



MANUAL DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CHAPECÓ-SC

MANUAL DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CHAPECÓ-SC

Relatório técnico apresentado pela mestrandia Letícia Carmen Burchardt, ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Ari Söthe, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Contexto de aplicação da proposta	04
-----------------------------------	----

Público-alvo	05
--------------	----

Situação Problema	06
-------------------	----

Objetivos da proposta	08
-----------------------	----

Proposta de intervenção	09
-------------------------	----

Autoria da proposta	10
---------------------	----

Apêndice A – Manual de Informações de Custos	11
---	----

Protocolo de recebimento	26
--------------------------	----

Atributos qualificadores do PTT	27
---------------------------------	----

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Este produto técnico-tecnológico foi desenvolvido para orientar a implantação de um sistema de gestão de custos na Câmara Municipal de Chapecó-SC, instituição que ainda não dispõe dessa ferramenta, apesar das exigências legais e normativas relacionadas à mensuração e evidenciação dos custos no setor público. A proposta busca estruturar procedimentos que orientem a identificação, classificação, apropriação e monitoramento dos custos, contribuindo para superar dificuldades apontadas na literatura, como a ausência de diretrizes para operacionalização, a necessidade de integração entre sistemas, a falta de padronização dos procedimentos e as dúvidas quanto à apropriação dos custos.

Nesse contexto, o produto consiste em um manual orientativo que reúne procedimentos para identificação dos elementos de custos, tratamento e apropriação das informações, critérios de rateio, elaboração de relatórios gerenciais e indicadores de monitoramento. O manual foi concebido para apoiar a implementação de um sistema de gestão de custos capaz de produzir informações que complementem os relatórios contábeis e financeiros, subsidiando o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisão.

Além disso, sua estrutura permite adaptação para outras Câmaras Municipais, respeitando as particularidades de cada instituição.

Do ponto de vista de seu alinhamento com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a proposta relaciona-se diretamente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, especialmente à Meta 16.6, ao contribuir para o fortalecimento da eficiência, da transparência e da capacidade de gestão da Câmara Municipal de Chapecó.



A proposta surge da necessidade de estruturar procedimentos que orientem a implementação e o monitoramento das informações de custos, contribuindo para superar dificuldades práticas já identificadas na literatura.



PÚBLICO-ALVO

A proposta de intervenção dialoga inicialmente com a necessidade de informações para subsidiar a tomada de decisão dos gestores. Contudo, essas informações dependem da atuação dos servidores responsáveis pelos processos contábeis, financeiros, administrativos e de controle interno, que realizam a coleta, o tratamento, a classificação e a consolidação dos dados necessários à apuração dos custos. Nesse contexto, o manual tem como público de aplicação esses profissionais, oferecendo diretrizes para padronizar procedimentos, orientar a implementação do sistema de gestão de custos e favorecer a geração de informações gerenciais confiáveis e consistentes. As informações produzidas, por sua vez, destinam-se a subsidiar o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisão no âmbito da Câmara Municipal de Chapecó-SC.



PÚBLICO BENEFICIADO



Gestores

Utilização das informações de custos para apoio à tomada de decisão.



Servidores técnicos

Padronização dos procedimentos de coleta, tratamento e apuração dos custos.



Câmara Municipal de Chapecó-SC

Fortalecimento da gestão, transparência e qualidade das informações gerenciais.



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

Diagnóstico

O diagnóstico que fundamenta esta proposta foi realizado ao longo da dissertação de mestrado, por meio de pesquisa documental, levantamento dos processos internos e entrevistas semiestruturadas com gestores da Câmara Municipal de Chapecó-SC. A investigação evidenciou que, embora a instituição disponha de informações orçamentárias, financeiras e patrimoniais, não possui um sistema de gestão de custos estruturado que permita organizar, tratar e monitorar essas informações para fins gerenciais.

Também foi constatada a ausência de procedimentos padronizados para identificação, classificação, apropriação e acompanhamento dos custos, dificultando a geração de relatórios e indicadores capazes de subsidiar a tomada de decisão. Diante desse contexto, foi elaborado um Manual de Informações de Custos, reunindo diretrizes para a implementação de um sistema de gestão de custos compatível com a realidade institucional da Câmara Municipal de Chapecó-SC, contemplando procedimentos, critérios de rateio, centros de custos, relatórios gerenciais e indicadores para monitoramento das informações de custos.

Análise

A análise foi desenvolvida por meio de pesquisa documental, levantamento dos processos administrativos, entrevistas semiestruturadas com gestores e análise da literatura sobre gestão de custos no setor público. O estudo permitiu mapear os elementos de custos da Câmara Municipal de Chapecó-SC, identificar as fontes de informações disponíveis, definir os centros de custos, estabelecer critérios de classificação e apropriação dos custos e selecionar o custeio por absorção com departamentalização como método mais adequado à realidade institucional. A estrutura proposta foi consolidada em um manual orientativo, posteriormente submetido à validação por servidores da instituição, cuja análise de conteúdo evidenciou percepção favorável quanto à clareza, organização, coerência, aplicabilidade e utilidade do produto, bem como sugestões pontuais incorporadas à versão final do manual. Os resultados demonstraram a viabilidade da proposta e sua capacidade de fornecer informações gerenciais que complementam os relatórios orçamentários e financeiros, ampliando o suporte ao planejamento, ao monitoramento e à tomada de decisão na Câmara Municipal de Chapecó-SC.

Linha de intervenção

A linha de intervenção adotada consistiu na elaboração de um Manual de Informações de Custos para orientar a estruturação e a implementação de um sistema de gestão de custos na Câmara Municipal de Chapecó-SC. A proposta foi desenvolvida a partir do diagnóstico institucional realizado durante a pesquisa, considerando as necessidades informacionais identificadas junto aos gestores, a análise dos processos internos, a realidade operacional da instituição e os referenciais teóricos sobre gestão de custos no setor público. O manual consolida diretrizes para identificação, classificação, tratamento e apropriação dos custos, definição dos centros de custos, critérios de rateio, elaboração de relatórios gerenciais e indicadores de monitoramento. A escolha dessa linha de intervenção fundamenta-se na possibilidade de padronizar procedimentos, preservar o conhecimento institucional e oferecer orientações para a implementação de um sistema de gestão de custos compatível com a realidade da Câmara Municipal, ampliando a disponibilidade de informações gerenciais para subsidiar o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisão.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Esta proposta tem por objetivo materializar a linha de intervenção definida a partir do diagnóstico institucional realizado na Câmara Municipal de Chapecó-SC, por meio da disponibilização de um Manual de Informações de Custos destinado a orientar a estruturação e a implementação de um sistema de gestão de custos. O manual foi concebido para organizar e padronizar os procedimentos relacionados à identificação, classificação, tratamento, apropriação e monitoramento dos custos, contribuindo para a geração de informações gerenciais capazes de subsidiar a tomada de decisão e o aperfeiçoamento da gestão pública.



As informações de custo devem ser confiáveis e úteis para os processos de planejamento, tomada de decisão, monitoramento, prestação de contas, transparência e avaliação de desempenho (CFC, 2021).

De modo específico, pretende-se:

- a)** orientar a identificação dos elementos de custos e das fontes de informação utilizadas na apuração dos custos;
- b)** estabelecer diretrizes para definição dos centros de custos e dos critérios de apropriação e rateio;
- c)** orientar a elaboração de relatórios gerenciais e indicadores para acompanhamento dos custos;
- d)** padronizar procedimentos para atualização, monitoramento e utilização das informações de custos na gestão da Câmara Municipal de Chapecó-SC; e
- e)** contribuir para que os gestores disponham de informações de custos que complementem as informações orçamentárias e financeiras, ampliando o suporte ao planejamento, ao monitoramento e à tomada de decisão.

PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O produto foi elaborado com base na realidade do ente e na sua necessidade, abrange diretrizes para identificação, classificação, tratamento e apropriação dos custos, bem como orientações para estruturação dos centros de custos, dos critérios de rateio, sugestão de indicadores e relatórios gerenciais e informações com potencial ao auxílio da tomada de decisão.

O Manual foi elaborado a partir do diagnóstico institucional realizado durante a pesquisa, com base na análise documental, levantamento dos processos internos e entrevistas com gestores e considerou a necessidade de implementação de um sistema de gestão de custos, visto que o ente ainda possuía informações sobre operacionalização e estrutura necessária para planejamento da customização de um sistema. Essa dificuldade já foi apontada em outras pesquisas como de Silva e Miranda (2022), Soares e Parcianello (2018).

Além disso, seguindo o que estabelece a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica do Setor Público 34 (NBC TSP 34) os processos de obtenção dos dados utilizados para apuração dos custos devem ser mapeados e documentados, sugerindo a importância de guias ou manuais para estabelecimento de confiabilidade e consistência das informações geradas.

Diferentemente dos órgãos da administração direta responsáveis pela prestação de serviços públicos à população, as câmaras municipais exercem predominantemente funções legislativas, fiscalizatórias, deliberativas e de representação política. Essa natureza institucional confere características particulares aos seus processos de trabalho, cujos produtos, em grande parte, possuem natureza intangível e não são facilmente mensuráveis por unidades físicas tradicionais. Como consequência, surgem dúvidas quanto ao objeto de custeio mais adequado e à forma de mensurar os custos das atividades desenvolvidas, uma vez que não há consenso na literatura ou em normativos específicos sobre quais produtos legislativos devem servir de base para a apuração dos custos. A proposta do manual procura suprir uma lacuna metodológica existente nas câmaras municipais quanto à definição do que deve ser mensurado e de como essa mensuração deve ser realizada.

Considerando que o manual já foi finalizado com o auxílio do corpo técnico. A seguir é evidenciado o Plano de Implantação do sistema de custos:

Quadro 1 – Plano de implantação do sistema de custos com base no Manual

Etapa	Atividade	Responsável	Resultado esperado
1	Instituir equipe responsável pela gestão de custos	Presidência/Secretaria Geral	Equipe designada
2	Validar os centros de custos definidos no manual	Secretaria Geral e Contabilidade	Estrutura de centros aprovada
3	Configurar os centros de custos no sistema contábil	Contabilidade/TI	Centros cadastrados
4	Definir responsáveis pelo fornecimento das informações	Gestores dos departamentos	Fluxo de informações definido
5	Implantar a rotina mensal de coleta dos dados	Todos os departamentos	Dados disponíveis mensalmente
6	Realizar os ajustes previstos no modelo	Contabilidade	Base de custos preparada
7	Executar as apropriações diretas e os rateios	Contabilidade	Custos distribuídos
8	Gerar os relatórios gerenciais	Contabilidade/Control e Interno	Informações para decisão
9	Validar os resultados obtidos	Gestores	Ajustes necessários identificados
10	Iniciar monitoramento contínuo	Todos os envolvidos	Sistema operacional

Fonte: Elaborado pela autora com base na NBC TSP 34 (CFC, 2021), em Machado e Holanda (2010) e nos dados da pesquisa (2025).

AUTORIA DA PROPOSTA

Discente

Letícia Carmen Burchardt

Servidora da Câmara Municipal de Chapecó-SC e mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), campus Chapecó. Contato: leticia.burch@estudante.uffs.edu.br

Orientador

Prof.Dr. Ari Söthe

Docente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó.

Data de finalização do documento: 19/07/2026

Apêndice A

MANUAL DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CHAPECÓ-SC

Apresentação

Este manual foi elaborado com a finalidade de orientar a implantação, operacionalização de um sistema de gestão de custos aplicado ao Poder Legislativo Municipal. O documento apresenta procedimentos para identificação, mensuração, apropriação, monitoramento e análise das informações de custos, podendo servir como referência para outras Câmaras Municipais que pretendam estruturar sistemas de gestão de custos compatíveis com suas realidades organizacionais e necessidades gerenciais.

Embora os capítulos possam ser consultados individualmente, recomenda-se que a primeira utilização seja realizada na ordem em que estão apresentados, pois as etapas de implementação possuem relação de dependência entre si.

De forma geral, o manual está estruturado conforme as seguintes finalidades:

- Capítulos 1 e 2: apresentam os conceitos fundamentais da gestão de custos no setor público, os principais termos utilizados ao longo do manual, a contextualização do sistema de gestão de custos no Poder Legislativo e sua base normativa.

- Capítulos 3 e 4: descrevem a estrutura do sistema de gestão de custos, contemplando a definição dos elementos de custos, das fontes de informação, dos centros de custos, dos critérios de apropriação e rateio, da departamentalização e da metodologia de apuração dos custos dos produtos legislativos.

- Capítulo 5: apresenta os relatórios gerenciais e os indicadores de custos propostos, destinados a subsidiar o acompanhamento dos custos, a avaliação do desempenho e o processo de tomada de decisão pelos gestores.

Ressalta-se que as diretrizes apresentadas neste manual foram desenvolvidas a partir da experiência da Câmara Municipal de Chapecó-SC. Todavia, sua estrutura metodológica poderá ser adaptada às particularidades de outras Câmaras Municipais, respeitadas suas características organizacionais, disponibilidade de dados e necessidades gerenciais.

1 – Conceitos

Para melhor compreensão, serão utilizados os seguintes conceitos:

Apropriação de custos diretos, ou alocação de custos indiretos: é o reconhecimento do consumo de recursos por determinado objeto de custo previamente definido.

Centro de custo: unidade organizacional utilizada para acumular, controlar e analisar os custos decorrentes do consumo de recursos, possibilitando sua posterior apropriação aos objetos de custeio.

Custeio por absorção com departamentalização: método de apuração de custos em que todos os custos incorridos são apropriados aos objetos de custeio, sendo os custos diretos alocados diretamente e os custos indiretos inicialmente acumulados em departamentos ou centros de custos, para posterior distribuição aos departamentos produtivos e, por fim, aos objetos de custeio, mediante critérios de rateio previamente definidos.

Custo: é o consumo ou utilização de recursos para a geração de bens ou serviços.

Custo direto: é o custo identificado e apropriado direta e objetivamente ao objeto de custo. Custo indireto: é o custo que não pode ser identificado e apropriado direta e objetivamente ao objeto de custo, devendo sua alocação ocorrer por meio de direcionadores de custos ou, em última instância, de bases de rateio razoáveis e consistentes.

Método de custeio: refere-se ao método de atribuição de custos e está associado ao processo de identificação do custo ao objeto que está sendo custeado. Neste manual foi utilizado o custeio por absorção com departamentalização. Objeto de custeio: bem, serviço, atividade, processo ou produto para o qual se deseja mensurar os custos.

Regime de competência: é o regime contábil segundo o qual transações e outros eventos são reconhecidos quando ocorrem (não necessariamente quando caixa e equivalentes de caixa são recebidos ou pagos). As transações e os eventos devem ser registrados contabilmente e reconhecidos nas demonstrações contábeis dos períodos a que se referem. O registro dos custos deve ocorrer no momento do consumo ou utilização dos recursos (período a que compete), mesmo que o desembolso

ocorra em período diferente.

