

A INFORMAÇÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA

AUTORIA

Gleydson Wilson Santos De Sousa

E-mail: gleydson.wil@gmail.com

Universidade Federal do Pará

Mauricio Dias da Silva

E-mail: mauricioddsilva@gmail.com

Universidade Federal Rural da Amazônia

RESUMO

A pesquisa buscou demonstrar as diretrizes, os desafios e implicações da adoção da gestão de custos na Universidade Federal da Amazônia (UFRA) por meio do Sistema de Informação de Custos (SIC). Considerando as limitações existentes para a operacionalização do SIC, visto que o índice de sua utilização pelas Instituições Federais é baixo, buscou-se discutir os benefícios da adoção das informações de custos para fins de tomada de decisão pelos gestores, demonstrando também as ferramentas disponibilizadas que auxiliarão a elaboração dos relatórios de custos. Demonstrou-se relatos da implementação do sistema de informação de custos no Banco Central do Brasil (Bacen) e na Empresa Brasileira de Comunicação (EBC), reconhecidas como duas das melhores práticas de implementação de gestão de custos entre órgãos federais, e com base nessas experiências e nos dados da UFRA foram propostos modelos e estratégias adequadas à sua realidade, dentro das legislações vigentes. A pesquisa pode ser classificada como aplicada por sua característica exploratória e de caráter multidisciplinar. Utilizou-se análise qualitativa mediante pesquisa bibliográfica e documental. Ao final, foram ratificados os benefícios da operacionalização do SIC na UFRA, mediante a apresentação das experiências exitosas do Bacen e da EBC. Assim, conclui-se que as informações de custos extraídas dos sistemas estruturantes do Governo Federal, utilizando o método de custeio por absorção, contribuirão de maneira relevante aos gestores da UFRA visando o alcance da excelência na gestão e na oferta de serviços à comunidade.

Palavras-Chave: Instrumentos de Gestão. Sistema de Informação de Custos. Custos no Setor Público. Qualidade do Gasto Público.

Eixo Temático 2: Gestão, competitividade, contabilidade, transparência e governança de entidades públicas e privadas.

1. INTRODUÇÃO

O movimento da Nova Gestão Pública no início dos anos 70 do século passado levou os governos a repensar a Administração Pública. O modelo de organização burocrática apresentara falhas para apresentar uma gestão efetiva em razão dos seus processos considerados simples, ineficazes e irresponsáveis. (Araújo, 2013). As organizações burocráticas demonstravam inflexibilidade no processo de tomada de decisão, luta constante pelo poder e autoridade, e conseqüentemente, tinham baixa capacidade de resposta, falta de iniciativa, excessos de formalismos e altos custos de funcionamento (Parcianelo, Gonçalves, & Soares, 2015). Esse modelo tradicional ancorado na hierarquia e na autoridade passou então por mudanças proporcionadas pela nova etapa da Administração Pública, que atingiu três áreas relevantes das organizações, que foram as formas de trabalho em equipe, prestação de contas dos trabalhos e a entrega dos serviços públicos, além da participação dos cidadãos. Complementarmente, outras teorias que contribuem para a Nova Gestão Pública, baseadas na produtividade, desempenho e controle, e influenciadas pelo Gerencialismo, foram utilizadas pelos reformadores para introduzir a eficiência na Administração Pública.

Nesse contexto, considerando a importância de se trazer à gestão pública indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, busca-se estudar as fases de implantação de um sistema de custos e sua efetiva aplicação nos atos gerenciais de um órgão público (Romano, 2015). Isso requer embasamento teórico e técnico para o convencimento da gestão superior o órgão em investir nessa ferramenta. Para isso é necessário apresentar análises de dados que comprovem a sua viabilidade, possibilidade de retorno econômico, orçamentário e financeiro à instituição, e conseqüentemente, ampliação e melhoria dos serviços prestados à sociedade.

A Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) assim como as demais Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), têm sofrido restrições orçamentárias nos últimos anos que afetaram de maneira significativa sua forma de gerenciamento de despesas e obtenção de receitas. Mediante um cenário adverso como o apresentado, há que se considerarem alternativas para compensar essa limitação, seja através da obtenção de recursos externos para fomentar a pesquisa, o ensino e a extensão, seja através de um gerenciamento rigoroso dos recursos recebidos oriundos do Orçamento da União através da otimização dos gastos e utilização de ferramentas de custos para tomada de decisão.

A segunda alternativa apresentada norteia o presente trabalho, considerando que existem determinações legais para que os órgãos da administração pública adotem sistema de controle de custos, visando estabelecer parâmetros e comparar os indicadores de eficiência dos gastos públicos. Ademais, Martins (2003) aponta duas funções relevantes da Contabilidade de Custos: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. Portanto, a adoção do gerenciamento de custos vai além da obrigatoriedade legal, deve ser visualizada sob o prisma dos benefícios e vantagens que essa ferramenta gerencial proporciona aos gestores públicos.

Em virtude da relevância do assunto em tela e dos esforços que vem sendo dispendidos pelo Governo Federal para entregar uma ferramenta completa, o Sistema de Informação de Custos (SIC), e para que os órgãos subordinados adotem a sistemática de apuração de custos, faz-se necessário apresentar estudos dedicados ao tema de custo do setor público para munir de conhecimento os principais usuários dessas informações, como a alta gestão, os gestores das unidades organizacionais, os stakeholders, a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Com esse pensamento, apresenta-se no presente estudo os aspectos legais relativos à sistemática de apuração de custos nos órgãos públicos, e os normativos técnicos oriundos do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) que dispõe sobre o tema, as metodologias de custos que podem ser utilizadas, cases de sucesso em outros órgãos públicos, de forma que possam nortear a implementação na UFRA, considerando as suas especificidades.

