,97
COORDENACAO DE ANALISE DE PROCESSOS			Não Informado	10.115,04	10.115,04
PRO REITORIA DE ADMINISTRACAO E FINANÇAS			Não Informado	17.978,65	17.978,65
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS			Não Informado	81.516,70	81.516,70
COORDENACAO DE CONTABILIDADE			Não Informado	15.127,80	15.127,80
COORDENACAO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA			Não Informado	5.640,23	5.640,23
DIVISAO DE ANALISE E LIQUIDACAO DE PAGAM			Não Informado	7.023,06	7.023,06
DIVISAO DE EMPENHO			Não Informado	7.204,42	7.204,42
DEPARTAMENTO DE MATERIAL			Não Informado	25.978,69	25.978,69
COORDENACAO DE ALMOXARIFADO			Não Informado	40.578,95	40.578,95
DIVISAO DE RECEPCAO E ENTREGA			Não Informado	8.763,31	8.763,31
DIVISAO DE ARMAZENAMENTO			Não Informado	4.521,59	4.521,59
COORDENACAO DE COMPRAS			Não Informado	19.084,49	19.084,49
DIV DE COTACAO DE PRECOS E MINUTA DE EMP			Não Informado	12.435,12	12.435,12
COORDENACAO DE PATRIMONIO			Não Informado	31.299,53	31.299,53
DIVISAO DE ORIENTACAO E FISCALIZACAO			Não Informado	3.668,51	3.668,51
DIVISAO DE TOMBAMENTO E INVENTARIO			Não Informado	6.844,33	6.844,33
SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA PROADM			Não Informado	20.698,00	20.698,00
DEPARTAMENTO DE CONTRATOS E CONVENIOS			Não Informado	12.862,59	12.862,59
COORDENACAO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE			Não Informado	20.932,43	20.932,43
DIVISAO DE PRESTACAO DE CONTAS			Não Informado	8.360,91	8.360,91
COORDENACAO DE CONTRATACAO			Não Informado	21.554,35	21.554,35
COORD PLANEJAMENTO E EXECUCAO			Não Informado	6.911,63	6.911,63
PRO REITORIA DE PESQUISA E POS GRADUACAO			Não Informado	62.259,18	62.259,18

## UFAM

## SICGESP - Infrásig de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
DEPARTAMENTO DE PESQUISA			Não Informado	43.621,52	43.621,52
COORDENACAO DE PROJETOS			Não Informado	7.767,11	7.767,11
DEPARTAMENTO DE ACOMP E AVALIACAO DA POS			Não Informado	35.303,06	35.303,06
COORDENACAO ACADEMICA PROPESP			Não Informado	9.005,14	9.005,14
DIVISÃO DE CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO			Não Informado	3.981,45	3.981,45
SEC DA PRO REITORIA PESQ E POS GRADUACAO			Não Informado	8.875,09	8.875,09
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS INSTITUCIONAIS			Não Informado	16.787,26	16.787,26
COORDENACAO ADMINISTRATIVA PROPESP			Não Informado	11.044,45	11.044,45
COORDENACAO FINANCEIRA PROPESP			Não Informado	7.794,28	7.794,28
PRO REITORIA PLANEJAMENTO			Não Informado	36.176,35	36.176,35
DEPARTAMENTO DE ORCAMENTO			Não Informado	31.566,18	31.566,18
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO INSTITUCION			Não Informado	41.348,02	41.348,02
DEPARTAMENTO DE ESTRUTURACAO E PROC INST			Não Informado	34.415,69	34.415,69
SECRETARIA DA PROPLAN			Não Informado	10.803,64	10.803,64
PROCURADORIA EDUCACIONAL INSTITUCIONAL			Não Informado	14.862,73	14.862,73
COORD MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO			Não Informado	4.652,01	4.652,01
CENTRO DE DESENV EMPRES E TECNOLOGICO			Não Informado	22.350,11	22.350,11
DEPTO DE CAPTA DE RECUR E INSTR DE PROJE			Não Informado	25.404,60	25.404,60
CENTRO DE CIENCIAS DO AMBIENTE			Não Informado	75.985,50	75.985,50
DIVISAO DE ANALISE E ESTUDOS AMBIENTAIS			Não Informado	8.224,88	8.224,88
SEC DO CENTRO DE CIENCIAS DO AMBIENTE			Não Informado	8.470,20	8.470,20
POS GRAD C AMBIENTE SUST AMAZONIA			Não Informado	29.822,43	29.822,43
MUSEU AMAZONICO			Não Informado	26.536,85	26.536,85
DIVISAO DE ANTROPOLOGIA			Não Informado	5.489,87	5.489,87
DIVISAO DE ARQUEOLOGIA			Não Informado	9.110,35	9.110,35
DIVISAO DE PESQUISA E DESENV. HISTORICO			Não Informado	9.986,12	9.986,12
SECRETARIA DO MUSEU AMAZONICO			Não Informado	8.790,85	8.790,85
DIVISAO DE DIFUSAO CULTURAL			Não Informado	9.911,68	9.911,68
DIVISAO DE MUSEOLOGIA			Não Informado	10.326,48	10.326,48
PREFEITURA DO CAMPUS UNIVERSITARIO			Não Informado	23.179,51	23.179,51
SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA PCU			Não Informado	4.074,87	4.074,87
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA			Não Informado	84.531,74	84.531,74
COORDENACAO DE PLANEJAMENTO			Não Informado	13.904,50	13.904,50
COORDENACAO DE PROJETOS			Não Informado	8.217,20	8.217,20
COORDENACAO DE FISCALIZACAO DE OBRAS			Não Informado	9.466,12	9.466,12
DIV PALEONTOLOGIA E MINERALOGIA			Não Informado	13.529,05	13.529,05
DEPART DE LOGISTICA E MEIO AMBIENTE			Não Informado	40.382,31	40.382,31