2 – Sistema de Gestão de Custos no Poder Legislativo

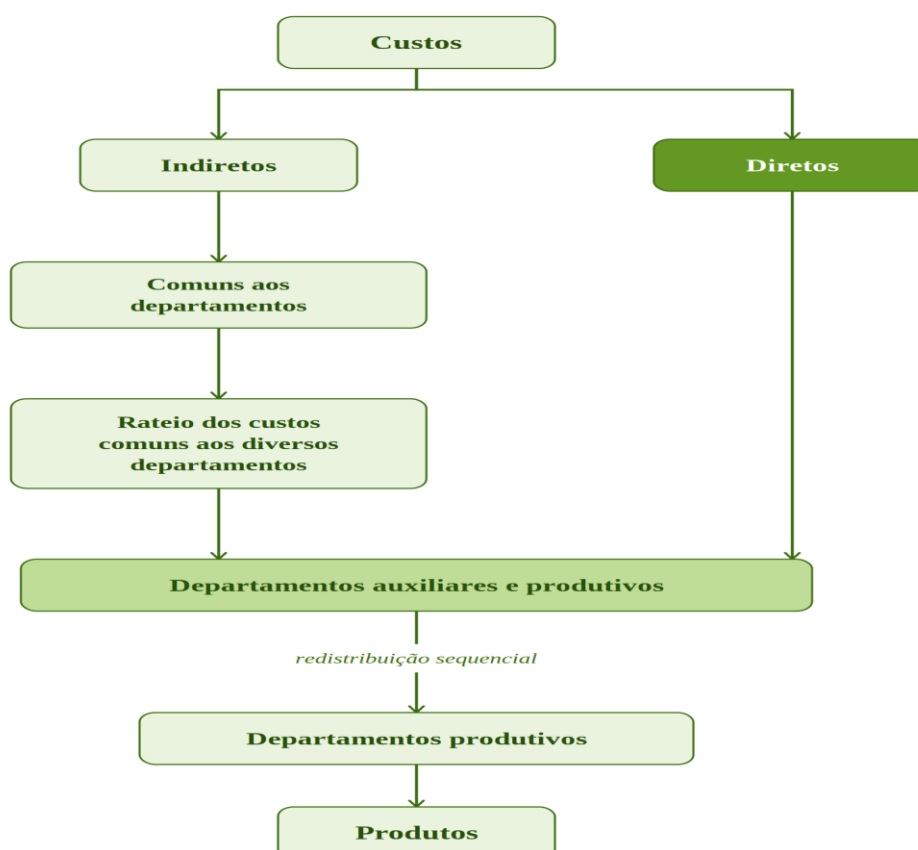
De acordo com a NBC TSP 34, um sistema de custos compreende “o modelo de gerenciamento de custos, o sistema de informação de custos e a definição de funções e responsabilidades organizacionais com o intuito de gerar informações de custos como instrumento de governança pública.” (CFC, 2021, item 5). Para além dos conceitos, é necessário ressaltar os benefícios advindos da implementação desses sistemas, Marta Filho et al. (2015) e Rogošić (2021) elencam a redução dos custos, relatórios mais precisos e rápidos, melhoria na produtividade e dos serviços oferecidos, estímulo e maior interação entre os tomadores de decisão, facilitação do fluxo de informações, melhora na estrutura de poder para aqueles que entendem e controlam o sistema. Os novos desafios impostos à administração pública exigem uma concepção ampliada de accountability, que vá além da avaliação de resultados e prestação de contas, contribuindo para o fortalecimento da confiança pública no serviço público (Rocha, 2011).

A elaboração deste manual está fundamentada no conjunto de normas que disciplinam a implantação e a utilização de sistemas de informações de custos no setor público. Destacam-se a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), que estabelece a obrigatoriedade de manutenção de sistema de custos para avaliação e acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial (art. 50, § 3º); a NBC TSP 34, que dispõe sobre custos no setor público; o Manual de Informações de Custos do Governo Federal; o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP); e, no âmbito institucional, a Lei Orgânica do Município de Chapecó e o Regimento Interno da Câmara Municipal de Chapecó.

3 – Estruturação do Sistema de Custos

Este capítulo apresenta a estruturação do modelo de sistema de custos, contemplando a definição dos objetos de custeio, dos elementos de custos, dos centros de custos, dos processos, dos critérios de apropriação e rateio, bem como das fontes de dados necessárias, dos instrumentos de operacionalização e dos relatórios gerenciais a serem produzidos. O objetivo é fornecer orientações para a implementação e utilização do sistema, assegurando padronização, rastreabilidade das informações e apoio à tomada de decisão pelos gestores. Considerando as características organizacionais da Câmara Municipal de Chapecó, optou-se pela adoção do método de custeio por absorção com departamentalização para estruturação do modelo proposto neste manual. Esse método deriva dos princípios da contabilidade geralmente aceitos e apropria todos os custos de produção aos bens Elaborados. A atribuição de custos diretos ocorre conforme o consumo e a atribuição dos custos indiretos por meio de critério de rateio. Para que isso ocorra, é necessário identificar os centros de custos finais e definir os critérios de rateio (Martins, 2003). Além disso, foi utilizada a departamentalização, em que os custos devem ser alocados a centros de custos contábeis, que é conceituado por Padoveze (2006) como o menor segmento ou área em que são executados os trabalhos, que devem ainda ser separados em departamentos produtivos, quem possuem ação direta sobre os produtos e, departamentos auxiliares, que não participam diretamente da elaboração de produtos ou serviços (Oliveira e Perez Júnior, 2009). A imagem a seguir exemplifica o esquema da departamentalização:

Figura 1 – Esquema da contabilização dos custos por meio da departamentalização



Fonte: Adaptado de Martins (2010).

3.1 Identificação dos elementos de custos

Os elementos de custos correspondem aos valores consumidos pela Câmara Municipal no desenvolvimento de suas atividades, os quais serão apropriados ao Sistema de Informações de Custos. Essa identificação tem por finalidade padronizar a coleta de dados, definir as respectivas fontes de informação e assegurar a consistência da apuração dos custos. O quadro a seguir apresenta os elementos de custos, a forma de apropriação e o critério adotado.

