

ATIVIDADE DE DOCÊNCIA SOB A ÓTICA DO CUSTEIO ABC EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ABORDAGEM CONCEITUAL E CASO PRÁTICO

Nestor Pilz

Célio Pedro Wolfarth

Luiz Carlos Gientorski

Resumo:

O desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico têm dificultado o entendimento e a gestão dos negócios. A consequência natural deste processo é a necessidade, de cada vez mais, de informações que auxiliem os administradores nas tomadas de decisões. Na primeira parte deste trabalho será focado a teoria, onde serão abordados alguns conceitos básicos sobre custeio ABC e ABM. Na Segunda parte será apresentado a composição das atividades de ensino numa instituição, seja as atividades ligadas a sala de aula, o professor lecionando, ou as atividades extra-classe compostas pela gestão acadêmica, produção científica, administração superior entre outras, procurando focar somente as relacionadas com atividades fim da instituição.

Palavras-chave:

Área temática: *Educação: Ensino e Prática da gestão de custos numa ótica interdisciplinar*

**ATIVIDADE DE DOCÊNCIA SOB A ÓTICA DO CUSTEIO ABC EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ABORDAGEM CONCEITUAL E CASO
PRÁTICO**

Nestor Pilz

Prof. Célio Pedro Wolfarth

Prof. Luiz Carlos Gientorski

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS – São Leopoldo RS

Av. Unisinos, 950

CEP 93022-000

São Leopoldo RS - Brasil

E.Mail: nestor@centauro.unisinos.tche.br

Resumo

O desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico têm dificultado o entendimento e a gestão dos negócios. A consequência natural deste processo é a necessidade, de cada vez mais, de informações que auxiliem os administradores nas tomadas de decisões.

Na primeira parte deste trabalho será focado a teoria, onde serão abordados alguns conceitos básicos sobre custeio ABC e ABM.

Na Segunda parte será apresentado a composição das atividades de ensino numa instituição, seja as atividades ligadas a sala de aula, o professor lecionando, ou as atividades extra-classe compostas pela gestão acadêmica, produção científica, administração superior entre outras, procurando focar somente as relacionadas com atividades fim da instituição.

Área Temática: Educação: Ensino e Prática da Gestão de Custos numa ótica Interdisciplinar.

ATIVIDADE DE DOCÊNCIA SOB A ÓTICA DO CUSTEIO ABC EM UMA

INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ABORDAGEM CONCEITUAL E CASO PRÁTICO

1 CUSTEIO POR ATIVIDADE - (ABC)

1.1 Introdução

O custeio por atividade (Activity-Based Costing - ABC) surgiu nos Estados Unidos há alguns anos, pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da Universidade de Harvard Business School, tendo como objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos e despesas indiretos fixos aos produtos ou serviços. Segundo NAKAGAWA (1994), afirma, que as origens do método datam da década de 60.

Custeio Baseado em Atividades, incorpora o conceito de que um negócio é constituído por uma série de processos interrelacionados, e que esses processos, por sua vez, são formados por atividades que convertem insumos em resultados.

O custeio por atividade é uma forma de identificar os recursos consumidos com base em processos. O ABC ajuda a administração a identificar as tarefas e atividades dentro do processo que acrescentam valor, aumentando a satisfação do cliente e aquelas que não acrescentam valor que deveriam ser reduzidas ou eliminadas.

A crença fundamental da abordagem do Custeio Baseado em Atividades é de que o custo é causado e suas causas podem ser gerenciadas, refletindo-se desta forma nos custos.

Quanto mais perto se chega de relacionar os custos às suas causas, mais úteis são as informações contábeis para orientar as decisões gerenciais da empresa. Assim, esta forma de custeio busca organizar todas as informações de custos por atividades, atividades estas desenvolvidas na organização com maior ou menor grau de contribuição para os resultados. O Custeio Baseado em Atividades considera que a parcela dos Custos Indiretos fixos torna-se progressivamente mais significativa em praticamente todos os tipos de processos empresariais, o Custeio Baseado em Atividade busca melhorar a alocação destes custos. A sua operacionalização reconhece como base a análise dos processos empresariais, na exigência diferenciada que os produtos fazem da estrutura produtiva da empresa ou organização, chamados também de custos da complexidade.

Segundo PORTER (1994), uma empresa, para ganhar uma posição de destaque no mercado, necessita conhecer como se defender (criar barreiras) e atacar as cinco forças competitivas que atuam no ambiente competitivo global, e, descritas como sendo:

- * **Entrantes Potenciais** - que trazem uma nova capacidade e desejo de ganhar uma parcela de mercado, tendo recursos suficientes e preços atrativos.
- * **Concorrentes na Indústria** - são criadas situações de disputa por posição, adotando táticas como concorrência nos preços, uma forte publicidade e aumento de garantias.
- * **Substitutos** - a concorrência coloca no mercado produtos alternativos para forçar a queda dos preços.
- * **Clientes** - competem com a indústria forçando uma queda de preços, reivindicando qualidade e tempos de respostas mais rápidos.
- * **Fornecedores** - trabalham muito com o poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Uma empresa precisa com certeza ter uma estratégia bem definida para poder enfrentar as forças acima citadas, tendo sempre presente a preocupação de controlar todos os custos incorridos sobre o produto, durante todo o seu processo de fabricação,

sob pena de inviabilizar qualquer estratégia planejada.

