



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**Quanto custa a máquina pública brasileira:  
Cálculo do custo de um Gabinete de Liderança  
na Câmara dos Deputados, via método de custeio ABC**

**Victor Ludwig Monteiro Lopes**

**Brasília, Maio de 2021**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Tecnologia

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**Quanto custa a máquina pública brasileira:  
Cálculo do custo de um Gabinete de Liderança  
na Câmara dos Deputados, via método de custeio ABC**

**Victor Ludwig Monteiro Lopes**

*Projeto de Graduação submetido ao Departamento de Engenharia  
de Produção como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Engenharia de Produção*

Banca Examinadora

Profa. Dr. Andréa Cristina dos Santos, UnB  
*Orientadora*

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. André Luiz Marques Serrano, UnB  
*Examinador Interno*

\_\_\_\_\_

Dr. Rafael Ernesto Kieckbusch, CNI  
*Examinador externo*

\_\_\_\_\_

## FICHA CATALOGRÁFICA

LOPES, VICTOR LUDWIG MONTEIRO

Quanto custa a máquina pública brasileira: Cálculo do custo de um Gabinete de Liderança na Câmara dos Deputados, via método de custeio ABC [Distrito Federal] 2021.

xvi, 95 p., 210 x 297 mm (EPR/FT/UnB, Bacharel, Engenharia de Produção, 2021).

Projeto de Graduação - Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia.

Departamento de Engenharia de Produção

1. Contabilidade de Custos

2. Poder Legislativo

3. Câmara dos Deputados

4. Gabinete de Liderança

I. EPR/FT/UnB

II. Título (série)

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

LOPES, V. L. M. (2021). *Quanto custa a máquina pública brasileira: Cálculo do custo de um Gabinete de Liderança na Câmara dos Deputados, via método de custeio ABC*. Projeto de Graduação, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 95 p.

## CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Victor Ludwig Monteiro Lopes

TÍTULO: Quanto custa a máquina pública brasileira: Cálculo do custo de um Gabinete de Liderança na Câmara dos Deputados, via método de custeio ABC.

GRAU: Bacharel em Engenharia de Produção ANO: 2021

É concedida à Universidade de Brasília, a permissão para reproduzir cópias deste material, e para emprestar, ou vender, tais cópias, somente com propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação, e nenhuma parte desse material pode ser reproduzida sem autorização, por escrito, desse autor.

---

Victor Ludwig Monteiro Lopes

Depto. de Engenharia de Produção (EPR) - FT

Universidade de Brasília (UnB)

Campus Darcy Ribeiro

CEP 70919-970 - Brasília - DF - Brasil

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a todos os brasileiros, que a altos custos, financiaram minha educação superior através dos seus impostos.

Tenham a certeza de que darei, diariamente, o melhor de mim para retornar esse investimento em valor social, com a intenção de devolvê-los a fé em um outro Brasil, extramente admirado, maior, mais justo, onde todos possam chegar lá.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à Virgem Maria, pela força implacável, pelo carinho e cuidado maternal que tem guiado e sustentado minha história até então. Tenho a certeza, em meu coração, que sem sua bênção e proteção, nenhuma das graças que tive poderiam ter sido alcançadas.

Entre esses presentes que me deu, sem sombra de dúvidas, é a oportunidade e a bênção de ser filho de minha mãe, Lindinea. Mulher incansável, inabalável, determinada, que tudo fez, TUDO, para que eu e meu irmão, Raphael, pudéssemos alcançar todo nosso potencial.

Agradeço, mãe, por todas as broncas, por todas as vezes que, sem poder, pagou por aulas particulares e colégios caros, para que eu e meu irmão tivéssemos a melhor educação possível e nos tornássemos homens tão grandes quanto a mulher que és.

Agradeço, em especial, por toda renúncia que sei que fez para cuidar de nós.

Ter Lindinea em sua vida é ter: "suquinho para melhorar a concentração", "chazinho para relaxar depois de um dia de esforço", "comidinha do jeito que você gosta"... É ver amor através de ações.

A ti, mãe, eu não tenho palavras suficientes.

Vivendo ao seu lado, em vida e em meu coração, preciso agradecer, também, profundamente, o meu grande parceiro, meu pai, Manoel.