Quadro 1 – Tratamento dos elementos de custos na apropriação aos departamentos

Elemento de custo	Forma de apropriação	Critério adotado
Pessoal e encargos (incluindo estagiários)	Alocação direta ao centro de custo	Conforme lotação no centro de custo do agente público. Considerando, quando for o caso, a apropriação por competência.
Diárias	Alocação direta ao centro de custo	Conforme lotação no centro de custo do agente público
Combustível	Rateio	Quilometragem média/uso da frota
Material de expediente e demais utilizados para manutenção das atividades	Apropriação por consumo	Saídas do almoxarifado por centro de custo
Material de higiene e limpeza	Metragem	Almoxarifado
Ordens honoríficas (condecorações)	Apropriação direta	Setores requisitantes
Passagens para o país e taxas de embarque	Apropriação por consumo	Centros de custos requisitantes
Substituição de mão-de-obra	Rateio	Matragem ocupada por centro de custo
Outros serviços de terceiros – pessoa física	Apropriação direta	Centros de custos requisitantes
Telefonia	Rateio	Número de ramais por centro de custo
Jornais e periódicos	Apropriação mensal	Centros de custos que recebem o material
Serviços técnicos profissionais	Apropriação direta	Centros de custos que utilizam
Condomínio e aluguel	Rateio	Metragem ocupada
Locação de máquinas e equipamentos	Apropriação direta	Centros de custos que utilizam
Manutenção e conservação	Apropriação direta ou rateio	Centro de custo requisitante ou metragem.
Festividades e homenagens	Apropriação direta	Apropriado integralmente ao centro de custo Plenário, por representar despesas relacionadas às atividades institucionais realizadas em sessões solenes, homenagens e demais eventos oficiais do Poder Legislativo.
Internet	Rateio	Quantitativo de usuários/setor
Firewall	Rateio	Número de computadores
Sistemas e softwares	Rateio	Número de usuários
Energia elétrica	Rateio	Metragem ocupada
Serviços de comunicação, áudio, vídeo e foto	Apropriação direta	Apropriado integralmente ao centro de custo Comunicação.
Serviços gráficos e editoriais	Apropriação direta	Setor requisitante
Seguros em geral	Apropriação direta	Apropriado integralmente ao centro de custo Frota de Veículos.
Serviços de publicidade legal	Apropriação direta	Apropriado integralmente ao centro de custo Compras
Serviços de terceiros – Pessoa Jurídica	Apropriação direta e rateio	Apropriação direta ao centro de custo beneficiado sempre que possível; quando o serviço atender mais de um centro de custo, rateio conforme direcionador de custos compatível com a natureza do serviço contratado.
Contribuições associativas	Apropriação direta	Secretaria-Geral
Gêneros alimentícios	Rateio	Quantitativo de pessoal
Limpeza predial	Rateio	Metragem ocupada
Pagamentos antecipados	Apropriação conforme natureza	Conta de origem
Comunicação de dados	Rateio	Número de agentes públicos lotados nos centros de custos.
Serviços de telefonia	Rateio	Número de ramais em cada centro de custos
Locação de software e ativos de rede	Rateio	Usuários identificados
Depreciação	Apropriação direta	Número de bens em cada centro de custos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3.2 Fontes de informação

As fontes de informação são os locais em que são extraídos os dados necessários para compor a base necessária para o sistema de custos. O Quadro 2 apresenta as principais fontes de informação e sua finalidade no processo de apuração dos custos.

Quadro 2– Dados utilizados para o desenho do modelo

Fonte de dados	Registros	Formatos disponíveis para exportação
Sistema Sênior – Recursos Humanos	Relatório de folha de pagamento;	PDF, xls, csv, docx, txt
Sistema e–Pública – Módulo Contabilidade	Relatório da despesa por natureza; Balancete de verificação analítico; Relação de empenhos liquidados; Relação de empenhos pagos	PDF, xls, odt, docx, rtf, html em zip e json.
Sistema e–Pública – Módulo Gestão de Estoques	Relatório de movimentação de restos Relatório de consumo por centro de custo; Relatório de entrada de estoque por fornecedor Relatório de Solicitações de materiais de Estoque emitidas	PDF, xls, odt, docx, rtf, html em zip e json.
Sistema e–Pública – Módulo Gestão Patrimonial	Resumo de depreciações (por centro de custo); Relatório de bens patrimoniais (por centro de custo atual)	PDF, xls, odt, docx, rtf, html em zip e json.
Sistema e–Pública – Módulo Gestão de Compras	Relações de solicitação de compras/contratações emitidas;	PDF, xls, odt, docx, rtf, html em zip e json.
Sistema e–Pública – Módulo Gestão de Recursos	Relação de prestação de contas efetuadas	PDF, xls, odt, docx, rtf, html
Planilha física de controle de deslocamento	Lançamentos manuais de quilometragem percorrida e uso dos veículos	Não aplicável – transcrito por meio de inteligência artificial – Gemini
Portal da transparência-Dados abertos	Execução orçamentária e gestão de pessoal	Json

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os relatórios dispostos no quadro acima foram utilizados para elaboração do modelo de Sistema de Custos. Em relação a estes dados, para a correta apuração dos custos, recomenda-se verificar:

- se cada unidade organizacional está corretamente vinculada ao respectivo **centro de custo produtivo ou auxiliar**;
- se os **objetos de custeio** definidos no modelo permanecem adequados às necessidades informacionais da administração;
- se os **elementos de custos** foram corretamente identificados e classificados, evitando a inclusão de despesas que não representem consumo de recursos;
- se os critérios de **apropriação direta** e de **rateio dos custos indiretos** permanecem consistentes e documentados;
- se os critérios de rateio dos departamentos auxiliares estão atualizados e refletem a utilização efetiva dos serviços pelos departamentos produtivos;
- se os registros contábeis utilizados foram realizados conforme o **regime de competência**, especialmente quanto às apropriações mensais de férias, décimo terceiro salário, depreciação e demais ajustes previstos no modelo;
- se todas as fontes de dados utilizadas (contabilidade, folha de pagamento, patrimônio, almoxarifado, contratos e demais sistemas internos) apresentam informações completas para o período analisado;

4 – Estrutura dos Centros de Custos

Neste capítulo, apresenta-se a estrutura dos centros de custos definida para a Câmara Municipal de Chapecó, elaborada com base no método de custeio por absorção com departamentalização, anteriormente apresentado. São identificados os departamentos produtivos e auxiliares que compõem o sistema, bem como a forma de distribuição dos custos indiretos entre essas unidades, de modo a subsidiar a apuração dos custos dos produtos legislativos.

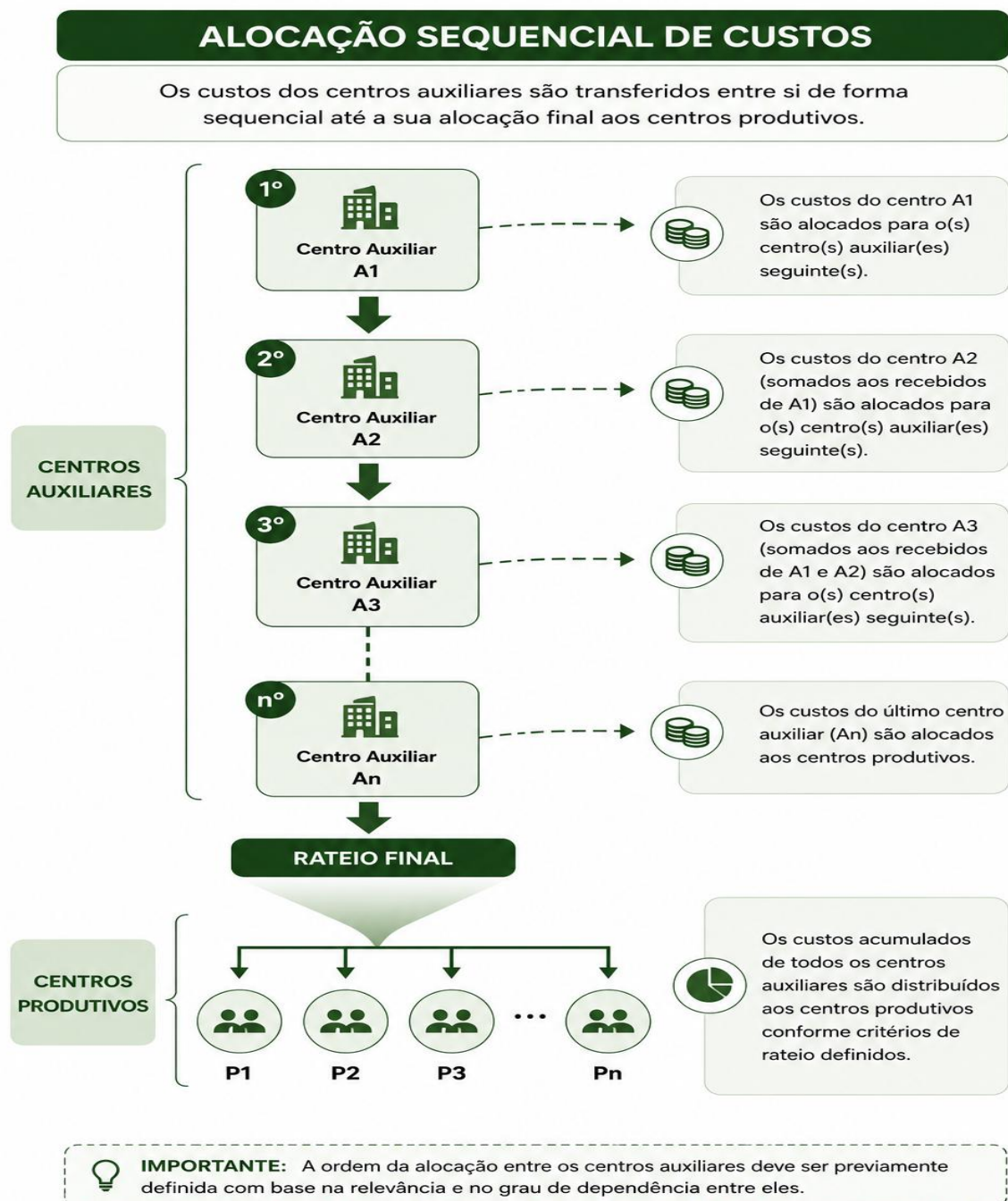
Figura 2– Departamentos da Câmara Municipal de Chapecó