Os sistemas tradicionais de custeio, tem fundamentado os seus cálculos de custos em volume de produção, mas como a diversificação de produtos é uma tendência, não necessariamente o tipo de produto com maior volume de produção é o mais barato de ser produzido, mas certamente dependerá de outros fatores não vinculados diretamente a cadeia de produção, tais como a mão-de-obra indireta a ele dispensada, entre outros.

Por este motivo os sistemas tradicionais de custeio vem sendo questionados, e a metodologia conhecida como sistema de Custeio Baseado em Atividades, está ganhando força por refletir com maior riqueza de detalhes como os custos são incrementados ao longo da cadeia produtiva.

Através da visão processual do sistema ABC, tem-se como objetivo administrar o processo com base nos dados de custeio de atividades, eliminado ou reformulando as atividades que não agregam valor nem a produtos nem a processos.

O Sistema de Custeio Baseado em Atividades pode ser aplicado tanto em organizações de serviços quanto a indústrias. Aplica-se tanto à determinação dos custos de serviços, cliente ou linha de negócios como à determinação dos custos de produtos manufaturados. O importante é que se consegue tomar decisões gerenciais que possam tornar as empresas mais lucrativas e competitivas, seja ela uma organização complexa ou não. Ter sempre em mãos informações a respeito dos custos de processos, serviços, clientes e canais de distribuição são críticos para as pessoas que precisam tomar decisão.

Em ambientes industriais ou não, pode-se dizer que usar a metodologia do Custeio baseado em Atividades é uma prática bem sucedida, no entanto levar os custos a nível de processo para o de serviços, e outros objetos, mostrou que alguns negócios são mais sensíveis à técnica do que outros. O fato é que se existem ou não elementos que possam ser usados para seguir o curso dos custos das atividades até esses outros objetos. Numa indústria, normalmente as equipes de projetos conseguem levantar os dados mais fácil para usar na alocação dos custos de atividades aos produtos. O grande desafio muitas vezes, é garantir que o nível de detalhamento em seus custeio de produtos não se torne excessivamente complexo, identificando demasiados geradores de custo. Em outras organizações não industriais, ou onde o custeio não sejam produtos, a disponibilidade de dados varia bastante dependendo da organização.

Logo, pode-se dizer que o custeio baseado em atividades pode ser aplicado a muitos tipos diferentes de objetos: serviços, clientes, linha de negócios e canais de distribuição, além de produtos. A grande maioria tem a impressão de que a metodologia do ABC é usada somente nas indústrias de produção. Ao contrário: ele está sendo aplicado com o mesmo sucesso no custeio de serviços, clientes e outros objetos de interesse gerencial. OSTRENGA (1994, p.169).

1.2 Elementos Básicos do ABC

Podemos definir como a lógica do ABC os elementos a seguir definidos:

* **Recursos:** equivalem a tudo o que as empresas dispendem no processo

produtivo, são as pessoas envolvidas no processo, o dinheiro que se gasta para se obter o produto final, os equipamentos instalados, o material utilizado, enfim, tudo o que se relaciona com às despesas de produção;

* **Atividades:** pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de um produto, ou seja, é o processamento de uma transação. NAKAGAWA (1994, p.42).

As transações são materializadas através de documentos, procurando, reproduzir o mais fielmente possível os eventos e as atividades a que se referem. Já o evento é uma consequência ou resultado de uma ação externa a uma atividade, isto é, os eventos dão início a uma atividade.

Um exemplo clássico seria a atividade de comprar material onde o evento seria a necessidade de se comprar um material, como segue:

EVENTO	TRANSAÇÃO	ATIVIDADE
Compra de Material	Ordem de compra	Comprar o material

Fonte: NAKAGAWA, 1994

Figura 1

- **Objeto de custo:** o que se quer custear, podendo ser produtos, ou serviços, sendo desta forma, o que o cliente final quer ou necessita, como produtos, canais clientes indústrias, serviços. Os objetos de custo são os geradores de eventos.
- **Direcionadores de recursos:** que medem a quantidade de recursos consumida por uma atividade e são, essencialmente, medidas de tempo;
- **Direcionadores de atividades:** que medem a frequência e a intensidade demandada de uma atividade por um objeto de custo, mostram o que é feito e por quantas vezes.

A metodologia ABC é baseado nos “direcionadores de custos”.

O “direcionador de custos”, é base usada para alocar custos, a partir de sua orientação geral a atividades ou, mais precisamente, a grupos de custos de atividades.

Segundo NAKAGAWA (1994, p.74), são fatores geradores de custos o que tem influência na execução das atividades, ou seja, determinam o consumo de recursos pelas atividades e destas pelos produtos. É uma transação que determina a quantidade de trabalho. É o evento causal que influencia o nível e o desempenho das atividades e o consumo resultante de recursos.

Existem ainda outras características a serem mencionadas para especificar os direcionadores de custos.