Ele que sempre comprou TODOS os meus sonhos, e os desejos mais profundos de minha alma, é um verdadeiro alicerce que me permite ir além.

Agradeço, pai, pelo cuidado de sempre, pelos sacrifícios que fez por nós, por todas as vezes que acordou conosco às 5 da manhã, no Valparaíso, para andar mais de 100 km no dia, para nos levar ao colégio, depois levar aos esportes, ao inglês... Por endividar-se todo para nós dar uma vida melhor... Se isso não é entregar-se à criação, eu não sei o que é. Obrigado.

Agradeço, também, pelo exemplo vivo, de retidão e hombridade, que sempre transmitiu, e que me moldou como ser humano.

Com o senhor, tive a certeza de que fazer o certo, é o certo, em qualquer circunstância.

Saiba, que se hoje estou na Câmara dos Deputados, tentando combater o mau, não foi, senão, os aprendizados que tive em casa. A vocês, meus pais, todo o meu coração e lágrimas de agradecimento. Isso é tudo que consigo dar.

Saibam, que tudo que fiz e tento fazer, é pra orgulhá-los. Tudo, tudo, TUDO. E se erro, perdoem-me. Mas é tentando acertar.

Agradeço, também, aos que vieram antes de mim: meus avôs e minhas avós, homens e mulheres simples, que trabalharam em roças de cacau, ou lavando roupas em beira de rio, que permitiram que eu chegasse até aqui, em uma das melhores universidades federais do país.

Gostaria, de verdade, nesse momento, de pegar em suas mãos calejadas, e olhar em seus rostos marcados pelo sol, e profundamente agradecer por todo suor que derramaram para que eu tivesse a oportunidade de sentar aqui, na mesa dos "doutores", como vocês costumavam chamar.

Em especial, agradeço ao carinho de minha avó Guiomar e minha tia Lucineia, que desde pequeno, sempre me chamaram de "Dr. Victor".

E, para qualquer um que perguntasse, eu sempre fui o "mais inteligente", "o mais bonito"... Olhando para minha história, vejo como foi importante, para minha auto estima, ser criado com toda essa confiança.

Agradeço, também, de coração, o meu padrinho Laurício, cuja vida por si só é uma inspiração e uma alegria para toda família. Que sempre, em toda minha vida, acolheu-me e dirigiu-me somente palavras de elevação e confiança, mencionando sempre, e que honra, o fato de sermos parecidos.

Agradeço a família da Catarina - minha grande amiga, minha quase irmã -, especialmente na sua pessoa, pela incrível companhia e cuidado ao longo dessa década de amizade, e também na de seus pais, Paulo e Débora, cujo convívio e suporte, quando precisei, fizeram-me eternamente grato.

Ao Paulo, inclusive, também agradeço as constantes trocas de conhecimento, entre conversas, bebidas que nunca experimentei, e pratos dos quais nunca ouvi falar. Saiba que você é uma grande referência para mim.

Agradeço, com muito carinho, minha orientadora, Andréa, que escolhi a dedo, cuja inquietude em transformar vidas e o zelo com a mais alta qualidade em tudo que faz, inspiram-me nas mais variadas dimensões de minha vida.

E, por fim, agradeço ao meu chefe, Sérgio, que ao longo desses dois anos, tornou-se mais que um amigo, acolhendo-me em momentos de tristeza e ansiedade, mas também compartilhando momentos de felicidade.

A ele sou imensamente grato por todas as ocasiões que defendeu minhas ideias, comprou minhas brigas e que lutou, arduamente, para defender as duas variáveis mais importantes na vida de qualquer profissional: confiança para criar, e espaço para crescer.

A todos vocês, meus parabéns. Vocês venceram. Estão se formando em engenharia de produção na Universidade de Brasília.

Realmente, meus mais sinceros parabéns. Pois sei que tudo que fiz, foram vocês que me permitiram chegar até aqui.

E eu não tenho como agradecê-los.

Com todo amor em meu peito,

Victor.