## UFAM

## SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
COORDENACAO DE SEGURANCA			Não Informado	151.533,56	151.533,56
COORDENACAO DE TRANSPORTE			Não Informado	65.985,65	65.985,65
COORDENACAO DE LIMPEZA CONS E MEIO AMB			Não Informado	10.154,57	10.154,57
DEPARTAMENTO DE MANUTENCAO			Não Informado	63.727,09	63.727,09
COORDENACAO DE ENERGIA			Não Informado	24.097,94	24.097,94
COORDENACAO DE EQUIPAMENTOS			Não Informado	20.980,73	20.980,73
COORD DE INFRAEST E MANUTENCAO PREDIAL			Não Informado	24.940,01	24.940,01
DIVISAO NORTE			Não Informado	8.094,20	8.094,20
DIVISAO UNIDADES DISPERSAS			Não Informado	8.671,21	8.671,21
DIVISAO UNIDADES INTERIOR			Não Informado	3.518,53	3.518,53
BIBLIOTECA CENTRAL			Não Informado	64.103,90	64.103,90
DIVISAO GERAL BIBLIOTECA SETORIAIS			Não Informado	13.135,35	13.135,35
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FCS			Não Informado	50.244,85	50.244,85
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FD			Não Informado	13.731,73	13.731,73
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FACED			Não Informado	7.874,49	7.874,49
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DA FT			Não Informado	66.184,14	66.184,14
DIVISAO DA BIBLIOTECA SETORIAL DO ICHL			Não Informado	49.012,66	49.012,66
DIVISAO DA BIBLIOT.SETORIAL DA FCF			Não Informado	6.460,87	6.460,87
DIVISAO DA BIBLIOT. SET. DO MINI CAMPUS			Não Informado	54.098,38	54.098,38
DIVISAO BIBLIOT. SETORIAL MUSEU AMAZONIC			Não Informado	18.183,17	18.183,17
DIVISAO BIBLIOT. SETORIAL ESC. DE ENFERM			Não Informado	39.540,20	39.540,20
DIVISAO DE PROCESSAMENTO DE INFORMACAO			Não Informado	22.711,20	22.711,20
DIVISAO DE INTERCAMBIO			Não Informado	19.885,37	19.885,37
DIVISAO DE AQUISICAO			Não Informado	52.924,32	52.924,32
SERVICO DE PERIODICOS			Não Informado	9.426,89	9.426,89
SERVICO DE MULTIMEIOS			Não Informado	6.781,87	6.781,87
DIVISAO DE DOCUMENTACAO			Não Informado	24.909,94	24.909,94
SECRETARIA ADMINIS DA BIBLIOTECA CENTRAL			Não Informado	5.637,16	5.637,16
DIVISAO DE DOCUMENTACAO			Não Informado	6.267,72	6.267,72
OUIDORIA			Não Informado	31.262,90	31.262,90
REPRESENTACAO BRASILIA/FUA			Não Informado	36.709,07	36.709,07
PRO-REITORIA DE ENSINO DE GRADUACAO			Não Informado	58.551,81	58.551,81
DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO			Não Informado	67.226,17	67.226,17
DEPARTAMENTO DE LEGISLACAO E NORMAS			Não Informado	48.001,73	48.001,73
DEPARTAMENTO DE REGISTRO ACADEMICO			Não Informado	47.752,19	47.752,19
COORD DE APOIO AO USUARIO DE SIST ACADEM			Não Informado	8.407,64	8.407,64
COORDENACAO DE MATRICULA			Não Informado	20.366,48	20.366,48

## UFAM

## SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
DIVISAO DE CADASTRO DISCENTE			Não Informado	6.213,28	6.213,28
COORDENACAO DE REGISTRO E CONTROLE			Não Informado	26.627,06	26.627,06
COORDENACAO DE REGISTRO DE DIPLOMAS			Não Informado	19.517,99	19.517,99
COORDENACAO DE ORIENTACAO ACADEMICA			Não Informado	18.189,36	18.189,36
SECRETARIA DA PROEG			Não Informado	4.944,86	4.944,86
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS ACADEMICOS			Não Informado	58.467,70	58.467,70
CENTRO DE ARTES			Não Informado	16.440,07	16.440,07
DIVISAO DE ATIVIDADES ARTISTICA			Não Informado	8.441,85	8.441,85
DIVISAO DE PRODUCOES E EVENTOS			Não Informado	6.056,32	6.056,32
DIVISAO DE CURSOS			Não Informado	8.433,13	8.433,13
DIVISAO DE PRODUCOES E EVENTOS			Não Informado	15.422,06	15.422,06
PRO REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS			Não Informado	125.765,75	125.765,75
DEPARTAMENTO DE DESENVOLV. DE PESSOAS			Não Informado	49.777,41	49.777,41
COORD DE RECRUTAMENTO E SELECOES			Não Informado	36.374,71	36.374,71
COORD DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO			Não Informado	19.153,03	19.153,03
COORD DE APLICACAO E CONTROLE			Não Informado	40.416,82	40.416,82
COORDENACAO DE DIREITOS E DEVERES			Não Informado	21.871,68	21.871,68
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACÃO DE PESSOAL			Não Informado	8.921,12	8.921,12
COORDENACAO DE PAGAMENTOS E ENCARGOS			Não Informado	37.768,50	37.768,50
COORDENACAO DE APOSENTADORIA E PENSAO			Não Informado	19.093,88	19.093,88
COORDENACAO DE REGISTRO E MOVIMENTACAO			Não Informado	25.260,11	25.260,11
DEPARTAMENTO DE SAUDE E QUALIDADE DE VID			Não Informado	41.830,80	41.830,80
COORD DESENVOLV SOCIAL/DAS/PROCOMUN			Não Informado	59.312,44	59.312,44
COORD DE SAUDE E SEGURANCA DO TRABALHO			Não Informado	289.111,26	289.111,26
COORDENACAO DE GESTAO DE SERVIÇO DE SAUD			Não Informado	47.181,43	47.181,43
DEPARTAMENTO DE ASSISTENCIA ESTUDANTIL			Não Informado	20.300,20	20.300,20
COORD DO RESTARANTE UNIVERSITARIO			Não Informado	55.702,30	55.702,30
DIVISAO DE RU - UNIDADE DISPERSA			Não Informado	3.960,38	3.960,38
DIVISAO DE RU - UNIDADE CAMPUS			Não Informado	4.654,04	4.654,04
COORDENACAO DE DESENVOLVIMENTO ESTUDANTI			Não Informado	80.286,12	80.286,12
COORDENACAO DE BENEFICIOS ESTUDANTIS			Não Informado	17.034,45	17.034,45
SECRETARIA DA PROGESP			Não Informado	5.429,88	5.429,88
COORDENACAO DE INSTRUCAO DE PROC DE GEST			Não Informado	9.719,68	9.719,68
GESTAO SO SUBS INTEGRADO DE ATENCAO A SA			Não Informado	148.674,84	148.674,84
PRO REITORIA DE EXTENSAO			Não Informado	47.721,14	47.721,14
DEPARTAMENTO DE ARTICUL E PLANEJAMENEXT			Não Informado	6.421,26	6.421,26
SECRET.GABINETE DA PRO REIT. DE EXTENSAO			Não Informado	5.575,07	5.575,07