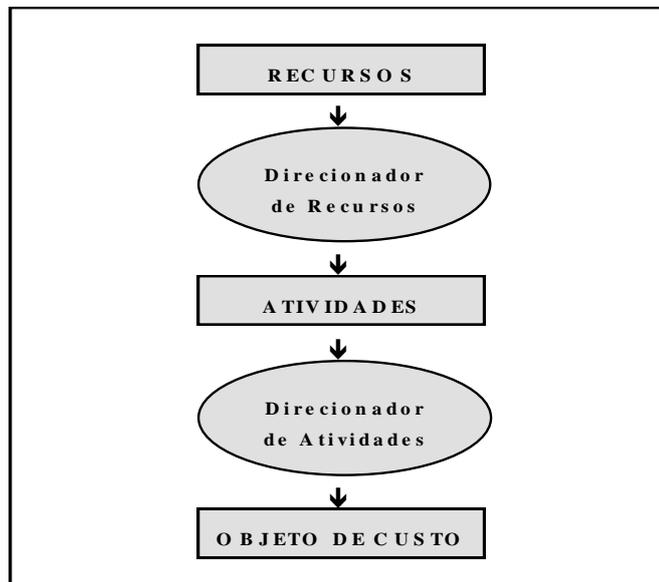
A primeira seria a de que, um direcionador de custos deve ter uma relação lógica com sua atividade vinculada. Uma segunda, deve-se dispor ou poder coletar, estatísticas que permitam associar os custos às atividades.

Os direcionadores podem ter alteração mensal, neste caso, chamados de direcionadores dinâmicos, outros não se alteram todo mês, chamados de direcionadores estáticos.

Os direcionadores estáticos são geralmente obtidos através de entrevistas e estão relacionados com atividades indiretas. Os dados sobre direcionadores dinâmicos normalmente estão disponíveis no sistema de programação e planejamento da produção. O importante que os dados que alimentam o modelo de custo ABC reflitam a realidade

para a administração e, acredite nas análises dos dados fornecidos por este modelo. Para que os dados fornecidos pelo modelo ABC sejam confiáveis, é importante que este modelo seja alimentado e monitorado pelos sistemas que existem na empresa. Isso nos leva a ter uma integração automática destes dados, uma sintonia muito grande entre as pessoas envolvidas, e que, os dados apresentados pelo ABC estejam consolidados com os dados do Livro Razão.

MODELO DE FLUXO DE CUSTOS NO ABC



Fonte: Anais III Congresso Brasileiro da Gestão Estratégica de Custos p. 585

Figura 2

Um exemplo ilustrativo de direcionadores de custos seria algumas atividades que acontecem em um supermercado:

<u>ATIVIDADES REALIZADAS</u>	<u>DIRECIONADOR DE CUSTO</u>
Compras de produtos	Número de lotes
Fila para pagamento no caixa	Tempo
Estocagem de produtos	Área
Resuprimento dos balcões/gôndolas	Número de resuprimentos
Promoções de produtos	Lotes / Validade
Limpeza e higiene	Área

Cortar e fatiar produtos	Número de clientes
Pesagem dos produtos	Número de clientes
Circulação produtos nos corredores	Número de viagens

1.3 Estrutura do Método ABC

Para se construir o método ABC é necessário criar um modelo de empresa, ou seja uma metodologia de alocação dos custos.

Os elementos principais são as atividades de negócio, que podem ser consideradas basicamente a partir de duas visões; a horizontal (visão dos processos) e a vertical (alocação dos custos).

Alocação de Custos pelo Método ABC
Visão da Alocação de Custos

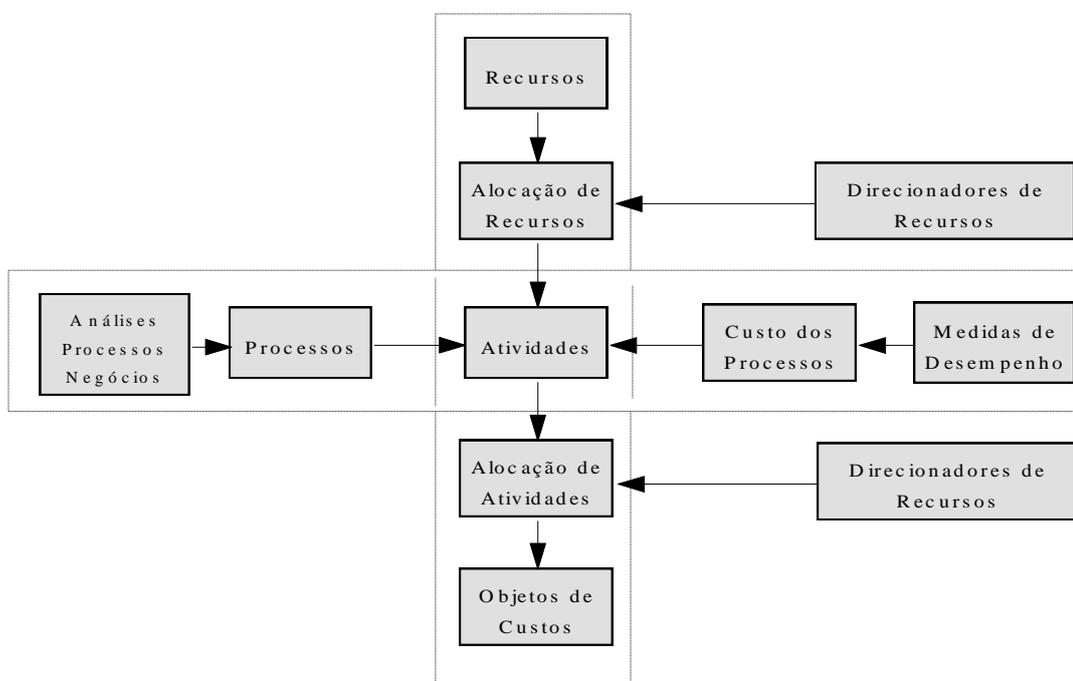


Figura 3

O modelo apresentado na figura 3 mostra um conjunto de atividades integrado aos seus principais processos de negócio, e aliado à preocupação sobre os seus desempenhos em termos de eficiência das taxas de consumo de recursos e de eficácia no atendimento às necessidades dos clientes.