---

## RESUMO

Ainda que existam mais de 5 mil casas legislativas no Brasil e mais de 59 mil gabinetes parlamentares, muito pouco se sabe sobre a aplicação das ferramentas de gestão dentro Poder Legislativo. Atualmente, quando se observa o cenário de deficit fiscal brasileiro e o tamanho da sua carga tributária no bolso do cidadão, é nítida que a única saída para o Poder Público é a redução dos seus custos, cortando desperdícios e racionalizando as despesas necessárias. Nesse contexto, o presente trabalho calculou os custos dos serviços prestados por um gabinete de liderança dentro da Câmara dos Deputados, utilizando o método de custeio ABC. O caminho percorrido foi dividido em cinco grandes etapas: primeiro, o diagnóstico da situação da contabilidade de custos no setor público brasileiro; seguido pela apresentação dos seus conceitos básicos e da metodologia de custeio ABC; por fim, ocorreu a aplicação do método e realizou-se a análise dos resultados obtidos. Em todo esse processo, foram mapeados, calculados e analisados os custos de 65 serviços - em boa parte comuns as demais lideranças e gabinetes parlamentares, em virtude da natureza do processo legislativo -, e foram elencadas sugestões de próximos estudos pra o enriquecimento do debate de custos nessa temática.

# SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | OBJETIVO GERAL  | 4         |
| 1.2      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | 5         |
| 1.3      | ESTRUTURA DO TRABALHO   | 5         |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>  | <b>6</b>  |
| 2.1      | HISTÓRICO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS  | 6         |
| 2.1.1    | EVOLUÇÃO NO MUNDO   | 6         |
| 2.1.2    | EVOLUÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO  | 7         |
| 2.2      | TERMINOLOGIA BÁSICA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS  | 11        |
| 2.2.1    | REMANESCENTES DA CONTABILIDADE FINANCEIRA   | 11        |
| 2.2.2    | PRÓPRIOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS   | 12        |
| 2.2.3    | CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS   | 13        |
| 2.3      | MÉTODOS DE CUSTEIO  | 14        |
| 2.3.1    | CUSTEIO POR ABSORÇÃO  | 15        |
| 2.3.2    | CUSTEIO ABC   | 16        |
| 2.3.3    | CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL  | 18        |
| 2.3.4    | VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA MÉTODO   | 18        |
| 2.4      | PODER LEGISLATIVO   | 21        |
| 2.4.1    | HISTÓRICO   | 21        |
| 2.4.2    | COMPETÊNCIAS  | 21        |
| 2.4.3    | ESTRUTURAÇÃO  | 23        |
| 2.4.4    | CÂMARA DOS DEPUTADOS  | 23        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA</b>  | <b>31</b> |
| 3.1      | INTRODUÇÃO  | 31        |
| 3.2      | DEFINIÇÃO DO MÉTODO   | 31        |
| 3.3      | O MÉTODO DE CUSTEIO ABC   | 32        |
| 3.3.1    | SEQUÊNCIA OPERACIONAL DE APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC   | 32        |
| 3.3.2    | ALOCAÇÃO DOS CUSTOS DIRETOS AOS PRODUTOS E/OU AOS SERVIÇOS  | 32        |
| 3.3.3    | DETERMINAÇÃO DE CRITÉRIOS DE RASTREAMENTO PARA ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS  | 33        |
| 3.3.4    | TRANSFERÊNCIA DOS SALDOS DAS ATIVIDADES SECUNDÁRIAS PARA AS ATIVIDADES PRIMÁRIAS POR MEIO DE MÉTODOS DE TRANSFERÊNCIA | 34        |
| 3.3.5    | TRANSFERÊNCIA DOS CUSTOS INDIRETOS DAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS AOS PRODUTOS E SERVIÇOS                                   | 36        |
| 3.3.6    | APURAÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO/SERVIÇO ACABADO   | 37        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>4</b> | <b>APLICAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES AO MÉTODO</b> .....   | <b>38</b> |
| 4.1      | CONTEXTO .....   | 38        |
| 4.2      | APLICAÇÃO .....  | 39        |
| 4.2.1    | SEPARAÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS .....  | 39        |
| 4.2.2    | IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS.....  | 40        |
| 4.2.3    | ALOCAÇÃO DOS CUSTOS DIRETOS AOS PRODUTOS E/OU AOS SERVIÇOS.....  | 40        |
| 4.2.4    | DETERMINAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RASTREAMENTO PARA ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS AOS PROCESSOS .....                                    | 50        |
| 4.2.5    | ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS AOS PROCESSOS .....  | 51        |
| 4.2.6    | DETERMINAÇÃO DE CRITÉRIOS DE RASTREAMENTO PARA ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS DOS PROCESSOS ÀS ATIVIDADES (PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS) . | 59        |
| 4.2.7    | ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS DOS PROCESSOS ÀS ATIVIDADES (PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS) .....  | 59        |
| 4.2.8    | TRANSFERÊNCIA DOS SALDOS DAS ATIVIDADES SECUNDÁRIAS PARA AS ATIVIDADES PRIMÁRIAS AOS PRODUTOS E AOS SERVIÇOS) .....                  | 61        |
| 4.2.9    | TRANSFERÊNCIA DOS CUSTOS INDIRETOS DAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS AOS PRODUTOS E AOS SERVIÇOS) .....                                       | 61        |
| 4.2.10   | APURAÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO DOS PRODUTOS, OU SERVIÇOS, ENTREGUES) ..  | 61        |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>67</b> |
| 5.1      | PERSPECTIVA DOS RESULTADOS.....  | 67        |
| 5.2      | PERSPECTIVA PROCESSUAL .....   | 69        |
| 5.3      | ALAVANCAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS.....  | 74        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSÃO</b> .....   | <b>75</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....  | <b>77</b> |
|          | <b>APÊNDICES</b> .....   | <b>81</b> |
| I.1      | ANEXO I - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA LIDERANÇA DO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS .....  | 82        |
| I.2      | ANEXO II - PLANTA BAIXA DA SALA DA LIDERANÇA DO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS .....   | 82        |
| I.3      | ANEXO III - TARIFAS DA COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA (CEB) .....  | 85        |
| I.4      | ANEXO IV -REQUISIÇÕES DE MATERIAIS DE CONSUMO DA LIDERANÇA DO PARTIDO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM 2021.....                      | 87        |
| I.5      | ANEXO V -PROJEÇÃO DE CUSTOS DE PESSOAL, CASO FOSSEM NOMEADOS TODOS OS COLABORADORES POSSÍVEIS SEGUNDO A RESOLUÇÃO Nº 1 DE 2007       | 87        |
| I.6      | ANEXO VI - CUSTOS DOS PROCESSOS DA LIDERANÇA DO PARTIDO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM ORDEM DECRESCENTE .....                      | 90        |
| I.7      | ANEXO VII - CUSTO DAS ATIVIDADES DA LIDERANÇA DO PARTIDO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM ORDEM DECRESCENTE .....                     | 92        |