Almeja-se com isso, demonstrar a importância da contabilidade de custos aplicada ao setor público e aplicação dos métodos de custeio para a melhoria da qualidade dos serviços prestados como forma de controle e mensuração dos gastos na UFRA. Mediante essa problemática, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: **Quais as ferramentas técnicas que podem auxiliar a UFRA em seu processo de implementação e utilização da sistemática de apuração de custos, considerando a obrigatoriedade legal da sua adoção?**

Esta pesquisa justifica-se pela importância da utilização de mecanismos de controle do custo dos serviços e atividades desempenhadas pelo serviço público federal e possa atingir seu objetivo fundamental de servir à sociedade e atender suas demandas de forma que todos os recursos disponíveis sejam geridos de maneira eficiente. Sendo o seu objetivo apresentar ferramentas técnicas para a implementação e utilização de uma estrutura de gestão dos custos na Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT E A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO

A reforma do Estado possui como característica principal a mudança do modelo burocrático de gestão transitando para um modelo de gestão flexível. Esse novo padrão gerencialista herdado da Nova Administração Pública, ou New Public Management, trouxe para o setor público um destaque maior para os aspectos econômico e gerencial (Bresser Pereira,1996; Elias,2018). A Administração Pública Burocrática ainda possuía indícios do Patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, essa soma trazia como consequência o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira (Bresser Pereira,1996). Esse modelo foi adotado por ser uma alternativa superior à Administração Patrimonialista do Estado, entretanto, se esperava que os pressupostos da eficiência se fizessem mais presentes.

O que se verificou foi o inverso, não havia garantia de rapidez, nem boa qualidade, nem custos baixos para os serviços prestados ao público. Ou seja, a Administração burocrática se mostrou lenta, cara, e sem orientação para o atendimento das necessidades da população. Tais características trouxeram a necessidade de mudanças através da administração pública gerencial.

Essas mudanças advieram dos desejos da sociedade por uma gestão mais transparente, que forneça o máximo de informações sobre os dispêndios públicos e os seus benefícios correspondentes. Tal disposição de dados, como forma de prestação de contas à sociedade, denominada accountability, proporciona abertura para maior participação dos cidadãos no controle de gastos do Estado e permite, no decorrer desse processo, a inclusão de novos atores sociais nas etapas de formulação e acompanhamento das políticas públicas (Holanda, Lattman-Weltman, & Guimarães, 2010).

Os debates relacionados à reforma do Estado se direcionam aos fundamentos da lógica gerencial. Esta lógica compartilha, pelo menos, três propósitos fundamentais: Garantir a otimização constante do uso dos recursos públicos na produção e distribuição de bens públicos; desenvolver mecanismos para que a produção de bens e serviços públicos seja realizada de forma transparente, equitativa e controlável, e; buscar estímulos internos para aumentar o desempenho dos dirigentes e servidores públicos (Pigatto, 2010; Costa Júnior,2016). Esses propósitos, de maneira geral, visam à melhoria dos resultados das ações decorrentes do desempenho governamental. Trata-se, portanto, de uma prática de orientação às organizações públicas, para que trabalhem em cima dos aspectos que possam interferir nos índices de eficiência do ente público.

A Nova Administração Pública apresenta a contabilidade de custos como um instrumento necessário à apuração de resultados e importante para aferir o nível de competitividade das atividades desempenhadas pelo governo. Demonstra que é uma ferramenta que auxiliará as entidades governamentais a alcançar o nível almejado de eficiência (Machado, 2002; Pigatto,2010; Souza,2018). Tratando a eficiência sob a égide

dos custos e da avaliação de políticas públicas, será um indicador que analisará o rendimento do serviço prestado ou do bem adquirido considerando o seu custo. Ou seja, avalia a menos relação custo versus benefício para o alcance dos objetivos estabelecidos para o programa executado.

Ao tratar de eficiência, cabe ressaltar que, a Emenda Constitucional N° 19 institucionalizou os princípios fundamentais da Administração Pública, dentre os quais destaca-se o Princípio da Eficiência em razão da sua relação direta com a proposta de utilização de um sistema gerencial para aperfeiçoamento da aplicação e melhoria dos controles dos recursos públicos. No ano 2000, em meio ao auge da crise fiscal brasileira foi promulgada a Lei Complementar nº 101 (Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF) que, no inciso I, do Artigo 4º, fixa uma série de restrições sobre o gasto público no curto prazo e impôs mecanismos para o controle de custos e avaliação dos programas financiados com recursos dos orçamentos. As exigências ora impostas demonstravam uma nova preocupação relacionada à sustentabilidade da política fiscal no longo prazo, porém, a LRF não indicava de maneira clara os meios necessários para apurar a informação de custo, o que veio a ser sanado posteriormente (Pigatto, 2010; Oliveira, 2012; Negreiros, 2013).