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Posteriormente, será realizada a alocação dos centros auxiliares aos produtivos, por meio do **método sequencial**. Esse método, de acordo com Tamulevičienė, Mackevičius e Liubinaitė (2022), pressupõe que os departamentos prestam serviços uns aos outros, alocando os custos a esses departamentos auxiliares para depois transferi-los aos produtivos, ou seja, após a alocação dos custos de determinado departamento auxiliar, este deixa de receber novos rateios, de modo que a distribuição prossegue apenas para os departamentos subsequentes e, por fim, para os centros produtivos.

Figura 3 – Esquema de alocação sequencial dos custos



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio de inteligência artificial generativa (Chatgpt).

O Quadro 4 evidencia o processo aplicado à realidade da Câmara Municipal de Chapecó:

Quadro 4 – Alocação dos custos dos departamentos auxiliares por meio da alocação sequencial

Ordem	Deptos auxiliares	Aloca para	Critério de direcionamento
1º	Recursos Humanos	Informática, Almoxarifado, Serviços Gerais, Patrimônio, Compras, Frota de Veículos, Secretaria Geral, Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Nº de funcionários
2º	Informática	Almoxarifado, Serviços Gerais, Patrimônio, Compras, Frota de Veículos, Secretaria Geral, Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Nº de computadores
3º	Almoxarifado	Serviços Gerais, Patrimônio, Compras, Frota de Veículos, Secretaria Geral, Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos	Nº de solicitações
4º	Serviços Gerais	Patrimônio, Compras, Frota de Veículos, Secretaria Geral, Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Metragem de cada setor
5º	Patrimônio	Compras, Frota de Veículos, Secretaria Geral, Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Nº de bens alocados em cada setor
6º	Compras	Frota de Veículos, Secretaria Geral, Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Custo total acumulado
7º	Frota de veículos	Secretaria Geral, Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Km utilizada por setor
8º	Secretaria Geral	Comunicação, Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Nº de servidores
9º	Comunicação	Contabilidade, Financeiro, Controle Interno e departamentos produtivos.	Custo total acumulado
10º	Financeiro	Contabilidade, Controle Interno e departamentos produtivos.	Custo total acumulado
11º	Contabilidade	Controle Interno e departamentos produtivos.	Custo total acumulado
12º	Controle Interno	Recebe o rateio de todos e rateia aos centros produtivos.	Custo total acumulado

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme destacam Tamulevičienė, Mackevičius e Liubinaitė (2022), a distribuição deve priorizar os departamentos que prestam o maior número de serviços às outras unidades, garantindo maior precisão no processo de alocação.

O setor de Recursos Humanos foi definido como o primeiro por prestar serviços aos demais setores, já o Controle Interno foi definido como o último departamento auxiliar da cadeia sequencial em razão de sua atuação transversal e institucional, fornecendo suporte operacional e administrativo dos demais departamentos auxiliares ao longo do processo de alocação. Após o recebimento dos custos acumulados, os valores foram integralmente transferidos aos departamentos produtivos, encerrando a cadeia de distribuição sequencial dos custos indiretos.

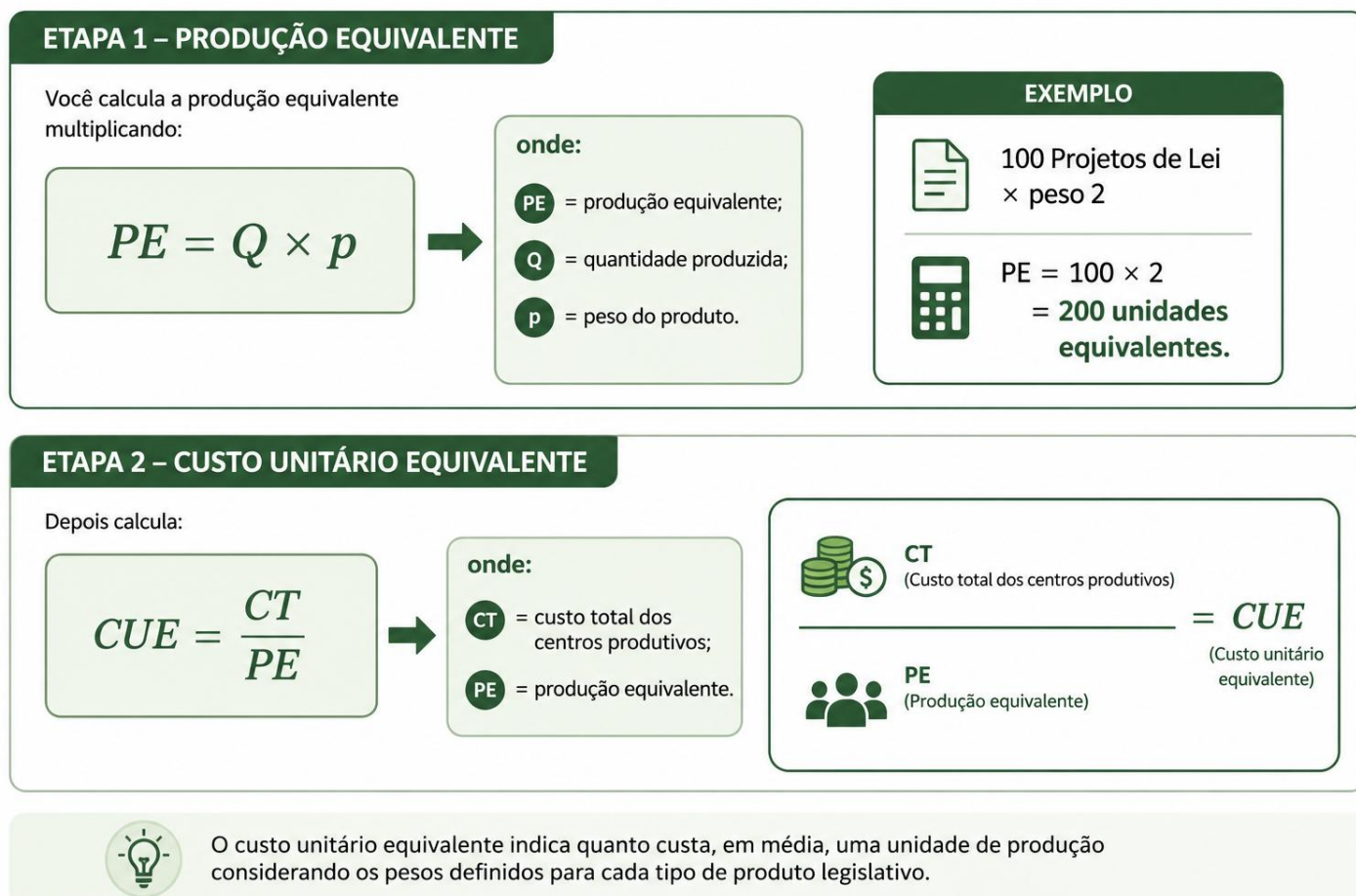
Após a alocação sequencial, procede-se para a etapa de definição dos pesos dos produtos para que, desse modo, seja possível alocar os custos dos centros produtivos aos produtos gerados. As premissas utilizadas para atribuição dos pesos seguem a lógica de Araújo e Raupp (2023) e Raupp (2011), sendo definidos com base na complexidade procedimental dos produtos por meio dos critérios de quórum de aprovação, rito de tramitação previsto no Regimento Interno e quantidade de turnos de votação, quando aplicável.