# LISTA DE FIGURAS

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.1  | Número de parlamentares no Brasil.....   | 3  |
| 2.1  | Sistemas de Informação Gerencial .....   | 7  |
| 2.2  | O conceito de gastos e suas subdivisões .....  | 12 |
| 2.3  | Classificação dos Custos.....  | 13 |
| 2.4  | Custos Diretos e Custos Indiretos .....  | 14 |
| 2.5  | Resumo da Classificação dos Custos .....   | 14 |
| 2.6  | Métodos de custeio apresentados nos artigos científicos brasileiros pós LRF .....                            | 15 |
| 2.7  | Custeio por Absorção.....  | 16 |
| 2.8  | Variáveis de cálculo do Custeio por Absorção .....   | 17 |
| 2.9  | Variáveis de cálculo do Custeio ABC .....  | 17 |
| 2.10 | Objetivo principal do Custeio Direto .....   | 18 |
| 2.11 | Líderes legislativos.....  | 24 |
| 3.1  | Hierarquia de processos.....   | 33 |
| 3.2  | Absorção dos Custos Indiretos no método de custeio ABC.....  | 34 |
| 3.3  | Passo 01 do método gradativo: disposição das atividades .....  | 35 |
| 3.4  | Passo 02 do método gradativo: transferência dos montantes das atividades secundárias para as primárias ..... | 35 |
| 3.5  | Método de transferência direto .....   | 35 |
| 3.6  | Método de transferência recíproco .....  | 36 |
| 3.7  | Formas de transferência dos custos indiretos das atividades aos produtos ou serviços.....                    | 37 |
| 4.1  | Tabela de Tarifa Mensal para o Período de 01/06/2020 a 31/05/2021 .....                                      | 52 |
| 4.2  | Velocidade.....  | 54 |
| 5.1  | Projeção de economia anual da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados .....                        | 68 |
| 5.2  | Projeção de economia em uma legislatura (4 anos) da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados.....   | 68 |
| 5.3  | Custos dos Macroprocessos.....   | 70 |
| 5.4  | Árvore dos custos dos Processos .....  | 72 |
| 5.5  | Pareto com os custos das Atividades .....  | 73 |
| 5.6  | Economia com virtualização.....  | 74 |
| 1    | Estrutura Organizacional da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados .....                                  | 83 |
| 2    | Planta baixa da sala da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados .....                                      | 84 |
| 3    | Tarifas da Companhia Energética de Brasília, CEB.....  | 86 |