## UFAM

## SICGESP - Infrásig de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
SECRETARIA DA CAMARA DE EXT E INTERIOR			Não Informado	7.026,76	7.026,76
DEPARTAMENTO DE POLITICAS AFIRMATIVAS			Não Informado	23.420,76	23.420,76
DEPART DE ACOMP E AVAL DE IMPACTOS DAS A			Não Informado	10.761,04	10.761,04
COORDENACAO DE DESIGN E GESTAO DA INFORM			Não Informado	10.171,38	10.171,38
DEPARTAMENTO DE PROG E PROJ DE EXT UNIVE			Não Informado	13.634,11	13.634,11
COORDENACAO DO PIBEX E MEC-SESU			Não Informado	8.373,74	8.373,74
COORDENACAO DO PACE			Não Informado	14.150,92	14.150,92
DEPARTAMENTO CULTURA PRODUÇÃO DE IMAGEM			Não Informado	82.984,41	82.984,41
CENTRO DE TEC DA INFORMACAO E COMUNICACA			Não Informado	144.424,92	144.424,92
DIVISAO DE PRODUCAO			Não Informado	17.195,74	17.195,74
SECRETARIO DO CTIC			Não Informado	4.710,79	4.710,79
COORDENACAO DE INFRAESTRUTURA			Não Informado	39.652,04	39.652,04
COORDENACAO DE PROJETOS E PROCESSOS			Não Informado	11.834,63	11.834,63
COORDENACAO DE SEGURANCA DA INFORMACAO			Não Informado	22.838,39	22.838,39
COORD DE SERVICOS DE TEC DE INFO E COMUN			Não Informado	28.148,45	28.148,45
COORDENACAO DE SISTEMAS			Não Informado	61.074,30	61.074,30
EDUA			Não Informado	55.588,68	55.588,68
COORDENACAO DE SERVICOS GRAFICOS			Não Informado	55.250,77	55.250,77
DIVISAO DE PROGRAMACAO GRAFICA			Não Informado	9.179,96	9.179,96
COORDENACAO DE EDITORACAO			Não Informado	5.161,19	5.161,19
FAZENDA EXPERIMENTAL			Não Informado	34.801,44	34.801,44
COORD ADMIN DA FAZENDA EXPERIMENTAL			Não Informado	12.128,41	12.128,41
COMISSAO DO VESTIBULAR			Não Informado	79.490,78	79.490,78
SECRETARIA DA COMVEST			Não Informado	6.797,29	6.797,29
ARQUIVO CENTRAL			Não Informado	54.395,28	54.395,28
CENTRO DE APOIO MULTIDISCIPLINAR			Não Informado	102.133,09	102.133,09
SECRETARIA DOS CONSELHO SUPERIORES			Não Informado	11.538,09	11.538,09
SUBSECRETARIA DOS CONSELHOS			Não Informado	6.969,38	6.969,38
CENTRO DE EDUCACAO A DISTACIA			Não Informado	167.338,43	167.338,43
CENTRO DE PESQUISA E PROD DE MEDICAMENTO			Não Informado	14.865,49	14.865,49
BIOTERIO CENTRAL			Não Informado	47.509,82	47.509,82
COORDENACAO DE LICITACAO			Não Informado	21.873,05	21.873,05
COORD DE LICITACAO MATERIAL DE CONSUMO			Não Informado	9.425,34	9.425,34
COORD DE LICITACAO SERVICOS DIVERSOS			Não Informado	8.373,74	8.373,74
COORD LICITACAO EQUIPAM LABORATORIAIS			Não Informado	10.980,80	10.980,80
COORD LICITACAO MATERIAL PERMANENTE			Não Informado	10.676,92	10.676,92
COORD DE PREGAO ELETRONICO/C LICITACAO			Não Informado	9.276,10	9.276,10

## UFAM

## SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
COMISSAO PERMANENTE DE AVALIACAO			Não Informado	35.982,48	35.982,48
PRO REITORIA DE INOVACAO TECNOLOGICA			Não Informado	57.613,63	57.613,63
DEPTO GESTAO INOV PROP INTEL TRANSTECNO			Não Informado	28.097,82	28.097,82
COORDENACAO DE EMPREEN E HABITAT DE INOV			Não Informado	6.541,92	6.541,92
DEPTO GEST PAT GEN CONHEC TRAD ASSOC			Não Informado	10.579,46	10.579,46
SECRETARIA EXECUTIVA DA PROTEC			Não Informado	20.814,31	20.814,31
ASSESSORIA DE COMUNICACAO			Não Informado	96.884,40	96.884,40
GERENCIA MULTIDISCIPLINAR DE TELESSAUDE			Não Informado	33.271,07	33.271,07
COMITE DE ETICA EM PESQUISA			Não Informado	10.418,44	10.418,44
ASSESSORIA ESPECIAL DE MODERNIZACAO INST			Não Informado	7.502,42	7.502,42
AUDITORIA			Não Informado	49.565,35	49.565,35
FACULDADE DE CIENCIAS AGRARIAS			Não Informado	149.557,98	149.557,98
SECRETARIA DA FAC DE CIENCIAS AGRARIAS			Não Informado	8.830,78	8.830,78
DEPARTAMENTO DE CIEN.FUND.DES.AGRICOLA			Não Informado	304.922,25	304.922,25
COORDENACAO DO CURSO DE ENG. FLORESTAL			Não Informado	16.668,97	16.668,97
DEPARTAMENTO DE ENG. AGRICOLA E SOLOS			Não Informado	266.669,97	266.669,97
COORDENACAO DO CURSO DE AGRONOMIA			Não Informado	13.796,54	13.796,54
DEPARTAMENTO DE PROD. ANIMAL E VEGETAL			Não Informado	301.434,99	301.434,99
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS PESQUEIRAS			Não Informado	268.267,46	268.267,46
COORDENACAO DO CURSO DE ENG. DE PESCA			Não Informado	12.209,90	12.209,90
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS FLORESTAIS			Não Informado	284.612,66	284.612,66
COORDENACAO DO CURSO DE ZOOTECNIA/FCA			Não Informado	18.368,45	18.368,45
COORD CURSO EM ENG DE ALIMENTOS/FCA			Não Informado	9.358,94	9.358,94
PROG POS GRAD C PESQUEIRA NOS TROPICOS			Não Informado	14.893,83	14.893,83
PROGRAMA DE POS GRAD AGRONOMIA TROPICAL			Não Informado	35.130,61	35.130,61
POS GRADUACAO C FLORESTAIS E AMBIENTAIS			Não Informado	10.102,08	10.102,08
COORDENACAO DE MANUTENCAO DO PREDIO FCA			Não Informado	4.964,67	4.964,67
INSTITUTO DE SAUDE E BIOTECNOLOGIA/COARI			Não Informado	77.540,84	77.540,84
COORDENACAO DO CURSO DE MEDICINA/ISB			Não Informado	6.826,88	6.826,88
COORDENACAO ACADEMICA/COARI			Não Informado	770.253,68	770.253,68
SECRETARIA DA COORD ACADEMICA ISB/COARI			Não Informado	11.454,15	11.454,15
COORD DO CURSO DE BIOLOGIA DO ISB/COARI			Não Informado	11.012,42	11.012,42
COORD DO C DE BIOTECNOLOGIA DO ISB/COARI			Não Informado	9.404,13	9.404,13
COORD CURSO DE ENFERMAGEM DO ISB/COARI			Não Informado	14.438,54	14.438,54
COORD CURSO DE FISIOTERAPIA DO ISB/COARI			Não Informado	13.334,20	13.334,20
COORD DO C MATEM E FISICA DO ISB/COARI			Não Informado	9.766,72	9.766,72
COORD DO CURSO DE NUTRICAO DO ISB/COARI			Não Informado	11.057,36	11.057,36