Tal normativo também não considerou as limitações decorrentes do escopo do regime contábil preconizado pela lei geral de finanças, a Lei nº 4.320, de 1964 (BRASIL, 1964). As adversidades apresentadas relacionadas à apuração de custos e melhoria da eficiência dos serviços públicos foram sendo minimizadas ao longo dos anos através das legislações e normas específicas para tratar de custos do setor público e suas implicações. Corroborado, também, pela publicação em 25 de novembro de 2011 da Resolução CFC nº 1.366/11 que aprova a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custo do Setor Público e posteriormente, pela homologação do Sistema de Informação de Custos do Governo Federal – SIC, ferramenta cuja finalidade é auxiliar os gestores nas decisões sobre alocação de recursos e prestações de contas (Conselho Federal de Contabilidade, 2012).

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO

Para que o estudo de custos no setor público chegasse ao patamar atual, a Contabilidade de Custos primeiramente ganhou importância dentro das grandes indústrias, principalmente em decorrência das oportunidades originadas pela Revolução Industrial (século XVIII), pois as informações de custos passaram a ser utilizadas como uma forma de auxílio no desempenho das funções gerenciais. (Martins, 2003; Oliveira, 2012)

Em órgãos públicos, considerando as suas finalidades distintas das organizações privadas, a Contabilidade de Custos serviria para tomar decisões a respeito, como dos serviços prestados à comunidade, se estão sendo realizados dentro de parâmetros pré-estabelecidos de eficiência, eficácia e efetividade (Elias, 2018). Surge daí o embrião do estudo de custos aplicados ao setor público, bem como a necessidade de criação de um sistema de informação que auxilie essa análise (Parcianelo, Gonçalves, & Soares, 2015). Portanto, o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial deu importância às informações de custos considerando sua necessidade de uso para tomadas de decisão.

Essa modernização do perfil da Contabilidade de Custo possibilitou sua entrada em outros campos como, por exemplo, a Contabilidade Pública. Um exemplo desta transformação é o desenvolvimento da Contabilidade de Custos no âmbito da Administração Pública no Brasil (Oliveira, 2012). O principal objetivo da administração pública não é a obtenção de lucros como nas organizações privadas e que o uso de um sistema de custos nesses tipos de organizações está voltado para a melhor aplicação de recursos, o que significa promover distribuição eficiente dos gastos públicos para oferecer mais e melhores serviços aos cidadãos (Negreiros, 2013; Souza, 2018)

A ação de controlar é a forma de se conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção O autor afirma que

esse conceito pode ser aplicado inclusive ao setor público. Ademais, pode-se dizer que a organização tem controle dos seus custos quando os conhece, verifica se estão dentro do planejado, analisa as divergências e pratica medidas de correção dos desvios (Martins,2003; Romano,2015; Santolin,2017). Além disso, alerta sobre a relevância e necessidade de possuir o Sistema de Custos para obtenção de controle nas organizações, e que o sucesso das informações depende principalmente do pessoal que está envolvido com o sistema. Conforme Alonso (1999) a importância do tema custos no serviço público, pode ser avaliada pelo crescente número de iniciativas governamentais em vários países na última década e pelo espaço que vem ganhando na literatura especializada. A iniciativa da administração pública federal americana à época do Governo de Bill Clinton foi um dos modelos mais utilizados em razão do nível avançado e sua abrangência. No Brasil, o controle da gestão das finanças públicas passou a avançar principalmente a partir do ano de 1986 com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional, vinculada ao Ministério da Fazenda, e o desenvolvimento e implantação do SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira). O Brasil passou a ser reconhecido como referência internacional no controle informatizado de gastos governamentais em razão das ferramentas trazidas pelo SIAFI.

Quanto ao aspecto legal do uso da informação de custos no Brasil, mencionamos anteriormente a Lei nº 4320 de 1964 (BRASIL, 1964), o Decreto Lei nº 200 (BRASIL,1967) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), entretanto, outras legislações foram publicadas para corroborar a necessidade de controlar e mensurar custos para alcance da eficiência no setor público. É importante frisar que as mudanças ocorridas na Contabilidade Pública através da publicação das Novas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) a partir de 2008, também foi um fator que impulsionou de maneira significativa os estudos de custos no setor público (Costa Junior, 2016; Souza,2018).

Ao tratar sobre avaliação de controle patrimonial, prévia, concomitante, a meio do caminho e subsequente, a NBC T veio ratificar a necessidade da utilização de ferramenta de mensuração e avaliação de custos. Nesse contexto, a necessidade de aprimoramento no controle de gastos públicos ganhou destaque também devido ao aumento da complexidade das organizações públicas e à importância das informações de custos nessas entidades. (Romão,2007; Rezende,2010; Monteiro,2011). A evidenciação dos fenômenos patrimoniais vem ganhando espaço em detrimento das ações de verificação da Legalidade Orçamentária, cabe ressaltar que a melhoria da avaliação dos gastos públicos perpassa pelo fortalecimento da contabilidade e orçamento, assim como o aprimoramento da informação de custos e do processo orçamentário (Holanda, Lattman-Weltman, & Guimarães,2010).

De posse das informações de custos da máquina estatal, os gestores podem tomar providências para melhorar a qualidade do gasto público. Ademais, a população também terá dados suficientes para questionamentos e pressionar os gestores a tomar as providências necessárias para a melhoria dos serviços públicos oferecidos. (Gnisci,2010; Costa Júnior,2016). Essa medida possibilita melhor controle da população sobre as prioridades na utilização dos recursos públicos em relação à qualidade dos serviços, caminhando para tendência de aumentar a transparência do gasto público (Rezende, Cunha, & Bevilacqua,2010).