Quadro 5- Pesos atribuídos aos produtos da Câmara Municipal de Chapecó

Produto	Quórum de aprovação	Discussões	Critérios normativos considerados	Peso
Projeto de Emenda à Lei Orgânica	2/3 dos Vereadores	2	Quórum de dois terços, votação em dois turnos, rito constitucional especial e iniciativa restrita.	4
Projeto de Lei Complementar	Maioria absoluta	2	Exigência de maioria absoluta e duas discussões.	3
Projeto de Lei Ordinária	Maioria simples (regra geral)	2	Tramitação legislativa ordinária, apreciação pelas Comissões e discussão em Plenário.	2
Projeto de Decreto Legislativo	Maioria simples (regra geral)	1	Matéria de competência privativa da Câmara, discussão única e promulgação pelo Presidente da Câmara.	2
Projeto de Resolução	Maioria simples (regra geral)	1	Matéria de interesse interno da Câmara, discussão única e promulgação pelo Presidente da Câmara.	2
Indicação	Não depende de deliberação complexa	Apreciação pelo Plenário, em rito simplificado.	Não possui discussão em Plenário e consiste em sugestão de providências aos órgãos competentes.	1
Moção	Maioria simples	Apreciação pelo Plenário, em rito simplificado.	Manifestação institucional da Câmara, submetida à deliberação do Plenário, sem produção de ato normativo.	1
Requerimento	Maioria simples	Apreciação pelo Plenário, em rito simplificado.	O requerimento na câmara municipal é um pedido formal e oficial. Suas principais funções incluem cobrar ações, pedir informações e fiscalizar o governo local.	1

Para a obtenção do custo unitário ponderado, divide-se o custo total dos centros produtivos pela produção equivalente total. Esta, por sua vez, é determinada pela multiplicação das quantidades produzidas pelos respectivos pesos atribuídos a cada produto. Conforme demonstrado na Figura 4:

Figura 4 – Cálculo da produção equivalente e do custo unitário equivalente



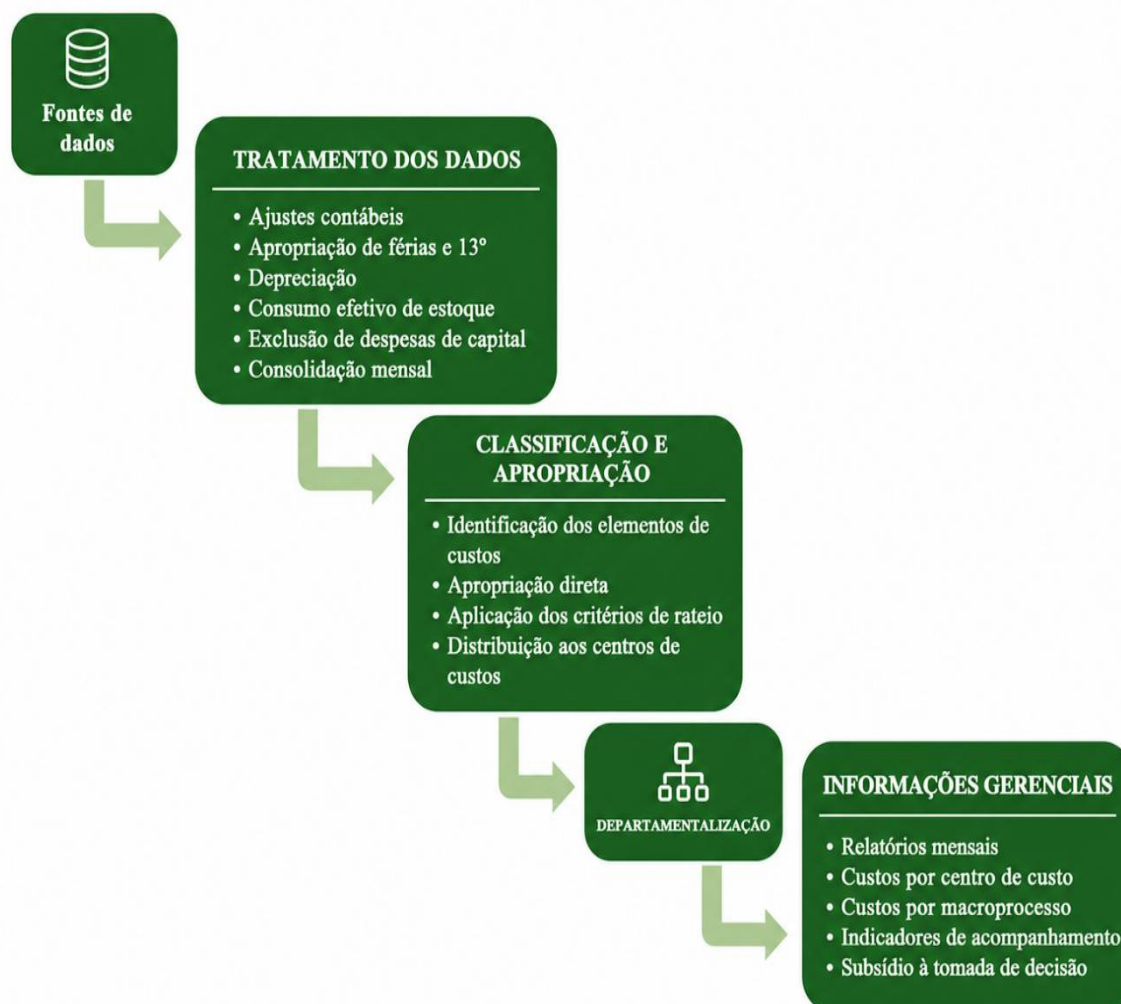
Fonte: Elaborado pela autora a partir da Lei Orgânica do Município de Chapecó e do Regimento Interno da Câmara Municipal de Chapecó.

Para obtenção do cálculo do custo unitário, utiliza-se a divisão do custo total apropriado a produção dividido pela respectiva quantidade produzida naquele período.

Embora não seja possível mensurar com exatidão o esforço efetivamente despendido na elaboração de cada produto legislativo, em razão das particularidades inerentes às atividades desenvolvidas e da ausência de um direcionador capaz de refletir integralmente o consumo de recursos, a utilização de pesos fundamentados em critérios normativos representa uma aproximação metodológica mais adequada do que a simples distribuição uniforme dos custos.