Cada processo de negócio é um arranjo ordenado de atividades que obedece a um conjunto de procedimentos, a fim de que determinado objetivo específico seja alcançado como, sendo um exemplo, fazer propaganda de produtos, desenvolver novos produtos, adquirir materiais, fabricar produtos e outro.

Esta visão de negócios constitui um complemento essencial à tradicional estrutura organizacional por funções e departamentos, que equaciona as questões de gestão das empresas através de uma relação vertical de componentes e responsabilidade.

A idéia de aderir ao conceito de processos de negócio fomenta um interessante aprendizado sobre a importância das parcerias, que podemos definir como uma forma

horizontal de competências e responsabilidades entre as diversas funções e departamentos das empresas.

Para NAKAGAWA (1995), quando bem conduzido, este aprendizado contribui para a extraordinária consciência coletiva que induz as pessoas a questionar a essencialidade e o valor de suas atividades para os clientes (internos e externos), buscando identificar oportunidades de introduzir continuamente novas melhorias e de eliminar todas as formas de desperdício.

2 GESTÃO BASEADA EM ATIVIDADES - (ABM)

No atual cenário de competição global, a exatidão dos custos dos produtos assume papel de fundamental importância, porque essa informação afeta decisões estratégicas da empresa, cujos efeitos se farão sentir especialmente a longo prazo.

Neste sentido as técnicas utilizadas pelo ABM vieram ajudar os empresários, gerentes e administradores a ter novas fontes de informações fundamentais no atual ambiente competitivo, proporcionando também novas formas de observação e análise da empresa.

O ABM é um processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar o negócio. Pode-se afirmar então, que um banco de dados de atividades é a base ou fundamento do ABM. Seus princípios básicos são: (CHING, 1995)

- Os custos não são meramente incorridos, eles são causados;
- Gerenciam-se as atividades e os direcionadores e não os recursos;
- Enfoca-se os fatores geradores de custos, ou seja, aquilo que origina a demanda de consumo dos recursos.

Segundo SHANK (IMES, nº 41, p.6), a visão que o ABM tem dos negócios é muito mais dinâmica - não apenas as atividades que realizamos hoje mas também as atividades que deveremos realizar amanhã, as atividades que realmente agregam valor. Além disso, o ABM tem perspectiva mais ampla dos custos, envolvendo todos os valores da cadeia interna de valores - custos de projeto, custos de desenvolvimento, custos de serviço.

As atividades geram custos, como produtos, clientes e serviços usam essas atividades ou criam a necessidade dessas atividades. Por isso devemos primeiro entender as atividades, entender o que impulsiona essas atividades, entender como determinar os custos dessas atividades.

Sabendo isso, atribuir as atividades aos clientes e aos produtos com base na proporção de atividades usadas pelos clientes e pelos produtos. Essa é a idéia básica que as empresas precisam saber e, para isso o ABM usando a ferramenta ABC tem condições de responder com eficiência a necessidade da mesma. É uma ferramenta ideal para redução de custos e aplicação de uma melhoria contínua. Podemos com o ABM reduzir tempo de esforço, juntar atividades, redirecionar recursos e analisar as atividades. O gerenciamento baseado em atividades atende a necessidade das empresas no sentido de buscar uma maior competitividade, no entanto um bom sistema de informação se fará necessário que modele todo o processo da empresa e coloque assim de maneira simples e flexível resultados e informações para a gerência. As premissas básicas para ter um eficiente Sistema de Gestão de Custos é a disponibilidade de um sistema de informações de alta qualidade e de uma metodologia de análise de atividades bem estruturada e, o aval da alta administração que nos seus projetos estratégicos tenha claro a noção que o ABM traz de benefícios, resultados e informações dirigidas ao processo de custeio e análise de atividades mais precisas sobre os objetos de custos.

Concluindo o ABM deve ser visto como um processo contínuo em que as

melhorias são a regra, e não a exceção. Além disso, o ABM precisa evoluir para refletir as mudanças organizacionais que possam ocorrer com o tempo. Se o ABM é visto como um projeto desenvolvido somente uma vez, quaisquer benefícios obtidos podem ser temporários. Para termos o sucesso desejado com o ABM, o ideal não seria que o projeto seja dirigido por um profissional da função financeira, e nem a equipe ABM deveria consistir apenas de profissionais da área financeira. Isso se explica de que o projeto provavelmente será visto como um projeto de contabilidade. Ao mesmo tempo que é necessário ter alguém para fazer cálculos no ABC, os números do ABC precisam espelhar a organização com exatidão e devem ser usados para a tomada de decisões. Se ambas as condições são satisfeitas, um sistema ABC é transformado em um sistema ABM. Deixar encarregado do projeto alguém de uma área como, engenharia, operações ou até marketing, ajudará a visualizar as atividades e os custos horizontalmente. Em vez de ser percebido como um projeto contábil, o ABM será, assim, considerado uma ferramenta gerencial, necessária para a tomada de decisões gerenciais. Isso assegura que os vínculos-chave entre os processos de negócios sejam destacados. Este seria o benefício mais enriquecedor do projeto ABM.