## UFAM

## SICGESP - Infraspig de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
COORDENACAO ADMINISTRATIVO/COARI			Não Informado	237.235,47	237.235,47
SECRETARIA DA COORD ADM DO ISB/COARI			Não Informado	9.146,89	9.146,89
GERENCIA DE ORCAMENTO E FINANÇAS - ISB			Não Informado	10.106,48	10.106,48
GERENCIA DE PATRIM MAT MANUN - ISB			Não Informado	13.459,51	13.459,51
GERENCIA DE LICITAÇÃO - ISB			Não Informado	5.746,62	5.746,62
GERENCIA DE INFORMÁTICA/TI - ISB			Não Informado	9.507,34	9.507,34
GERENCIA DE BIBLIOTECA - ISB			Não Informado	9.177,16	9.177,16
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS - ISB			Não Informado	7.739,42	7.739,42
INSTITUTO DE EDUC.AGRICULTURA E AMBIENTE			Não Informado	79.006,96	79.006,96
DIRETOR GERAL/IEAA			Não Informado	18.152,97	18.152,97
COORDENADOR ACADEMICO/HUMAITA			Não Informado	728.245,36	728.245,36
COORD CURSO C BIOLOGIA E QUIMICA/IEAA			Não Informado	20.175,22	20.175,22
COORD DO CURSO DE ENG. AMBIENTAL/IEAA			Não Informado	22.424,66	22.424,66
COORD CURSO C MATEMATICA E FISICA/IEAA			Não Informado	16.816,72	16.816,72
COORD CURSO DE PEDAGOGIA/IEAA HUMAITA			Não Informado	14.016,93	14.016,93
COORD C LETRAS/IEAA HUMAITA			Não Informado	27.950,37	27.950,37
COORD CURSO AGRONOMIA/IEAA HUMAITA			Não Informado	13.913,96	13.913,96
GERENCIA DE ASSUNTOS EDUCACIONAIS - IEAA			Não Informado	11.167,36	11.167,36
COORDENADOR ADMINISTRATIVO/HUMAITA			Não Informado	128.284,18	128.284,18
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS - IEAA			Não Informado	10.149,37	10.149,37
GERENCIA DE LICITAÇÃO - IEAA			Não Informado	6.266,05	6.266,05
GERENCIA DE ORÇAM E FIN - IEAA			Não Informado	9.330,68	9.330,68
GERENCIA DE PATRIMONIO E MATERIAL IEAA			Não Informado	5.634,68	5.634,68
GERENCIA DE BIBLIOTECA - IEAA			Não Informado	6.979,09	6.979,09
SECRETARIA DO IEAA DE HUMAITA			Não Informado	6.865,96	6.865,96
COORD DO PPG EM CIENCIAS AMBIENTAIS			Não Informado	33.569,50	33.569,50
INSTITUTO NATUREZA E CULTURA			Não Informado	19.884,84	19.884,84
DIRECAO DO INC/BC			Não Informado	18.118,79	18.118,79
COORDENAÇÃO ACADEMICA DO INC/BC			Não Informado	567.933,91	567.933,91
COORDENACAO DO CURSO DE LETRAS DO INC/BC			Não Informado	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO DO CURSO DE ANTROPOLOGIA			Não Informado	12.209,90	12.209,90
COORDENACAO DO CURSO DE ADM E GESTAO ORG			Não Informado	6.945,95	6.945,95
COORDENACAO DO CURSO DE PEDAGOGIA INC/BC			Não Informado	8.150,14	8.150,14
COORDENACAO DO CURSO DE CIENCIAS_INC/BC			Não Informado	9.895,72	9.895,72
COORDENACAO DO CURSO DE C AGRARIAS INCBC			Não Informado	28.001,83	28.001,83
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DO INC/BC			Não Informado	157.730,11	157.730,11
GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS INC			Não Informado	8.631,37	8.631,37