Para melhor entendimento, a seguir, demonstra-se o fluxo operacional da coleta de dados necessários e seu processo até torná-los em relatórios de custos para fins de informações gerenciais:

Figura 5 – Fluxo operacional da apropriação e consolidação dos custos



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Neste aspecto, é importante para implementação do sistema de custos a inclusão, entre as rotinas de contabilização, a obrigatoriedade de lançamento das informações relativas ao centro de custo onde os custos apropriados se localizam. Sugere-se a geração de bloqueios no sistema de modo a impedir o prosseguimento do processo que não informe os dados relativos ao centro de custos. Como exemplos, sugere-se o momento da liquidação da despesa, da baixa do almoxarifado e da entrada de bens para início do cálculo da depreciação.

4.1 Definição dos processos para operacionalização

Os dados do Quadro 2 devem ser integrados em uma base, preferencialmente junto ao sistema que já fornece esses dados, de modo a permitir a emissão dos relatórios e indicadores automaticamente, com uma periodicidade mínima mensal.

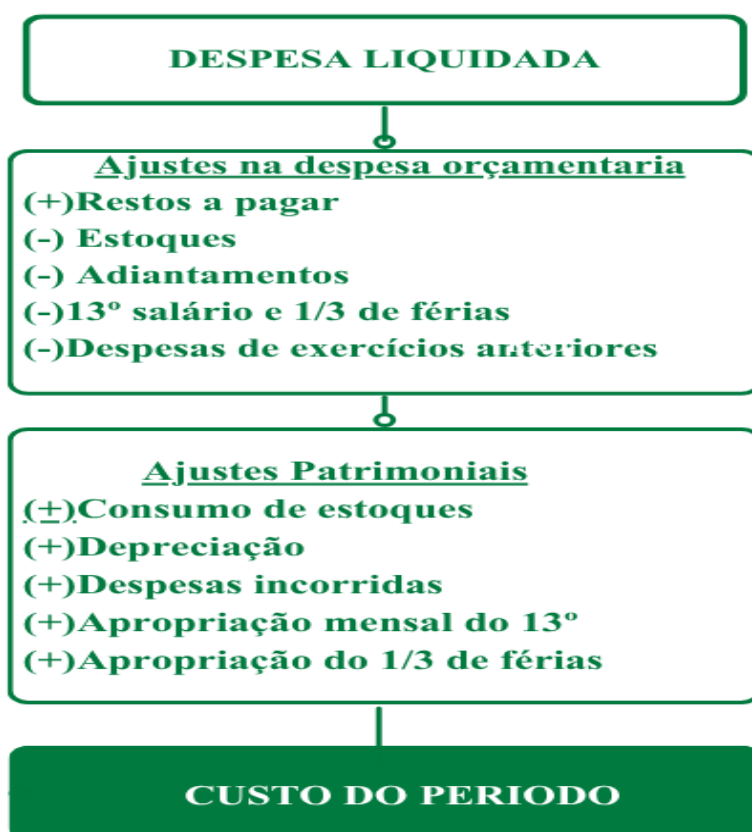
Dentre os ajustes necessários, deve-se considerar a necessidade de consideração que a NBC TSP 34 estabelece a necessidade da apuração dos custos pelo regime de competência, exigindo a análise dos balancetes para identificação dos itens apropriados mensalmente, mesmo que não transitados pelo orçamento, como o caso da depreciação, do terço de férias, consumo de almoxarifado (CFC, 2021).

O intuito do modelo é fornecer informações úteis para a tomada de decisão. Desse modo, é coerente abranger não somente o custo dos produtos gerados, mas fornecer informações como custos por centro de custos, processos, indicadores úteis.

5 – Relatórios e Indicadores

Para fins de organização dos dados a serem utilizados, sugere-se como modelo inicial de relatório, o de Machado e Holanda (2010), adaptado ao contexto da Câmara Municipal de Chapecó e aos procedimentos contábeis atualizados.

Figura 6 – Ajustes dos elementos de custos ao modelo de apuração



Fonte: adaptado de Machado e Holanda (2010)

Após compreender o fluxo geral de apuração dos custos, é importante conhecer detalhadamente cada uma das etapas que compõem esse processo. Assim, o quadro a seguir funciona como um roteiro operacional, apresentando cada etapa, o objetivo correspondente e os principais ajustes que devem ser realizados para obtenção de informações de custos consistentes e úteis à gestão.

Quadro 6 – Tratamento dos ajustes para apuração dos custos

Ajuste	Soma ou Subtrai?	Por quê?
Restos a pagar processados	Soma	Não pertencem ao período analisado.
Despesas de exercícios anteriores	Subtrai	Não pertencem ao período analisado.
Formação de estoques	Subtrai	Ainda não houve consumo do material.
Consumo de estoques – VPD	Soma	O consumo representa efetivamente custo do período.
Adiantamentos	Subtrai	O gasto ainda não foi realizado.
Despesa incorrida com adiantamentos	Soma	O recurso foi efetivamente consumido.
Depreciação	Soma	Representa o desgaste dos bens utilizados.
13º e 1/3 de férias liquidados	Subtrai	A liquidação não representa o consumo integral do mês.
Apropriação mensal de 13º e férias	Soma	Distribui o custo ao longo do exercício.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No quadro a seguir, encontra-se elencado o rol de relatórios sugeridos com base na realidade do ente pesquisado:

Quadro 7 – Proposta de relatórios com base nos dados de custos disponíveis

Relatório	Conteúdo mínimo sugerido	Periodicidade
Relatório de custos por centro de custo	custo direto; rateios recebidos; custo total do centro produtivo; comparação com mês anterior e acumulado	Mensal
Relatório de custos por elemento	custos por natureza: pessoal, materiais, serviços, depreciação e outros; participação percentual no total	Mensal
Relatório de alocação dos centros auxiliares	custo inicial do auxiliar; critério utilizado; bases de rateio; valores transferidos; saldo final	Mensal
Relatório de custos da produção legislativa	quantidade por tipo de proposição; pesos; unidades equivalentes; custo total do processo legislativo; custo por unidade equivalente	Mensal e anual
Relatório de custos dos gabinetes	custo agregado dos gabinetes; composição por elemento; custo por ação ou por participante, quando houver dados confiáveis	Mensal e anual
Relatório de custos das sessões legislativas	custo total das atividades de Plenário; quantidade de sessões; custo médio; duração e matérias apreciadas, se disponíveis	Mensal
Painel de indicadores gerenciais	custo por produto, custo por sessão, participação da TI, custos de materiais, terceirização, outros selecionados	Mensal, com consolidação anual

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2026).

Além dos relatórios, Secchi e Machado (2021) versam que o estabelecimento de indicadores permite fazer comparações diacrônicas (ao longo do tempo) e até mesmo sincrônicas (no mesmo tempo, mas em diferentes territórios). Quando visa atender funções gerenciais e de controle, a contabilidade de custos, mesmo que tradicionalmente não integre indicadores de eficiência do gasto que possibilitem a avaliação do desempenho operacional e mensuração da eficiência na utilização dos recursos públicos.