3 ATIVIDADES DOCENTES EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO

3.1 Tabelas de Ocupação por Grupo de Atividades nas Unidades

Buscando a integração entre teoria e prática apresentamos um caso de distribuição de atividades numa instituição de ensino. O levantamento destas, apresentadas no trabalho se referem apenas as exercidas pelo corpo docente, ou seja, atividades que estão de uma ou de outra forma vinculadas a atividade fim.

- * Classificação das atividades e seus grupos de códigos:
 - * De (011 a 017) - Atividades de Ensino;
 - * De (051 a 094) - Atividades relacionadas com o Ensino;
 - * De (151 a 155) - Atividades de Pesquisa e Produção Científica;
 - * De (201 a 229) - Atividades de Extensão e Serviços Comunitários;
 - * De (301 a 314) - Atividades de Gestão Acadêmica;
 - * De (401 a 422) - Atividades de Administração Superior e Geral;
 - * De (451 a 454) - Atividades de Serviços Especiais de Apoio;
 - * De (501 a 502) - Atividades de Auxílio Qualificação Docente;
 - * De (511 a 511) - Atividades de Licença;
 - * De (521 a 522) - Atividades de Decorrência de Acordos;

As atividades estão mensuradas tomando como base uma Unidade da Instituição, não levando em conta parâmetros de análise ou avaliação para determinar se a atividade está agregando valor ao produto ou serviço oferecido. As tabelas apresentadas darão uma idéia da distribuição das atividades em cada um dos grupos que compõem a unidade de ensino.

O objetivo do trabalho é mostrar que tipos de atividades existem numa instituição de ensino, apresentando uma idéia genérica. Espero que o trabalho possa trazer

subsídios para uma futura pesquisa sobre o assunto.

Todas as atividades descritas seguem a classificação contábil de um Plano de Contas Estruturado e praticado pela Instituição.

Exemplo: X.X.X.XX.XXX.YYYYYY.ZZZ

Conta Contábil: X.X.X.XX.XXX

Unidade de Custos: YYYYYY

Atividade: ZZZ

QUADRO - 01 TABELA DE OCUPAÇÃO DE ATIVIDADES DAS UNIDADES			
Ensino Cód. Descrição	Pesquisa e Ativi.Relacionadas c/Produção Científica Cód. Descrição		
11	Disciplina/Aula-Graduação	151	Coord. Execução de Proj.Programas de Pesquisa
12	Supervisão de Estágio-Graduação	152	Assessoria à Pesquisa: Estatística, Comp. Informática
13	Supervisão de Prática Ensino Graduação	153	Atividades de Editor Revista Científica e Cultural
14	Orientação de Trabalho de Conclusão	154	Supervisor de PET -Programa Especial Treinamento
15	Disciplina/Aula Pós Graduação Estrito Senso	155	Assessoria em Redação Monográfica
16	Disciplina/Aula Pós Graduação Lato Senso	Extensão - Projetos e Serviços de Extensão	
17	Orientação de Dissertação	Cód. Descrição	
Atividades Relacionadas com o Ensino		201	Pastoral Universitária
Cód. Descrição		202	Atividades ou Serviços de Extensão relativos à Integração com a Comunidade Externa; Participação e/ou Representação da Instituição em Entidades da Comunidade
51	Coordenação de Disciplina 1º Ciclo	203	Serviço de Atenção, Pesquisa Social à Comunidade
52	Participação Projeto Reformulação curricular		
53	Elaboração de Processo Reconhecimento Curso	204	Serviço de Atenção, Pesquisa e Estudo com Crianças e Adolescentes - SAPECCA da Unid. A
54	Elaboração de Projeto de Criação de Curso		
55	Núcleo de Apoio Pedagógico Unid. A	205	Serviço de Avaliação Interdisciplinar de Crianças com Dificuldades de Aprendizagem da Unid. A
56	Coordenação Didática das Práticas de Ensino Unid. A		
57	Curadoria do Museu Didático de Zoologia Unid. B	206	Supletivo de Fábrica da Unid. A
58	Herbário Científico "Prof. Sehnen" Unid. B		
59	Laboratório de Informática Unid. B e Unid. D	207	Assessoria à Instituições na Área de Sociologia da Família CEDOPE da Unid. A
60	Laboratório de Cineantropometria Unid. B		
61	Agência Experimental de Publicidade e Propaganda Unid. C	208	Assessoria a Movimento de Mulheres, Organizações Comunitárias e Movimentos Populares da Unid. A
62	Agência Experimental de Relações Públicas Unid. C		
63	Hemeroteca da Unid. C	209	Assessoria a Entidades Cooperativas, Órgãos Públicos e Outras Instituições da Unid. A
64	Laboratório de Editoração Eletrônica - LEE da Unid. C		
65	Atividades do IFLA da Unid. C	210	Assessoria a Projeto de Desenvolvimento Regional
66	Planej., Organiz./Coord.de Proficiências em Línguas Unid.C		