Nesse contexto, pode-se dizer que ao conhecer os custos das políticas e programas executados pelo setor público é possível saber se o dinheiro do contribuinte, oriundo de pagamento de impostos, está sendo bem utilizado. Para isso, é possível, por exemplo, comparar custos vinculados ao desempenho escolar, analisando se há melhoria no desempenho escolar e se está sendo obtida ao menor custo possível ou se há indícios de desperdício, ou se com o mesmo recurso aplicado se poderiam obter melhores resultados (Negreiros, 2013; Elias,2018).

Outro fator de contribuição aos mecanismos de controle de custos no setor público foi a publicação da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade Nº 1.366/11 em 25 de novembro de 2011 que aprova a

Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público – SICSP (Conselho Federal de Contabilidade, 2012).

2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS DO GOVERNO FEDERAL - SIC

De acordo com a definição do Guia Rápido do SIC (BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional, 2017b, p. 1), o SIC é uma ferramenta tecnológica baseada em um modelo conceitual e sistêmico que consegue integrar os dados dos principais sistemas estruturantes do Governo Federal em uma única base de dados, e organiza todas as informações de cunho físico e financeiro oriundas desses sistemas.

Para que se pudesse alcançar a primeira versão do SIC foram necessários esforços de diversos atores: ministérios e entidades governamentais, a comunidade acadêmica nacional e internacional, órgãos de controle externo e etc., todos sendo articulados através da Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda. Inicialmente, foram relevantes os trabalhos da Comissão Interministerial por volta do ano de 2005, cuja missão era subsidiar a implantação do SIC através da proposição de diretrizes, métodos e procedimentos e elaboração de estudos no tema. Essa Comissão foi a primeira iniciativa após o Acórdão nº 1078/2004 do TCU (BRASIL. Tribunal de Contas da União, 2004) que determinou providências por parte da administração pública federal com a maior brevidade possível para dispor de um sistema de custo, considerando a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000) e as determinações da Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2004 (MONTEIRO,2010).

Conforme Monteiro (2010), em 2008 foi instituída a Câmara Técnica de Qualidade do Gasto, no âmbito do Comitê Técnico de Orçamento conduzido pela Secretaria de Orçamento Federal, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), para que fosse dada continuidade aos trabalhos da Comissão Interministerial. No ano seguinte, foi criado o grupo técnico na Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda para produzir a versão inicial do SIC juntamente com o Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal - SERPRO e a colaboração do MPOG.

Os passos seguintes foram: buscar a participação e cooperação dos órgãos gestores dos sistemas que dariam suporte de dados ao SIC, realizar visitas técnicas para conhecer sistemas de custos de outros órgãos como o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO e o Banco Central do Brasil – Bacen e introduzir o universo do SIC no meio acadêmico e órgãos federais através de seminários “técnicos conceituais” (MONTEIRO, 2010).

O professor Dr. Victor Branco de Holanda, um dos idealizadores e multiplicador do SIC através dos Seminários de Custos no Setor Público, mencionou que quando a informação de custos na administração pública estiver sendo utilizada de fato como base para fins de elaborar melhores planos, projetos, escolher entre alternativas mais econômicas e realizar comparações visando resultados a baixos custos, então se produzirá uma “verdadeira revolução no setor público brasileiro”.

Para tanto, os eventos de treinamento de multiplicadores e capacitação dos usuários foram iniciados após a etapa de homologação do sistema em 2010. No ano de 2011 foi publicada a Portaria STN nº157 (BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional, 2011a) que dispunha sobre a criação do SIC e veio normatizar as atribuições e abrangências do sistema. No mesmo ano, a Portaria STN nº 716 (BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional, 2011b) veio dispor sobre as competências dos Órgãos Central e Setorial do Sistema de Custos do Governo Federal.

Por fim, foi publicada em 30 de dezembro de 2011 a Portaria STN nº 864 (BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional, 2011c), que criou o Macroprocesso do Sistema de Custos do Governo Federal – MPCUST que direciona as atividades inerentes aos Órgãos Setoriais. A Portaria STN nº157 (BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional, 2011a) definiu a estrutura do Sistema de Custos do Governo Federal, na qual a Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda figura como Órgão Central, e os Órgãos Setoriais são as unidades

de gestão interna dos Ministérios do Poder Executivo e da Advocacia-Geral da União, que são os responsáveis pelo acompanhamento de custos no SIC.

As unidades de gestão interna dos Poderes Legislativo e Judiciário e o Ministério Público da União poderão integrar o Sistema de Custos do Governo Federal caracterizados também como Órgãos Setoriais.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa exploratória, pois busca aprofundar os aspectos técnicos e legais da utilização da informação de custos no setor público. Essas características são facilmente identificadas quando se buscam estudos de custos do setor público e sua utilização nas decisões de gestão. Serão exploradas as experiências de outras entidades que possam servir de modelo para a utilização das informações de custos para as tomadas de decisão na UFRA. Assim como a demonstração do funcionamento do SIC, ferramenta de obtenção das informações. Para identificar os principais benefícios da adoção das informações de custos e apresentar as melhores práticas de gestão de custos de outros órgãos, que utilizam o SIC, foram demonstradas as práticas reconhecidamente exitosas de órgãos públicos brasileiros no âmbito federal.