## UFAM

## SICGESP - Infrásig de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
GERENCIA DE PATRIM MAT MANUNT INC			Não Informado	6.262,81	6.262,81
GERENCIA DE LICITAÇÃO INC			Não Informado	6.477,54	6.477,54
GERENCIA DE INFORMÁTICA INC			Não Informado	5.608,08	5.608,08
GERENCIA DE BIBLIOTECA INC			Não Informado	11.911,45	11.911,45
GERENCIA DE ASSUNTOS COMUNITARIOS INC			Não Informado	6.263,07	6.263,07
SECRETARIA DA DIRECAO/ DIRETORIA_INC			Não Informado	7.662,75	7.662,75
INSTITUTO DE CIENCIAS EXATAS E TECNOLOGI			Não Informado	98.084,95	98.084,95
SECRETARIA ICET/ITACOATIARA			Não Informado	4.110,18	4.110,18
COORDENADOR ACADEMICO/ITACOATIARA			Não Informado	1.116.925,87	1.116.925,87
COORDENACAO DE CURSO DE FARMACIA/ICET			Não Informado	8.558,28	8.558,28
COORD. DO CURSO DE SOFTWARE/ICET			Não Informado	13.788,57	13.788,57
COORD DO CURSO DE ENG. DE PRODUCAO/ICET			Não Informado	21.247,54	21.247,54
COORD DO C. L. EM CIENCIAS QUIM/BIO/ICET			Não Informado	13.867,49	13.867,49
COORD C L CIENCIAS MAT E FISICA/ICET			Não Informado	7.503,05	7.503,05
COORD C QUIMICA INDUSTRIAL/ICET			Não Informado	14.717,21	14.717,21
COORD C DE SISTEMA DE INFORMACAO/ICET			Não Informado	14.597,93	14.597,93
COORD DO CURSO DE AGRONOMIA/ICET			Não Informado	13.444,93	13.444,93
COORD DO CURSO DE ENG. SANITARIA/ICET			Não Informado	9.337,69	9.337,69
COORDENADOR ADMINISTRATIVO/ITACOATIARA			Não Informado	234.159,27	234.159,27
GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS ICET			Não Informado	7.062,95	7.062,95
GERENCIA DE PATRIMONIO/MAT/MANUN - ICET			Não Informado	8.811,12	8.811,12
GERENCIA DE LICITAÇÃO - ICET			Não Informado	6.018,57	6.018,57
GERENCIA DE INFORMÁTICA /TI ICET			Não Informado	5.662,06	5.662,06
GERENCIA DE BIBLIOTECA ICET			Não Informado	8.912,68	8.912,68
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ICET			Não Informado	6.146,99	6.146,99
COORD DO CURSO DE MESTRADO/ICET			Não Informado	20.884,29	20.884,29
INSTITUTO DE CIEN.SOCIAIS ED.E ZOOTECNIA			Não Informado	40.732,16	40.732,16
COORDENADOR ACADEMICO/PARINTINS			Não Informado	748.471,07	748.471,07
COORD. DO CURSO DE ARTES PLASTICAS/ICSEZ			Não Informado	8.989,43	8.989,43
COORD.DO CURSO DE SERV.SOCIAL/PARINTINS			Não Informado	14.396,67	14.396,67
COORD. DO CURSO DE ZOOTECNIA/PARINTINS			Não Informado	27.911,81	27.911,81
COORD. DO CURSO DE COM. SOCIAL/PARINTINS			Não Informado	14.277,39	14.277,39
COORD. DO CURSO DE PEDAGOGIA/PARINTINS			Não Informado	14.117,54	14.117,54
COORD. DO CURSO DE ED. FISICA/PARINTINS			Não Informado	13.907,27	13.907,27
COORDENADOR ADMINISTRATIVO/PARINTINS			Não Informado	193.742,25	193.742,25
GERENCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS ICSEZ			Não Informado	11.324,51	11.324,51
GERENCIA DE PATRIM/MAT/MANUNT ICSEZ			Não Informado	5.611,82	5.611,82

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
GERENCIA DE LICITAÇÃO ICSEZ			Não Informado	9.766,36	9.766,36
GERENCIA DE INFORMÁTICA ICSEZ			Não Informado	6.427,12	6.427,12
GERENCIA DE BIBLIOTECA ICSEZ			Não Informado	9.541,04	9.541,04
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DO ICSEZ			Não Informado	5.785,12	5.785,12
COORD CURSO ADM GESTAO ORGANIZ/PARINTINS			Não Informado	36.064,03	36.064,03
HOSPITAL UNIVERSITARIO GETULIO VARGAS			Não Informado	735.750,55	735.750,55
COORDENACAO TECNICA/HUGV			Não Informado	126.369,04	126.369,04
HOSP-COORDENACAO DE CLINICA MEDICA			Não Informado	584.623,81	584.623,81
HOSP-COORDENACAO DE ENFERMAGEM			Não Informado	813.702,30	813.702,30
HOSP-COORDENACAO DE EMERGENCIAS			Não Informado	1.087.098,23	1.087.098,23
HOSP-COORDENACAO DO AMBUL.ARAUJO LIMA			Não Informado	145.767,73	145.767,73
COORDENACAO DE RESIDENCIA MEDICA/HUGV			Não Informado	41.049,96	41.049,96
HOSP-SERVICO SOCIAL			Não Informado	22.430,78	22.430,78
SERVICO DE NUTRICAO DO HUGV			Não Informado	137.820,98	137.820,98
HOSP-COORDENACAO DE APOIO ADMINISTRATIVO			Não Informado	30.231,62	30.231,62
SERVICO DE RECURSOS HUMANOS			Não Informado	6.092,34	6.092,34
SERVICO DE CLINICA CIRURGICA/HUGV			Não Informado	14.897,22	14.897,22
FACULDADE DE MEDICINA			Não Informado	69.757,82	69.757,82
DEPARTAMENTO DE CLINICA MEDICA			Não Informado	158.650,68	158.650,68
COORDENACAO DO CURSO DE MEDICINA			Não Informado	70.374,14	70.374,14
DEPARTAMENTO DE SAUDE COLETIVA			Não Informado	157.830,43	157.830,43
DEPARTAMENTO SAUDE MATERNO INFANTIL			Não Informado	69.983,59	69.983,59
DEPARTAMENTO DE CLINICA CIRURGICA			Não Informado	227.608,59	227.608,59
DEPARTAMENTO PATOLOGIA E MEDICINA LEGAL			Não Informado	184.368,65	184.368,65
COORDENACAO PROG POS GRAD CIENCIAS SAUDE			Não Informado	14.896,73	14.896,73
COORDENACAO DO PROG POS GRAD EM CIRURGIA			Não Informado	7.556,35	7.556,35
DEP. DE SAUDE MATERNO INF E SAUDE PUBLIC			Não Informado	27.364,51	27.364,51
ESCOLA DE ENFERMAGEM DE MANAUS			Não Informado	45.677,02	45.677,02
PROGRAMA DE POS GRADUACAO EM ENFERMAGEM			Não Informado	26.395,44	26.395,44
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DA EEM			Não Informado	51.036,62	51.036,62
COORDENACAO ACADEMICA DA EEM			Não Informado	341.056,43	341.056,43
COORDENACAO DO CURSO DE ENFERMAGEM/EEM			Não Informado	45.600,74	45.600,74
SECRETARIO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM			Não Informado	3.347,74	3.347,74
SECRETARIA COORD DO CURSO DE ENFERMAGEM			Não Informado	11.918,15	11.918,15
INSTITUTO DE CIENCIAS BIOLOGICAS			Não Informado	68.883,64	68.883,64
COORD DO CURSO DE CIENCIAS BIOLOGICAS			Não Informado	19.499,35	19.499,35
DEPARTAMENTO DE BIOLOGIA			Não Informado	513.010,05	513.010,05