## LISTA DE TABELAS

|      |  |    |
|------|--|----|
| 2.1  | Plano de Cargos e Salários da Câmara dos Deputados .....   | 28 |
| 2.2  | Número de cargos disponíveis conforme a representatividade das bancadas federais na Câmara dos Deputados .....   | 29 |
| 4.1  | Despesas e Custos .....  | 39 |
| 4.2  | Custos Diretos e Indiretos .....   | 40 |
| 4.3  | Custo mensal com pessoal em R\$ na Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados .....   | 42 |
| 4.4  | Macroprocessos da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados .....  | 43 |
| 4.5  | Processos da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados .....   | 43 |
| 4.6  | Atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados .....  | 44 |
| 4.7  | Matriz RACI da Liderança do Partido NOVO - Parte I .....   | 46 |
| 4.8  | Matriz RACI da Liderança do Partido NOVO - Parte II .....  | 47 |
| 4.9  | Matriz RACI da Liderança do Partido NOVO - Parte III .....   | 48 |
| 4.10 | Relação entre os pesos e as variáveis .....  | 48 |
| 4.11 | UT por Agente .....  | 49 |
| 4.12 | Custo das licenças de softwares utilizados pela Liderança em reais (R\$) .....   | 51 |
| 4.13 | Custo da energia elétrica utilizada na Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) .....  | 53 |
| 4.14 | Custo da depreciação mensal dos bens da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) .....   | 56 |
| 4.15 | Custo do materiais de consumo e expediente requisitados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) .....                        | 57 |
| 4.16 | Custos gerais mensais que será rateado entre todos os colaboradores em reais (R\$) .....   | 58 |
| 4.17 | Alocação dos custos indiretos aos processos da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) .....                                      | 60 |
| 4.18 | Alocação dos custos indiretos dos processos às atividades realizados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) - Parte I.....  | 62 |
| 4.19 | Alocação dos custos indiretos dos processos às atividades realizados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) - Parte II..... | 63 |
| 4.20 | Custo das atividades prestadas pela Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados - Parte I  | 64 |
| 4.21 | Custo das atividades prestadas pela Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados - Parte II   | 65 |
| 4.22 | Custo das atividades prestadas pela Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados - Parte III.....   | 66 |
| 5.1  | Valores disponíveis e executados .....   | 67 |
| 5.2  | Custos totais dos Macroprocessos da Liderança do NOVO na Câmara em reais (R\$) .....   | 69 |
| 5.3  | Escolaridade dos colaboradores da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados .  | 70 |
| 5.4  | Tempo de experiência profissional dos colaboradores da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados.....  | 70 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Lista de materiais requisitados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em 2021).....  | 88 |
| 2 | Projeção de custo mensal com pessoal caso fossem noemado todos os colaboradores possíveis em R\$ na Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados ..... | 89 |
| 3 | Custos dos Processos da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente .....  | 91 |
| 4 | Custo das atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente - Parte I.....   | 93 |
| 5 | Custo das atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente - Parte II.....  | 94 |
| 6 | Custo das atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente - Parte III.....   | 95 |

# 1 INTRODUÇÃO

A legislação relacionada a contabilidade de custos no setor público começou a ser desenvolvida ainda na década de 60 e vem, desde então, sendo constantemente alterada e aperfeiçoada.