Esses relatos foram coletados através de outras pesquisas acadêmicas e de documentos oficiais do Governo Federal. Através das experiências relatadas foram demonstradas as ferramentas e funcionalidades para obtenção das informações de custos através do SIC, de suma importância para auxiliar o processo decisório por parte dos gestores da UFRA e conseqüentemente melhorar os indicadores de eficiência, efetividade e economicidade.

As sugestões e estratégias propostas quanto à utilização da Informação de Custos na UFRA foram feitas também com base nas orientações dadas pelos órgãos de controle e fiscalização como o TCU, pela Secretaria do Tesouro Nacional, pelo Ministério da Educação, por especialistas no tema e gestores de outras entidades públicas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Universidade Federal Rural da Amazônia, pessoa jurídica de direito público, foi criada pela Lei nº 10.611, de 23 de dezembro de 2002 (BRASIL, 2002), é uma instituição pública de ensino superior vinculada e mantida pelo Ministério da Educação e sua sede localiza-se na cidade de Belém no estado do Pará.

Possui em sua estrutura quatro Institutos de caráter inter, multi e transdisciplinar em áreas do conhecimento, que são: Instituto Sócio Ambiental e Recursos Hídricos (ISARH); Instituto Ciberespacial (ICIBE); Instituto de Ciências Agrárias (ICA); e Instituto de Saúde e Produção Animal (ISPA). Além de três Fazendas Escolas, que servem como local de prática e experimentação científica, localizadas nos municípios paraenses de Igarapé-Açu, Castanhal e Benfica.

Sua estrutura administrativa atual dispõe de sete (7) Pró-Reitorias: de Administração e Finanças (PROAF), de Gestão de Pessoas (PROGEP), de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI), de Extensão (PROEX), de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (PROPED), de Assuntos Estudantis (PROAES) e de Ensino (PROEN).

Apoiada pelo Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), criado pelo Decreto nº 6.096 de 14 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), a UFRA promoveu sua reestruturação acadêmica e criação de novos cursos de graduação, assim como a implantação de um campus no Município de Paragominas.

Os campi localizados em Capanema e Tomé-Açu foram criados com recursos do Ministério da Educação (MEC) oriundos do Plano Nacional da Educação (PNE 2011-2020), que deve continuar apoiando a expansão da UFRA em busca da sua consolidação até 2024, com sete campi, nos municípios de Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas, Tomé-Açu e Tailândia (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA, 2017).

3.2 MELHORES PRÁTICAS DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS NO BRASIL

Com o intuito de balizar os procedimentos de implantação da sistemática de Custos na UFRA sob a ótica da NBC T 16.11 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012), buscou-se no Brasil experiências exitosas de órgãos públicos que de forma estratégica e consistente concluíram a implantação da gestão sistêmica de custos.

Nesse sentido, apresentam-se as experiências do Banco Central do Brasil - BACEN e da Empresa Brasileira de Comunicação - EBC. A experiência do BACEN considerada como pioneira no Brasil serviu, inclusive, como uma das bases dos estudos prévios do Sistema de Custos do Governo Federal. A experiência exitosa da EBC foi premiada com o Prêmio CHICO RIBEIRO sobre Contabilidade, Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público no ano de 2017, na categoria “relato de experiências de implantação e uso da informação de custos”.

Quanto aos métodos de custeio adotados pelos dois órgãos, no Bacen o método ABC foi considerado como o mais adequado às necessidades reais e peculiaridades daquele órgão, utilizando para tanto os Direcionadores de Custos para realizar o rateio dos seus recursos às atividades desenvolvidas e aos objetos de custeio previamente definidos.

A EBC adotou o método de custeio por Absorção, de forma que, a partir do modelo sugerido pela STN para criação do Custo Personalizado realizou as adaptações pertinentes e passou a utilizar de forma integrada os códigos de Plano Interno (PI – dados orçamentários) e de Centros de Custos. Essa integração permite que a EBC obtenha dados de custos vinculados à execução orçamentária e planejamento através dos objetos de custos que deseja mensurar.

Ambas as experiências são reconhecidas nacionalmente, servindo de base para vários estudos acadêmicos e, principalmente, como modelos de implementação da sistemática de custos em órgãos da administração pública. A ideia de apresentar de forma resumida o histórico da implementação nesses dois órgãos se justifica, além do êxito alcançado, pelos métodos de custeio utilizados, e, também, pelas semelhanças existentes entre as estruturas organizacionais. Dessa forma, no processo de implementação da UFRA não haverá necessidade de acessar o conteúdo originário das experiências, posto que, aponta-se neste trabalho o que há de mais relevantes em cada experiência.

4. ANÁLISE DE DADOS

Mediante os relatos apresentados e a necessidade de implementação de uma estrutura de gestão de custos na UFRA, considerando todas as vantagens gerenciais e de accountability, é de fundamental importância extrair o que há de mais relevante em cada experiência. No tocante ao método de custeio por absorção, como o utilizado na EBC, entende-se como o mais adequado a ser adotado na UFRA, considerando as ferramentas disponibilizadas aos órgãos da esfera federal e, as orientações e demonstrações da STN que levam a esse entendimento.