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
COORDENACAO DO CURSO DE CIENCIAS NATURALI			Não Informado	13.334,20	13.334,20
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS FISIOLÓGICAS			Não Informado	304.434,19	304.434,19
DEPARTAMENTO MORFOLOGIA			Não Informado	333.112,90	333.112,90
DEPARTAMENTO DE PARASITOLOGIA			Não Informado	362.680,75	362.680,75
COORD. DO CURSO DE BIOTECNOLOGIA/ICB			Não Informado	15.981,74	15.981,74
POS GRAD DE IMUNOLOGIA BASICA APLICADA			Não Informado	56.617,06	56.617,06
POS GRAD MULTI INSTIT EM BIOTECNOLOGIA			Não Informado	32.466,65	32.466,65
COORDENACAO DO CURSO CIENC NATURAIS NOT			Não Informado	10.399,41	10.399,41
COORDENACAO DO CURSO CIENC BIOLOGICAS NT			Não Informado	13.334,20	13.334,20
DEPARTAMENTO DE GENÉTICA ICB			Não Informado	166.640,03	166.640,03
FACULDADE DE DIREITO			Não Informado	45.759,46	45.759,46
DEPARTAMENTO DE DIREITO APLICADO			Não Informado	73.497,82	73.497,82
DEPARTAMENTO DE DIREITO PRIVADO			Não Informado	67.373,69	67.373,69
COORDENACAO DO CURSO DE DIREITO			Não Informado	16.735,00	16.735,00
DEPARTAMENTO DE DIREITO PUBLICO			Não Informado	82.559,04	82.559,04
SECRETARIA DA FACULDADE DE DIREITO			Não Informado	11.931,77	11.931,77
FACULDADE DE EDUCACAO			Não Informado	118.764,77	118.764,77
COORDENACAO DO CURSO DE PEDAGOGIA_MATUTI			Não Informado	15.222,40	15.222,40
DEPARTAMENTO DE ADMINIS.E PLANEJAMENTO			Não Informado	160.662,42	160.662,42
DEPARTAMENTO DE TEORIA E FUNDAMENTOS			Não Informado	192.234,29	192.234,29
DEPARTAMENTO DE METODOS E TECNICAS			Não Informado	360.072,24	360.072,24
SECRETARIA DA FACULDADE DE EDUCACÃO			Não Informado	3.518,53	3.518,53
PROGRAMA DE POS GRADUACAO EM EDUCACAO			Não Informado	14.997,84	14.997,84
COORD CURSO FORMACAO DE PROF INDIGENAS			Não Informado	15.017,87	15.017,87
DEPARTAMENTO DE EDUCACÃO ESCOLAR INDIGEN			Não Informado	112.838,93	112.838,93
COORDENAÇÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA VESPER			Não Informado	9.305,03	9.305,03
COORDENAÇÃO DE MANUTENÇÃO PREDIAL FACED			Não Informado	6.094,34	6.094,34
FACULDADES DE ESTUDOS SOCIAIS			Não Informado	102.634,79	102.634,79
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACAO			Não Informado	353.892,94	353.892,94
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABEIS			Não Informado	174.349,64	174.349,64
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS			Não Informado	334.408,90	334.408,90
COORDENACAO DO CURSO DE ADMINISTRACAO			Não Informado	19.511,49	19.511,49
COORDENACAO CURSO DE CIEN. CONTABEIS			Não Informado	24.024,49	24.024,49
COORDENACAO DO CURSO DE CIEN. ECONOMICAS			Não Informado	8.989,43	8.989,43
COORDENAÇÃO DE MANUTENÇÃO FES			Não Informado	5.635,93	5.635,93
COORDENACAO DO CURSO DE ADMINISTRACAO NO			Não Informado	11.515,96	11.515,96
COORDENACAO DO CURSO DE CIEN CONTABEIS N			Não Informado	9.085,39	9.085,39

## UFAM

## SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
COORDENACAO DO CURSO CIEN ECONOMICAS NOT			Não Informado	33.206,39	33.206,39
SECRETARIA DA FES			Não Informado	4.490,81	4.490,81
FACULDADE DE TECNOLOGIA			Não Informado	99.719,55	99.719,55
DEPARTAMENTO DE DESIGN E EXPRESSAO GRAFI			Não Informado	257.173,53	257.173,53
DEPARTAMENTO DE ELETRICIDADE			Não Informado	159.334,50	159.334,50
COORD. DO CURSO DE ENG DE PRODUCAO/FT			Não Informado	13.453,48	13.453,48
COORD CURSO DE ENG.DE GAS E PETROLEO/FT			Não Informado	10.418,80	10.418,80
COORD. DO CURSO DE ENG.DE MATERIAIS/FT			Não Informado	14.412,08	14.412,08
COORD. DO CURSO DE ENG. DA COMPUTACAO/FT			Não Informado	13.347,09	13.347,09
COORD DO CURSO DE ENG ELETTRICA ELETROTEC			Não Informado	9.194,04	9.194,04
SECRETARIA DA FACULDADE DE TECNOLOGIA			Não Informado	18.735,29	18.735,29
COORD CURSO DE DESIGN E EXP GRAFICA/FT			Não Informado	13.334,20	13.334,20
COORD CURSO DE ENGENHARIA CIVIL/FT			Não Informado	8.989,43	8.989,43
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL DA FT			Não Informado	369.106,62	369.106,62
DEPTO DE ELETRONICA E COMPUTACAO DA FT			Não Informado	184.212,55	184.212,55
COORD DO CURSO DE ENG ELETTRICA ELETRONIC			Não Informado	15.154,52	15.154,52
DEPARTAMENTO DE ENG. DE PRODUCAO/FT			Não Informado	123.196,70	123.196,70
DEPARTAMENTO DE ENG. MECANICA/FT			Não Informado	95.726,07	95.726,07
COORDENACAO DO CURSO DE ENG MECANICA/FT			Não Informado	8.260,87	8.260,87
DEPARTAMENTO DE ENG. DE MATERIAIS/FT			Não Informado	122.533,89	122.533,89
DEPARTAMENTO DE ENG DE PETROLEO E GAS/FT			Não Informado	56.042,27	56.042,27
DEPARTAMENTO DE ENG. QUIMICA/FT			Não Informado	112.526,52	112.526,52
COORDENACAO DO CURSO DE ENG QUIMICA/FT			Não Informado	13.135,17	13.135,17
DEPARTAMENTO DE ARQ E URBANISMO/FT			Não Informado	85.318,84	85.318,84
COORD CURSO ARQUITETURA E URBANISMO/FT			Não Informado	7.503,05	7.503,05
POS GRADUACAO EM CIEN ENGEN DE MATERIAI			Não Informado	13.566,96	13.566,96
POS GRADUACAO EM ENGENHARIA ELETTRICA			Não Informado	14.713,27	14.713,27
POS GRADUACAO EM ENGENHARIA CIVIL			Não Informado	21.104,72	21.104,72
POS GRADUACAO EM ENGENHARIA DE PRODUCAO			Não Informado	11.978,46	11.978,46
COORDENACAO DE MANUTENCAO PREDIAL FATEC			Não Informado	16.006,02	16.006,02
FACULDADE DE EDUC. FISICA E FISIOTERAPIA			Não Informado	50.060,28	50.060,28
COORDENACAO ACADEMICO DA FEFF			Não Informado	439.271,46	439.271,46
COORDENACAO CURSO BACH PROMO SAUDE LAZER			Não Informado	13.450,58	13.450,58
COORDENACAO CURSO BACH EM FISIOTERAPIA			Não Informado	14.034,30	14.034,30
COORD DO CURSO LIC EDUCACAO FISICA DIURN			Não Informado	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO DO CURSO LIC EDUC FISICA NOTU			Não Informado	11.057,36	11.057,36
COORDENACAO CURSO BACHAREL TREINAM DESP			Não Informado	13.352,03	13.352,03