Quadro 8 – Proposta de indicadores com base nos dados de custos disponíveis

Indicador	Método de cálculo	Objetivo
Custo-hora da força de trabalho por centro de custo	Custo total com pessoal em determinado centro de custo/nº de servidores ativos em determinado centro de custo	Acompanhar a evolução do custo do servidor por departamentos e embasar possíveis terceirizações.
Custo por fornecedor	Valor total gasto por fornecedor/valor total liquidado no período analisado	Identificar dependência de um único fornecedor, bem como identificar concentração dos gastos.
Custo de manutenções por m²	Custo total de manutenção predial/área total	Acompanhar a eficiência dos gastos com manutenção, bem como mapear se de fato houve economia ao mudar para a sede própria.
Custo integral de suporte parlamentar por gabinete	Custos diretos do Gabinete dos Vereadores + parcela dos custos indiretos dos centros produtivos e auxiliares atribuída aos gabinetes ÷ número de gabinetes	Analisar o custo institucional da atividade parlamentar.
Custo por sessão	Custo total das atividades do processo legislativo no período / número de sessões realizadas no período	Mensurar o custo médio de realização das sessões legislativas, possibilitando acompanhar sua evolução ao longo do tempo e servir de subsídio ao planejamento da estruturação necessária.
Custo unitário por produto gerado	Custo da unidade = custo total dos centros produtivos/unidades produzidas	Mensurar o custo das unidades produzidas, subsidiando a análise da eficiência na utilização dos recursos dos centros produtivos e a comparação entre períodos.
Custo de material de expediente por centro de custos	Custo de material de expediente do centro ÷ custo total do centro × 100	Identificar o impacto dos materiais de expediente na composição dos custos dos centros de custo, subsidiando ações de racionalização e planejamento de aquisições.
Custo do programa Escola do Legislativo	Custos apropriados ao programa no período ÷ número de pessoas participantes das ações no período	Mensurar o custo médio de participação nas ações promovidas pelo programa, subsidiando o planejamento de recursos e o acompanhamento da relação entre custos e público alcançado.
Custo do programa Cinema na Câmara	Custos apropriados ao programa no período ÷ número de pessoas participantes das ações no período	Mensurar o custo médio de participação nas ações promovidas pelo programa, subsidiando o planejamento de recursos e o acompanhamento da relação entre custos e público alcançado.
Custo das ações do programa Procuradoria da Mulher	Custos apropriados ao programa no período ÷ número de ações no período	Mensurar o custo das ações promovidas pelo programa, subsidiando o planejamento de recursos e o acompanhamento da relação entre custos e público alcançado.
Custo do programa Câmara Amiga da Escola	Custos apropriados ao programa no período ÷ número de pessoas participantes das ações no período	Mensurar o custo médio de participação nas ações promovidas pelo programa, subsidiando o planejamento de recursos e o acompanhamento da relação entre custos e público alcançado.

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2026).

Considerações Finais

Ressalta-se que este manual não tem por finalidade esgotar a temática de custos, e sim servir como base inicial para sua implementação na Câmara Municipal de Chapecó.

O Manual deve ser atualizado sempre que verificadas alterações na estrutura, nos dados e legislação aplicável à Câmara. Esse procedimento é essencial para a aderência do modelo de gestão de custos para que continue produzindo informações confiáveis, úteis e relevantes para a tomada de decisão.

Para fins de uma verificação mais adequada ao longo dos anos, é necessário efetuar a atualização pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) médio ou outro índice.

Embora seja elaborado com base na realidade da Câmara Municipal de Chapecó, sua metodologia pode ser replicada por outros entes, especialmente outros Poderes Legislativos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, V. M. de; RAUPP, F. M. Crise fiscal, reformas administrativas e controle de custos na administração pública brasileira: um estudo sobre a produção de leis na Câmara Municipal de Florianópolis. **Desafio Online**, v. 12, n. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55028/don.v12i2.17973>.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Subsecretaria de Contabilidade Pública. Coordenação-Geral de Informações de Custo. **Manual de Informações do Sistema de Custos do Governo Federal: contabilidade de custos aplicada ao setor público**. 2. ed. Brasília, DF: Secretaria do Tesouro Nacional, 2025. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/mic-manual-de-informacoes-do-sistema-de-custos-do-governo-federal/2025/26>. Acesso em: 9 jul. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC TSP 34 – Custos no setor público**. Brasília: CFC, 2021. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP34.pdf>. Acesso em: 4 out. 2024.

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**, v. 44, n. 4, p. 791-820, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000400003>

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

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. RAUPP, F. M. Gestão de Custos no Legislativo Municipal como Instrumento de Prestação de Contas: Um Comparativo entre o Custeio por Absorção e o Custeio Baseado em Atividades. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 16, n. 59, 1 jul. 2011. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/3701>. Acesso em: 8 nov.2024.

SECCHI, L.; MACHADO, L. B. de S. Administração Pública Municipal no Oeste Catarinense: uma Análise de Indicadores Político-Institucionais. **Revista Catarinense de Economia**, v. 25, n. 41, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.46699/rce.v25i41.5661>.

TAMULEVIČIENĖ, D.; MACKEVIČIUS, J.; LIUBINAITĖ, E. Peculiarities of the use of indirect costs allocation method, based on the assignment of indirect costs to departments. **Accounting Theory and Practice**, Vilnius: Vilnius University Press, v. 25, 2022. Disponível em:

<https://doi.org/10.15388/batp.2022.42>

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

A

Câmara Municipal de Chapecó

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Manual de Informações de Custos da Câmara Municipal de Chapecó-SC”, derivado da dissertação de mestrado denominada “Gestão de Custos no Setor Público: Diretrizes para a Implementação e Monitoramento na Câmara Municipal de Chapecó”, de autoria de Letícia Carmen Burchardt. Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), instituição associada à Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um manual técnico e tem por objetivo orientar a implementação e o monitoramento de um sistema de gestão de custos na Câmara Municipal de Chapecó-SC, por meio da padronização dos procedimentos de identificação, classificação, tratamento, apropriação e monitoramento dos custos, possibilitando a geração de informações gerenciais que complementem as informações orçamentárias e financeiras e subsidiem o planejamento, a avaliação de desempenho e a tomada de decisão.

Solicitamos, por gentileza, que as ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP, por meio do endereço posg.profiap@uffs.edu.br.

Chapecó, SC, 21 de setembro de de 2026

Registro de recebimento

WAGNER
ROVEDER:009
40847930

Assinado de forma
digital por WAGNER
ROVEDER:00940847930
Dados: 2026.09.22
12:53:39 -03'00'

Wagner Roveder
Secretário Geral

Atributos qualificadores do PTT

IMPACTO

O produto técnico-tecnológico apresenta potencial para aprimorar a gestão administrativa da Câmara Municipal de Chapecó por meio da disponibilização de um manual orientativo para implementação e monitoramento de um sistema de gestão de custos. A proposta busca suprir a ausência de procedimentos padronizados para identificação, classificação, apropriação e acompanhamento dos custos, favorecendo a institucionalização dessa prática em conformidade com as exigências da NBC TSP 34 e demais normativos aplicáveis ao setor público.

Do ponto de vista gerencial, espera-se que a adoção do manual possibilite a implementação de um sistema para geração de informações de custos confiáveis e padronizadas, capazes de subsidiar o planejamento, o acompanhamento da execução orçamentária, a avaliação da eficiência na utilização dos recursos públicos e a tomada de decisão pelos gestores.

Sob o aspecto técnico, o manual consolida procedimentos operacionais, critérios de apropriação, departamentalização, elaboração de relatórios gerenciais e indicadores de monitoramento, reduzindo a dependência de conhecimento individual dos servidores e favorecendo a continuidade das práticas administrativas, independentemente de alterações na gestão.

Por ter sido estruturado com base em normas contábeis, literatura especializada e adaptado à realidade do Poder Legislativo Municipal, o produto apresenta potencial de replicabilidade em outras Câmaras Municipais que ainda não possuem sistema de gestão de custos implantado, podendo ser ajustado às particularidades organizacionais de cada instituição.

Discente: Letícia Carmen Burchardt

Orientador: Ari Söthe, Prof.Dr.

Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS

21 de setembro de 2026