Ao analisar o caminho percorrido pelos órgãos que serviram de base para este estudo, foi possível identificar que são grandes os desafios a serem enfrentados até alcançar o patamar de plena estruturação e consolidação da gestão de custos. Será determinante o apoio da alta gestão da UFRA, principalmente, no que tange à força de trabalho qualificado, estrutura física adequada, mas, principalmente, o reconhecimento da importância dessa iniciativa para o aumento dos indicadores de eficiência na gestão dos recursos públicos.

Para alimentar a base de dados de custos no momento da liquidação da despesa, as Unidades Gestoras, assim como a UFRA, deverão atentar para o correto preenchimento de uma aba no SIAFI denominada “Centro de Custos”. Nela o usuário poderá indicar qual o efeito do lançamento que está sendo realizado sobre aquele centro de custos, se somando ou diminuindo. Além disso, serão acrescentadas informações

relativas à unidade organizacional que está consumindo aquela despesa (código SIORG), a Natureza da Despesa Detalhada, mês e ano de referência (período de competência).

A UFRA poderá elencar seus centros de custos levando em consideração as finalidades principais de uma universidade que são as atividades de ensino, pesquisa e extensão. O levantamento de informações realizado a partir da indicação dos centros de custos deve ser realizado de forma que se identifiquem onde os custos estão sendo mais consumidos e se realmente são justificáveis pelo retorno positivo que devem dar para o cumprimento da missão institucional da UFRA.

Por se tratar de uma universidade federal, recomenda-se que os centros de custos sejam definidos por estrutura administrativa (Reitoria, Pró-Reitorias, Superintendências), por unidades (Reitoria, Campus, Fazenda), por formação (Graduação, Pós-Graduação), pela forma de oferta dos cursos (Presenciais, Distância), por departamentos e cursos (Ciências Exatas, Ciências Sociais, Medicina Veterinária) por atividades (Ensino, Pesquisa, Extensão, Hospital Veterinário, Biblioteca, Editora, Gráfica, Laboratório, Restaurante), conforme os interesses e necessidades dos gestores.

4.1 ROTEIRO SUGERIDO PARA UMA ESTRUTURA DE GESTÃO DE CUSTOS NA UFRA

Considerando que o SIC encontra-se disponível para utilização, a UFRA não terá problemas quanto à disponibilidade de ferramentas tecnológicas. O sucesso na implantação da estrutura de custos e da utilização do sistema dependerá, principalmente, do pessoal qualificado que o alimenta e o faz funcionar.

As informações que comporão a base de dados do SIC, e a extração desses dados para consultas e tomada de decisão, devem estar balizadas através de um estudo e desenvolvimento prévio, assim como investir na capacitação dos usuários dos sistemas, a exemplo do ocorrido na implantação realizada nos órgãos aqui estudados, o BACEN e a EBC.

Baseado na experiência desses dois órgãos e também nas orientações dadas pelos órgãos superiores, traçou-se uma sugestão de roteiro para um processo pleno de implementação que pode ser utilizado na UFRA:

- 1) Buscar informar e sensibilizar a gestão superior da UFRA sobre a importância do tema e da obrigatoriedade da implementação em razão das disposições legais, mas, principalmente, dos benefícios que as informações de custo. Trarão à gestão no que se refere a munir os gestores de dados que os auxiliem nas tomadas de decisão;
- 2) Instituir um grupo de trabalho composto por servidores conhecedores do tema de custos e das rotinas administrativas do órgão;
- 3) Definir a infraestrutura mínima, o tempo necessário para cada etapa da implementação e a equipe de trabalho exclusiva para que se garanta a continuidade desse projeto; proporcionar capacitações e treinamentos aos membros do grupo de trabalho que os tornem aptos a manusear, alimentar e extrair informações dos sistemas estruturantes do Governo Federal e do Sistema de Informação de Custos;
- 4) Analisar as metodologias de apuração de custos que podem ser adotadas pela UFRA, levando em consideração se há compatibilidade com o SIC, por ser um sistema gratuito disponibilizado para os órgãos da Administração Federal, mas, considerar principalmente, aquela metodologia que atende às necessidades da gestão e da Universidade. Nesta pesquisa, para a UFRA, sugere-se a utilização do método por Absorção;
- 5) A depender da metodologia escolhida, se deverá realizar levantamento das atividades e dos processos que são desenvolvidos na UFRA para assim definir os objetos de custos e, se necessário, estabelecer Centros de Custos de forma personalizada. O intuito dessa etapa é definir quais as necessidades latentes da UFRA quanto à mensuração e controle de custos;
- 6) Orientar as unidades administrativas que alimentam os sistemas estruturantes sobre o reflexo do preenchimento desses dados nas informações de custos. É importante instruí-los sobre a metodologia adotada pela UFRA para apuração de custos e a importância da fidedignidade das informações inseridas;

7) Estabelecimento de metas de desempenho e economicidade, com vistas a acompanhar a performance e eficiência da UFRA de um modo geral;

8) Definir as formas de verificação da qualidade e veracidade (auditoria) das informações inseridas nos sistemas estruturantes para sanar possíveis distorções das informações extraídas no SIC e demonstradas nos relatórios.

Esse roteiro sugere os passos considerados como fundamentais para uma plena implantação da sistemática de apuração de custos na UFRA, tendo em vista a necessidade de atender as determinações legais e fornece ferramentas de gestão que sejam confiáveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta principal do presente estudo foi de demonstrar as possibilidades de utilização das Informações de Custos para apoiar as tomadas de decisões pelos gestores da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA. Para isso, buscou-se na literatura brasileira duas práticas exitosas de gestão e implementação de sistema de custos, no Banco Central do Brasil e na Empresa Brasileira de Comunicação, ambas reconhecidas por especialistas e órgãos de controle, para que possam servir como balizadoras para a implementação na UFRA.