## UFAM

## SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DA FEFF			Não Informado	80.184,53	80.184,53
GERENCIA DE ESPORTES/FEFF			Não Informado	3.846,03	3.846,03
SECRETARIA DA F EDUC FIS E FISIOTERAPIA			Não Informado	4.789,11	4.789,11
FACULDADE DE CIENCIAS FARMACEUTICAS			Não Informado	17.713,59	17.713,59
DIRETORIA FACULDADE DE CIENC. FARMACEUT			Não Informado	27.154,25	27.154,25
SECRETARIA DA FAC DE CIENCIAS FARMACEUTI			Não Informado	3.624,85	3.624,85
COORDENACAO ACADEMICA/FCF			Não Informado	472.138,80	472.138,80
COORDENACAO DE CURSO DE FARMACIA/FCF			Não Informado	14.970,82	14.970,82
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FCF			Não Informado	138.410,41	138.410,41
POS GRAD MULT SAUDE S ENDEMIAS AMAZONIA			Não Informado	13.673,03	13.673,03
POS GRADUACAO EM CIENCIAS FARMACEUTICAS			Não Informado	21.404,16	21.404,16
COORD PROG POS GRAD INOV FARMACEUTICA			Não Informado	18.137,25	18.137,25
FACULDADE DE ODONTOLOGIA			Não Informado	15.251,82	15.251,82
DIRETORIA DA FACULDADE DE ODONTOLOGIA			Não Informado	18.118,79	18.118,79
COORDENACAO ACADEMICA/FO			Não Informado	360.843,58	360.843,58
COORDENACAO DO CURSO DE ODONTOLOGIA/FO			Não Informado	14.277,39	14.277,39
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FO			Não Informado	154.133,87	154.133,87
PROGRAMA DE MESTRADO EM ODONTOLOGIA			Não Informado	27.867,00	27.867,00
FACULDADE DE PSICOLOGIA			Não Informado	30.504,22	30.504,22
COORDENACAO ACADEMICA/FAC. PSICOLOGIA			Não Informado	240.383,62	240.383,62
COORDENACAO DO CURSO DE PSICOLOGIA/FPSI			Não Informado	18.765,69	18.765,69
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FAC.PSICOLOGI			Não Informado	58.302,78	58.302,78
PROGRAMA DE POS GRADUACAO EM PSICOLOGIA			Não Informado	25.197,37	25.197,37
SECRETARIA DA FACULDADE DE PSICOLOGIA			Não Informado	4.356,30	4.356,30
INSTITUTO DE CIENCIAS EXATAS			Não Informado	48.941,47	48.941,47
DEPARTAMENTO DE ESTATISTICA			Não Informado	233.095,81	233.095,81
COORDENACAO DO CURSO DE ESTATISTICA			Não Informado	18.562,61	18.562,61
DEPARTAMENTO DE FISICA			Não Informado	562.086,49	562.086,49
COORD DO CURSO DE BACHARELADO EM FISICA			Não Informado	14.831,08	14.831,08
COORD DO CURSO DE LIC EM FISICA NOTURNO			Não Informado	13.223,33	13.223,33
COORD DO CURSO DE LIC EM FISICA DIURNO			Não Informado	13.712,10	13.712,10
DEPARTAMENTO DE GEOCIENCIAS			Não Informado	258.807,81	258.807,81
COORDENADOR DO CURSO DE GEOCIENCIAS			Não Informado	15.301,19	15.301,19
DEPARTAMENTO DE MATEMATICA			Não Informado	500.952,72	500.952,72
COORD CURSO LICENCIATURA EM MATEMATICA			Não Informado	11.380,89	11.380,89
COORD CURSO DE MATEMATICA APLICADA/ICE			Não Informado	18.267,93	18.267,93
PROG MESTRADO PROFISSIONAL EM MATEMATICA			Não Informado	18.836,98	18.836,98