67	Laboratório de Rádio e Televisão da Unid. C		Lomba Grande da Unid. A
68	Planejamento, Organiz./Implem.Tecnologias Educacionais	211	Assessoria ao Ensino Religioso da Unid. A
69	Laboratório de Educação Matemática - LAM da Unid.F	212	Programa Interdisciplinar de Promoção e Atenção à Saúde - PIPAS/Nutrição e Efermagem/Psicologia Unid. B
70	Laboratório de Física e Instrumentação - LAFI da Unid. F		
71	Laboratório de Programação da Unid. F	213	Programa Unidades Móveis PRUMO da Unid. B
72	Coordenação de Laboratórios de Ensino de Física da Unid.F	214	Complexo Desportivo da Unid. B
73	Coord. de Laboratórios de Ensino de Química da Unid. F	215	Núcleo Temático 3ª Idade - NUTTI da Unid. B
74	Coordenação de Disciplina da Unid. F	216	Núcleo de Excelência em Psicologia do Trabalho - NEPT da Unid. B
75	Maquetaria da Unid. F		
76	Laboratório de Mecânica dos Solos da Unid. F	217	Serviço de Assessoria e Pesquisa em Psicologia à Rede de Ensino - SAPRE da Unid. B
77	Núcleo de Computação Gráfica da Unid. F		
78	Laboratório de Metalografia da Unid. F	218	Núcleo de Orientação Vocacional da Unid. B
79	Gabinete Experimental do Ensino de Materiais - GEEM Unid. F	219	Grupo Saúde / Ambulatório da Unid. B
80	Coordenação de Laboratório de Conforto Ambiental Unid. F	220	Instituto de Idiomas - UNILÍNGUAS da Unid. C
81	Coordenação do Núcleo de Caçapava do Sul da Unid. F	222	Serviço de Assistência Judiciária Gratuita da Unid. D
82	Coord. do Pavilhão de Laboratórios de Mecânica Unid. F	223	Empresa Júnior - UNICON da Unid. E
83	Museu de Paleontologia da Unid. F	224	Ação Conjunta para Melhoria do Ensino de Ciências e Matemática - ACOMCIM da Unid. F
84	Coord. do Laboratório de Geoquímica e Laminação Unid. F		
85	Coord. de Laboratório de Materiais de Construção Unid. F	225	Planejamento Municipal Integrado Visando ao Desenvolvimento Sustentável para as Regiões Geoeconômicas do RS - PLAMUDES da Unid. F
86	Videoteca e Sala de Fotografia da Unid. F		
87	Coord. do Laboratório de Computação de Geologia da Unid. F		
88	Litoteca Antártida da Unid. F	226	Núcleo de Apoio e Pesquisa à Indústria - NAI da Unid. F
89	Laboratório de Anatomia da Unid. B	227	Espaço Cultural Clébio Sória da Unid. F
90	Laboratório de Histologia Vegetal da Unid. B	228	Projetos Extraordinários de Filantropia
91	Laboratório de Fotografia da Unid. C		
92	Laboratório de Publicidade e Propaganda da Unid. C		Auxílio Qualificação Docente
93	Laboratório de Alimentos da Unid. C	501	Auxílio Doutorado
94	Projeto de Desenvolvimento de Ensino	502	Auxílio Mestrado

QUADRO - 02 TABELA DE OCUPAÇÃO DE ATIVIDADES DAS UNIDADES			
Gestão Acadêmica	Administração Superior e Geral		
Cód. Descrição	Cód. Descrição		
301	Diretor de Centro	401	Reitor
302	Pró-Diretor de Centro	402	Vice-Reitor
303	Coordenador Executivo de Curso de Graduação	403	Pró-Reitor de Ensino e Pesquisa
304	Integrante de Comissão de Coordenação de Curso Graduação	404	Pró-Reitor Comunitário e Extensão
		405	Pró-Reitor de Administração
305	Coordenador Executivo de Curso de Pós-Graduação Estrito Senso	406	Pró-Reitor de Desenvolvimento
		407	Chefe de Gabinete da Reitoria
306	Integrante de Comissão de Coordenação de Curso de Pós-Graduação Estrito Senso	408	Coordenador Geral de Administração Acadêmica
		409	Coordenador Geral de Desenvolvimento de Ensino
307	Coordenador de Curso de Pós-Graduação Lato Senso	410	Coordenador Geral de Desenvolvimento da Pesquisa
308	Integrante de Grupo de Trabalho de Coordenação de Curso de Pós-Graduação Lato Senso	411	Diretor de Relações Institucionais
		412	Diretor da Biblioteca Central
309	Coordenador de Vestibular	413	Diretor da Editora Unisinos
310	Coordenador Adjunto de Vestibular	414	Coordenador de Desenvolvimento Institucional
311	Coordenador Geral do 1º Ciclo	415	Coordenador de Comunicação Social e Marketing
312	Coordenador de Órgão Permanente de Pesquisa	416	Atividades de Apoio e Assessoria na Coordenação Geral de Desenvolvimento do Ensino
313	Atividade de Apoio Exercidas Junto a Diretoria de Centro		
314	Atividades Exercidas no Núcleo de Avaliação Institucional de Centro	417	Atividades Gerenciais na Coordenação Geral de Desenvolvimento e Administração da extensão (Coord.Adjunto;Relações com Mercado; Programas Culturais)
		418	Atividades de Apoio Assessoria na Coordenação de Desenvolvimento Institucional (Aval.Inst.;Planej.Estratégico)
		419	Atividades de Apoio Técnico e Assessoria na Coordenação de Comunicação Social e Marketing
		420	Atividades de Apoio e Assessoria na Coordenação Geral de Administração Acadêmica
			Atividades Decorrentes de Acordos
			Cód. Descrição
511	Licença - CLT	521	Acordo SINPRO-SINEPE