Foram relacionadas as principais legislações e normas técnicas que norteiam o processo de adoção da sistemática de apuração de custos no Brasil, assim como foram mencionados os principais benefícios dessa adoção para controle e alcance de melhores índices de eficiência nas atividades desenvolvidas.

Quanto à questão de pesquisa, as ferramentas técnicas que podem auxiliar a universidade a implementar e utilizar a sistemática de apuração de custos, foram ilustradas mediante a experiência da Empresa Brasileira de Comunicação, onde apresenta-se as ferramentas do Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC) e quais as formas de alimentação, extração e apresentação das informações de custos importantes para o processo decisório por parte dos gestores.

Ao analisar conjuntamente as duas exitosas experiências brasileiras de implementação de gestão de custos, pôde-se extrair lições e estratégias pontuais que servirão para que a utilização da Informação de Custos na UFRA realize-se de forma satisfatória, evitando que incorra em equívocos semelhantes aos relatados pelos órgãos estudados.

As análises realizadas permitiram evidenciar que os benefícios da adoção da gestão de custos compensam os dispêndios que são realizados para tanto, considerando, principalmente, o feedback que os gestores terão através dos relatórios de apuração dos custos e dos painéis de controle do SIC, dos ganhos em transparência, confiabilidade e fidedignidade das informações, e da disseminação da cultura de custos e accountability internamente no órgão.

Sugere-se para pesquisas futuras que se aprofundem as formas de utilização da informação de custo como um instrumento de governança nos órgãos públicos sob a percepção dos próprios gestores. Seria relevante também um estudo que avalie comparativamente o desempenho das informações de custos obtidas entre órgãos semelhantes (benchmarking) e unidades administrativas afins, apontando as melhorias que podem ser realizados mediante essa análise.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. Custos no serviço público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n. 50, jan./mar. 1999. p. 37 - 63.
- ARAÚJO, J. F. Da nova gestão pública à nova governação pública: pressões emergentes da fragmentação da estrutura da administração pública. In: SILVESTRE, H. C.; ARAÚJO, J. F. *Coletânea em Administração Pública*. Lisboa: Escolar, 2013. Cap. 3.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria de Administração. Secretaria de Relações Institucionais. O Sistema de Custos do Banco Central do Brasil: um Estudo do Caso. Brasília: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2004.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal

_____. Decreto Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

_____. Decreto Presidencial nº 93.872 de 23 de dezembro de 1986. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.

_____. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências

_____. Lei nº 10.611, de 23 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a transformação da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará em Universidade Federal Rural da Amazônia e dá outras providências.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. O que é Lei Orçamentária anual (LOA). [Brasília]: MPOG, 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. O que é Lei de Diretrizes Orçamentárias. [Brasília]: MPOG, 2015b. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/orcamento-da-uniao/leis-e-principios-orcamentarios/o-que-e-lei-de-diretrizes-orcamentarias-ldo>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Portaria nº 157, de 9 de março de 2011a. Dispõe sobre a criação do Sistema de Custos do Governo Federal

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Portaria nº 716, de 24 de outubro de 2011b. Dispõe sobre Sistema de Custos do Governo Federal.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Portaria nº 864, de 30 de dezembro de 2011c. Altera a Portaria STN nº 607, de 26 de outubro de 2010 e cria o Macroprocesso do Sistema de Custos do Governo Federal – MPCUST.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Sistema de Informação de Custos: evoluções. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE CUSTOS DO SETOR PÚBLICO, 5., Brasília, 2017

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Guia Rápido do SIC - Sistema de Informações de Custos do Governo Federal. [Brasília]: Secretaria do Tesouro Nacional, 2017b

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual do Portal de Custos do Governo Federal. Brasília: Ministério da Fazenda; Secretaria do Tesouro Nacional, 2017c.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Entendendo e utilizando o Sistema de Informação de Custos (SIC). [Brasília]: [STN], 2017d. Material de apoio do Curso Entendendo e utilizando o Sistema de Informação de Custos (SIC) ministrado em agosto de 2017, na Escola de Administração Fazendária.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Subsecretaria de Contabilidade Pública. Custos no Setor Público: atitudes, inovações e perspectivas. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE E CUSTOS APLICADOS AO SETOR PÚBLICO, 5., 2018a, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2018.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Sistema de Informações de Custos. [Brasília]: [STN], 2018b.

_____. Sistema de Informações organizacionais. [Organograma da Universidade Federal Rural da Amazônia]. [Brasília]: [SIORG], 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1078 (Segunda Câmara). 2004

_____. Tribunal de Contas da União. Resolução TCU nº 234, de 1º de setembro de 2010a. Estabelece diretrizes a serem observadas pelas unidades internas do Tribunal na elaboração das normas previstas em Instrução Normativa do TCU e no tratamento das peças e conteúdos relacionados à prestação de contas das unidades jurisdicionadas

_____. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010b. Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992

_____. Tribunal de Contas da União. Resolução nº 244, de 20 de julho de 2011. Altera dispositivos da Resolução TCU nº 234, de 1º de setembro de 2010, que estabelece diretrizes a serem observadas pelas unidades internas do Tribunal na elaboração das normas previstas em Instrução Normativa do TCU e no tratamento das peças e conteúdos relacionados à prestação de contas das unidades jurisdicionadas.