## UFAM

## SICGESP - Infrasis de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público

RELATÓRIO:  
Nível de Serviço

PERÍODO:  
04/2020

Estrutura	Produto Principal	Unidade	Quantidade	Custos (R\$)	Nível de Serviços Comparado (R\$)
DEPARTAMENTO DE QUIMICA			Não Informado	570.443,21	570.443,21
COORDENACAO CURSO DE QUIMICA			Não Informado	8.833,04	8.833,04
POS GRADUACAO EM QUIMICA			Não Informado	34.750,84	34.750,84
POS GRADUACAO EM FISICA			Não Informado	20.327,07	20.327,07
POS GRADUACAO EM MATEMATICA			Não Informado	14.669,15	14.669,15
POS GRADUACAO EM GEOCIENCIAS			Não Informado	39.260,36	39.260,36
COORD CURSO BACHARELADO EM MATEMATICA			Não Informado	18.696,77	18.696,77
COORDENACAO DE MANUTENCAO DO PREDIO ICE			Não Informado	9.398,62	9.398,62
COORD CURSO BACH QUIMICA DO ICE			Não Informado	19.576,52	19.576,52
SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIENC EXATAS			Não Informado	4.329,85	4.329,85
COORDENACAO DO PROG POS GRAD CIEN MATEMA			Não Informado	18.033,09	18.033,09
INST DE FILOSOFIA,CIENCIAS HUM E SOCIAIS			Não Informado	147.016,99	147.016,99
SEC DO INST DE CIENCIAS HUMANAS E LETRAS			Não Informado	8.626,32	8.626,32
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIAIS			Não Informado	247.803,84	247.803,84
COORDENACAO DO CURSO DE CIENCIAS SOCIAIS			Não Informado	9.226,95	9.226,95
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA			Não Informado	223.487,98	223.487,98
COORDENACAO DO CURSO DE FILOSOFIA			Não Informado	13.852,25	13.852,25
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA			Não Informado	269.779,24	269.779,24
COORDENACAO DO CURSO DE GEOGRAFIA			Não Informado	20.583,95	20.583,95
DEPARTAMENTO DE HISTORIA			Não Informado	269.963,21	269.963,21
COORDENACAO DO CURSO DE HISTORIA			Não Informado	11.665,94	11.665,94
DEPARTAMENTO DE SERVICO SOCIAL			Não Informado	182.355,89	182.355,89
COORDENACAO DO CURSO DE SERVICO SOCIAL			Não Informado	13.561,31	13.561,31
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA			Não Informado	200.874,88	200.874,88
POS GRADUACAO EM GEOGRAFIA			Não Informado	28.822,82	28.822,82
POS GRADUACAO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL			Não Informado	18.154,23	18.154,23
POS GRADUACAO EM SOCIOLOGIA			Não Informado	14.777,45	14.777,45
POS GRADUACAO EM HISTORIA			Não Informado	14.015,52	14.015,52
POS GRAD EM SOC E CULTURA NA AMAZONIA			Não Informado	22.862,09	22.862,09
POS GRADUACAO EM SERVICO SOCIAL			Não Informado	25.882,48	25.882,48
COORDENACAO DE MANUTENCAO PREDIAL ICHL			Não Informado	5.237,06	5.237,06
COORDENACAO DO CURSO DE HISTORIA NOTURNO			Não Informado	19.373,40	19.373,40
COORDENACAO DE LIC INDIG E POLIT EDUCACI			Não Informado	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO CURSO DE GEOGRAFIA NOTURNO			Não Informado	14.401,72	14.401,72
COORDENACAO DO CURSO SERVICO SOCIAL NOTU			Não Informado	12.930,78	12.930,78
INSTITUTO DE COMPUTACAO			Não Informado	19.318,68	19.318,68
COORDENAÇÃO ACADEMICA/ICOMP			Não Informado	527.640,44	527.640,44

**UFAM**  
**SICGESP - Infrasing de Sistema de Custos e Gestão Aplicado ao Setor Público**

RELATÓRIO:  
**Nível de Serviço**

PERÍODO:  
**04/2020**

<b>Estrutura</b>	<b>Produto Principal</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custos (R\$)</b>	<b>Nível de Serviços Comparado (R\$)</b>
COORD C BACH C DA COMPUTACAO/ICOMP			Não Informado	21.207,73	21.207,73
COORD C SISTEMAS DE INFORMACAO/ICOMP			Não Informado	13.713,30	13.713,30
POS GRADUACAO EM INFORMATICA			Não Informado	18.575,43	18.575,43
COORDENACAO ADMINISTRATIVA DO ICOMP			Não Informado	36.958,03	36.958,03
SECRETARIA DO ICOMP			Não Informado	3.889,12	3.889,12
FACULDADE DE ARTES			Não Informado	28.904,26	28.904,26
COORDENACAO ACADEMICA/FACULDADE DE ARTES			Não Informado	222.020,60	222.020,60
COORDENACAO CURSO DE ARTES			Não Informado	13.655,20	13.655,20
COORDENACAO DO CURSO DE MUSICA/ICHL			Não Informado	13.334,20	13.334,20
COORDENACAO DO CURSO DE MUSICA NOTURNO			Não Informado	10.407,36	10.407,36
COORDENACAO CURSO ARTES VISUAIS NOTURNO			Não Informado	7.433,70	7.433,70
COORDENACAO CURSO LIC EM MATEMATICA NOTU			Não Informado	10.950,15	10.950,15
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FAC DE ARTES			Não Informado	34.962,93	34.962,93
FACULDADE DE INFORMACAO E COMUNICACAO			Não Informado	32.554,09	32.554,09
POS GRADUACAO EM CIENCIAS DA COMUNICACAO			Não Informado	14.777,45	14.777,45
COORDENACAO ACADEMICA/FIC			Não Informado	354.472,77	354.472,77
COORDENACAO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA			Não Informado	11.057,36	11.057,36
COORDENACAO CURSO DE COMUNICACAO SOCIAL			Não Informado	4.855,77	4.855,77
COORD DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA/ICHL			Não Informado	14.174,05	14.174,05
COORD CURSO DE COM SOCIAL - RELPUBLICAS			Não Informado	13.556,37	13.556,37
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FIC			Não Informado	30.941,81	30.941,81
FACULDADE DE LETRAS			Não Informado	13.442,91	13.442,91
COORDENACAO ACADEMICA/FAC DE LETRAS			Não Informado	724.913,21	724.913,21
COORDENACAO DO CURSO DE LETRAS			Não Informado	14.498,23	14.498,23
COORD CURSO DE LETRAS LINGUA LIT INGLESA			Não Informado	8.287,74	8.287,74
COORD CURSO LETRAS LIN LITER ESPANHOLA			Não Informado	13.334,20	13.334,20
COORD CURSO LETRAS LINGUA E LIT FRANCESA			Não Informado	11.057,36	11.057,36
COORD CURSO LETRAS LINGUA E LIT JAPONESA			Não Informado	9.194,04	9.194,04
COORDENACAO DO CURSO DE LETRAS LIBRAS			Não Informado	8.260,87	8.260,87
COORDENADOR DO CURSO LETRAS NOTURNO			Não Informado	8.989,43	8.989,43
DEPARTAMENTO DE LINGUAS E LIT. ESTRANGEI			Não Informado	5.962,77	5.962,77
POS GRADUACAO EM LETRAS			Não Informado	14.921,41	14.921,41
COORDENACAO ADMINISTRATIVA/FAC DE LETRAS			Não Informado	39.169,37	39.169,37
<b>Total</b>	--	--	--	<b>46.084.227,23</b>	-