QUADRO DE OCUPAÇÃO DE ATIVIDADES DOCENTE - UNIDADE - A				
Código	Atividade de Ensino (011 a 017)	Valor	% Atividade	% Ativid. S/o Total
11	Disciplina/Aula-Graduação	416.827,07	76,52%	39,90%
12	Supervisão de Estágio-Graduação	9.210,01	1,69%	0,88%
13	Supervisão de Prática Ensino Graduação	38.052,10	6,99%	3,64%
14	Orientação de Trabalho de Conclusão	34.787,30	6,39%	3,33%
15	Disciplina/Aula Pós Graduação Estrito Senso	14.930,80	2,74%	1,43%
16	Disciplina/Aula Pós Graduação Lato Senso	3.718,75	0,68%	0,36%
17	Orientação de Dissertação	27.235,30	5,00%	2,61%
	Total	544.761,33	100,00%	52,14%
Código	Atividade Relacionadas com o Ensino (051 a 095)	Valor	% Atividade	
51	Coordenação de Disciplina 1º Ciclo	2.315,89	2,33%	0,22%
55	Núcleo de Apoio Pedagógico Unid. A	89.297,05	89,82%	8,55%
56	Coordenação Didática das Práticas de Ensino Unid. A	4.417,39	4,44%	0,42%
68	PI 1. an 15 ej 4, a 36 m en to, O rg an iz. I m pl e m. T éc no lo gi as E du ca ci on ai s 1,16% 0,11%			
94	Projeto de Desenvolvimento de Ensino 538,71 0,54% 0,05%			
95	Núcleo de Estudos da Pobreza Unid. A 1.693,91 1,70% 0,16%			
	Total	99.417,31	100,00%	9,52%
Código	Pesquisa e Ativi. Relacionadas c/Produção Científica (151 a 155)	Valor	% Atividade	
151	Coord.Execução de Projeto Programas de Pesquisa 176.894,08 98,07% 16,93%			
152	Assessoria à Pesquisa: Estatística, Compl. Informática			

PT-I	Mestre						
	Mestre						
	Doutor	1.632,60					
		8.024,01					
3.831,91	15089	Total	13.488,52	16014	Lógica e Metodologia	PA	
	PA-II						
	PJ						
	PJ-I						
	PJ-II	Graduado					
	Especialista						
	Especialista						
	Mestre						
	Mestre	1.836,29					
		2.791,25					
		4.361,34					
		750,74					
7.610,52	16014	Total	17.350,14	16051	Realidade Brasileira e Cidadania	PA-II	
	PJ						
	PJ-I						
	PJ-II						
	PL-I						
	PT						
	PT-I	Especialista					
	Especialista						
	Mestre						
	Mestre						
	Graduado						
	Mestre						
	Doutor	3.232,28					
		3.043,87					
		4.032,15					
		3.321,54					
		217,46					
		1.446,25					
512,66	16051	Total	15.806,21		Outras		
Disciplinas		325.094,82	Total		Geral		
Professor:	PA						416.827,07 Titulação
	PA-I						
	PA-II						
	PJ						
	PJ-I						
	PJ-II						
	PT						
	PT-I	Professor Assistente					
	Professor Assistente Um						
	Professor Assistente Dois						
	Professor Adjunto						
	Professor Adjunto Um						
	Professor Adjunto Dois						
	Professor Titular						
	Professor Titular Um						

QUADRO DE OCUPAÇÃO DE ATIVIDADES DOCENTE - UNIDADE - A

Atividade Relacionadas com o Ensino

151 - Coordenação e Execução de Projetos e Programas de Pesquisa	Código	Projeto
Nome	Projeto	Titulação Professor Categoria Custo Proj. Mês
	01.00.001/97-0	Fracasso