_____. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa nº 72, de 15 de maio de 2013. Altera a Instrução Normativa-TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, que estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992.

_____. Tribunal de Contas da União. Orientações para elaboração do conteúdo do item Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade. [Brasília]: [TCU], 2016

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 47, v. 120, n.1, p.7-40, jan./abr., 1996.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Normas brasileiras de contabilidade: contabilidade aplicada ao setor público: NBCs T 16.1 a 16.11. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012.

_____. Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP Estrutura Conceitual, de 23 de Setembro de 2016. Aprova a NBC TSP ESTRUTURA CONCEITUAL – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Informação Contábil de Propósito Geral pelas Entidades do Setor Público.

COSTA JUNIOR, F.T. *Gestão De Custos No Setor Público: análise da viabilidade de implantação do sistema de informações de custo do Governo Federal (SIC) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB)*. 2016. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2016.

ELIAS, L.M.S. de L. *Sistema de informação de custos no Setor Público Municipal: um estudo sistêmico no Estado do Pará*. 2018 158 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

FARIA, C. E. P. Procedimentos Peculiares da Contabilidade Governamental e sua Influência na Gestão de Custos do Setor Público. In: *CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS*, 3., 2009, Florianópolis. Anais... Florianópolis: [UFSC], 2009.

FARIAS FILHO, M. C. F.; CORDEIRO, E. J. M. A. *Planejamento da Pesquisa Científica*. São Paulo: Atlas, 2013.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Portaria nº 732, de 21 de junho de 2017. Autoriza a implantação do Sistema de Informação de Custos no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a responsabilidade da Pró-reitoria de Planejamento e Finanças.

G1. Veja o impacto do corte de verbas em universidades e institutos federais de 14 estados. [Portal de notícias G1], [São Paulo], 28 nov. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/veja-o-impacto-do-corte-de-verbas-em-universidades-e-institutos-federais-de-14-estados.ghtml>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

GNISCI, E. F. S. *A Implementação do Sistema de Informação de Custos do Setor Público: o Caso do Governo Federal*. 2010. 81 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

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.

MACHADO, N. *Sistema de informação de custo: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental*. 2002. 232 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. de. Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no Governo Federal do Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p. 791-820, jul./ago. 2010.

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

MORGAN, B. F.; ROSA, M. S. Custos em Empresas Prestadoras de Serviços: o conceito de objeto de custo e a realidade das empresas. *Contab. Vista & Rev.*, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 97-111, out./ dez. 2006.

MONTEIRO, B. R. P. et al. O processo de implantação do sistema de informação de custos do Governo Federal do Brasil. *CONGRESSO INFORMAÇÃO DE CUSTO E QUALIDADE DO GASTO NO SETOR PÚBLICO*, 1., 2010, Brasília. Anais... Brasília: [Ministério da Fazenda], 2010.

_____. O processo de implantação do sistema de informação de custos do Governo Federal do Brasil. 2011.

NEGREIROS L.F. et al. Relação entre custos e desempenho dos alunos do ensino fundamental: um estudo de caso em Ibiporã/PR. In: *CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 20., 2013, Uberlândia. Anais... [São Leopoldo]: [Associação Brasileira de Custos], 2013.

OLIVEIRA, A.B.R. *Política de Custos como Instrumento de Gestão: um Estudo no Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz – Fiocruz*. 2012. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

PARCIANELO, E.; GONÇALVES, H.S.; SOARES, C.S. A contabilidade de custos no setor público: a realidade das prefeituras da região central do RS. In: *CONGRESSO DE CONTABILIDADE*, [1]., Florianópolis. Anais... Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

PIGATTO, J. A. M. et al. A importância da contabilidade de competência para a informação de custos governamental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p. 821 – 837. jul./ago., 2010.

REZENDE, F.; CUNHA, A.; BEVILACQUA, R. Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p.959-992, jul./ago. 2010.

ROMANO, Márcio. *Métodos de Custeio no setor público: um estudo sobre como as informações de custos atendem aos diversos stakeholders de um hospital universitário público*. 2015. 69 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

ROMÃO, D. P. *Proposta de Precificação de Serviço Público*. 2007. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2007.

SANTOLIN, W. M. A informação de custos como ferramenta para o planejamento orçamentário: a experiência no exército brasileiro. *CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONTABILIDADE, CUSTOS E QUALIDADE DO GASTO NO SETOR PÚBLICO*, 6., 2016, Natal. Anais... Natal: Instituto Social Iris, 2017 p. 127153.

SOUZA, E. A.; et al. Sistematização de Custos no Setor Público com Uso de Ferramentas de BI (Business Intelligence): Um Relato de Experiência da Implantação de Custos na Empresa Brasil de Comunicação S/A – EBC. *CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONTABILIDADE, CUSTOS E QUALIDADE DO GASTO NO SETOR PÚBLICO*, 7., 2017, Natal. Anais... Natal, Instituto Social Iris, 2018. p. 53-81.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. Planejamento Estratégico Institucional da UFRA: 2014 – 2024. Belém: UFRA, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. Prestação de contas Ordinária Anual: Relatório de Gestão do exercício de 2016. Belém: UFRA, 2017a.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. Relatório de Gestão do exercício de 2017. Belém: UFRA, 2017b