escolar :representações de prática de ensino	Mestre PJ-II	987,28	01.00.002/94-0	A ética da psicanálise e o declínio do simbólico na modernidade
da psicanálise e o declínio do simbólico na modernidade	Mestre PJ-II	1.165,55	01.00.003/96-0	Ética da necessidade: a racionalização das carências
carência	Mestre PJ-I	1.820,98	01.00.005/96-0	Gestão da escola básica: o cotidiano dos conselhos
conselhos	Doutor PJ	719,28	01.00.006/96-0	Gestão da escola básica: qualidade total/gestão da escola básica
total/gestão da escola básica	Mestre PJ-II	987,28	01.00.009/96-0	Ética e pobreza
pobreza	Doutor PJ-I	719,28	01.00.010/96-0	Tendências da educação em saúde no RGS
RGS	Doutor PJ-I	806,51	20.00.001/98-0	Escavações arqueológicas em Içara, SC - II parte
parte	Doutor PT-I	1.758,42	20.00.003/98-0	O gênero Froelichia moench no Brasil
Brasil	Mestre PT-I	1.748,42	20.02.002/90-0	Projeto Corumbá
Corumbá	Doutor PT	1.650,42	22.00.001/97-0	Cooperativas de trabalho como alternativa econômica
econômica	Mestre PJ-II	802,53	22.00.004/96-0	Formação histórica da pobreza no Brasil
Brasil	Mestre PJ-II	987,28	30.00.001/97-0	A festa na redução: a redução da festa
festa	Mestre PJ-I	719,28	30.00.002/98-0	A imigração alemã no município de Nova Petrópolis
Nova Petrópolis	Doutor PT	1.650,42	30.00.005/98-0	Identidade, etnicidade e imigração na região platina
região platina	Doutor PT	1.650,42	30.00.006/98-0	Memória teuto-riograndense
teuto-riograndense	Doutor PT	1.650,42	32.00.002/97-0	A cidade e a infância
A cidade e a infância	Doutor PJ	719,28	32.00.001/98-0	Valores na formação do educador
Valores na formação do educador	Doutor PT-II	1.820,98	32.00.022/97-0	Educação básica e a língua inglesa
Educação básica e a língua inglesa	Mestre PT-II	1.820,98	32.00.023/97-0	A narrativa e a experiência temporal
A narrativa e a experiência temporal	Mestre PJ-II	987,28	Total	25.172,29
Total			Outros	
Outros	Projetos	151.721,79	Total Geral	176.894,08

CONCLUSÃO

Uma Instituição de Ensino também procura otimizar o conceito de eficácia empresarial, colocando-a para uma condição de também cumprir a sua Missão e conseqüentemente garantir a sua própria sobrevivência. A eficácia, por sua vez, é otimizada a partir de uma interação favorável no ambiente onde a Instituição se insere, consumindo recursos, processando-os e gerando serviços.

O mercado atual é composto por vários tipos de organizações, extremamente competitivo, exigindo atuações estratégicas para que a eficácia das mesmas seja alcançada. A Contabilidade por Atividades complementa a Contabilidade Tradicional, sendo focado na parte teórica do trabalho, contemplando também a estrutura de custos numa organização, com um alto grau de dinamismo, evidenciando a interdependência entre os recursos, atividades e unidades organizacionais.

Deste modo a contabilidade torna-se fonte de informações estratégicas, suprimindo as necessidades da Gestão Estratégica. Os Recursos Humanos possuem importância significativa nos custos de uma Instituição de Ensino, por isso devem ser bem administrados, e neste caso a metodologia do ABC, no nosso entendimento, é a melhor ferramenta para mensuração, análise, gerenciamento e gestão dos recursos que cada vez são mais escassos.

Este trabalho está sendo realizado e aprofundado, incorporando conceitos, metodologias, buscando tornar cada vez mais transparente a utilização do recursos nas atividades da Instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BRIMSON, James A. Contabilidade por Atividades - Uma Abordagem de Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1996. 229p.
- 2 CHING, Hong Yuh. Gestão Baseada em Custeio Por Atividades. São Paulo: Atlas, 1995.
- 3 GARCIA, Mauro Neves. Revolução dos Custos: Reinventando e Redefinindo a Estratégia de Custos para Vencer. Revista IME. Ano XIV, nº 41, p.4-7 Setembro/Dezembro/1997.
- 4 IOB, Informações Objetivas. Temática Contábil e Balanços. O Sistema de Custeio *por Atividades - Sistema ABC*. Ano XXXI, 1ª Semana de Fevereiro de 1997, nº6, p.6-4.

- 5 _____ . *Os Gastos de Manufatura e o Sistema de Custeio por Atividade - ABC*. Ano XXXI, 4ª Semana de Março de 1997, nº 13, p.1-6.

- 6 _____ . *A Contabilidade como Instrumento Gerencial*. Ano XXXI, 4ª Semana de Fevereiro de 1997, nº 9, p.8.
- 7 _____ . *A Análise por Processo e o Gerenciamento de Gastos*. Ano XXXI, 4ª Semana de Abril de 1997, nº 17, p.8.
- 8 _____ . *Os Gastos de Manufatura e o Sistema de Custeio por Atividades - ABC/Exemplo de Aplicação*. Ano XXXI, 2ª Semana de Agosto de 1997, nº 33, p.8-11.
- 9 NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão Estratégica de Custos: Conceitos Sistemas e Implementação*. São Paulo: Atlas, 1994, 110p.
- 10 _____ . *ABC - Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo: Atlas, 1994, 95p.
- 11 _____ . *Introdução à Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1995, 103p.
- 12 OSTRENGA, Michael. *Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos*. Rio de Janeiro: Record, 1993, 349p.
- 13 PORTER, Michel E. *Estratégica Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 14 SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, V. *Gestão Estratégica de Custos: a Nova Ferramenta para a Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 340p.
- 15 SAKURAI, Michiharu. *Gerenciamento Integrado de Custos*. São Paulo: Atlas, 1997, 279p.