No entanto, como apresenta (Leite 2014), em sua monografia que concorreu ao Prêmio do Tesouro Nacional, "não há, no setor público, a prática de apurar os custos (...), provavelmente pelo fato de não atuar em mercado competitivo e não visar lucro".

(Duarte 2002) explora um pouco mais essa situação, concordando em partes com a autora, porém trazendo mais elementos para o debate: há uma série de empecilhos, segundo esse autor, encontrados na administração pública, que impedem o avanço da implementação desse subsistema nos mais diversos ambientes de governo. São eles:

- Despreocupação dos administradores em virtude do monopólio dos serviços públicos que prestam;
- A possibilidade dos governos em cobrir seus déficits via aumento da tributação, emissão de moedas ou empréstimos;
- Carência de servidores especializados em custos na esfera pública;
- Despriorização, devido a escassez dos recursos públicos, da contratação de assessorias especializadas, visando a implementação de um sistema de gestão de custos eficiente;
- Deficiências nos sistema de controle interno das organizações, que dificultam a coleta dos dados necessários para apuração dos custos dos serviços prestados;
- Reduzida oferta de trabalhos científicos no meio acadêmico sobre a temática de contabilidade de custos no setor público

Sobre o último ponto apresentado, inclusive, não há surpresas. Diversos autores tem exposto essa fragilidade, como é o caso de (Alves, Martins e Martins 2017), que em uma revisão sistemática de mais de 10 anos (2009 - 2014) de trabalhos nacionais sobre contabilidade de custos no setor público, concluiu que as publicações nacionais são escassas e encontram-se em estágio primário de desenvolvimento frente às publicações internacionais.

Esse desinteresse, dos pesquisadores e/ou dos gestores públicos em trabalhos nessa temática, é extremamente preocupante, uma vez que é completamente inconsistente com as necessidades dos tempos atuais: o 3º Relatório Quadrimestral de Projeções da Dívida Pública, (Brasil 2020), apresentou que, mesmo cumprindo o teto dos gastos, o Brasil ainda pode ficar, até 2026, com déficit primário nas contas do governo.

Igualmente, ainda nessas mesmas circunstâncias de controle fiscal, as projeções mais recentes apontam para a evolução, até 2028, da Dívida Líquida do Setor Público (DLSP) para 87% do PIB, ficando próxima desse valor até o final da década. Em termos práticos: em um cenário onde não se há mais espaço para elevação da carga tributária, como bem pondera (Alves, Martins e Martins 2017) - pois essa, segundo

(Lima e Rezende 2019) já é uma das maiores cargas tributárias do mundo -, não há outra saída cabível para o poder público, senão trabalhar duro na redução custos públicos, cortando desperdícios e racionalizando despesas necessárias.

Assim, diante dos fatos apresentados, e da realidade que se impõe devido à pandemia do novo coronavírus COVID19 - que impossibilitou a operacionalização de muitos comércios e indústrias, levando a queda da arrecadação pelo Governo -, que momento seria mais oportuno para se conhecer os custos do Estado brasileiro que o momento atual? Nenhum.

Nesse contexto, é bom lembrar importantes estudos realizados sobre a temática, que podem vir a ser referências para trabalhos no tempo presente. Um deles, talvez um dos mais importantes, foi uma série de informes realizados no contexto da aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal, em 2000, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cuja intenção foi analisar os custos das funções públicas no país.

No primeiro desses informes, (BNDES-A 2000), os técnicos dessa instituição chamaram a atenção para a necessidade de investigação dos custos dos Poderes Legislativo e Judiciário, com a justificativa de esses poderes pouco se conhecem a respeito, e menos ainda se estudam sobre.

Curiosamente, mesmo após 11 anos se passando, autores como (Raupp 2011), ainda compartilham dessa mesma opinião, apresentando que quase a totalidade dos estudos realizados na temática de gestão de custos no setor público, são realizados na esfera do Poder Executivo.

Nessa lógica, essa instituição lançou um segundo informe - motivado pelas diversas notícias sobre os excessos e danos cometidos pelas Câmaras de Vereadores às finanças públicas municipais, bem como seus consequentes impactos nas contas estaduais e da união -, intitulado "Municípios: quanto custam as Câmaras dos Vereadores?"(BNDES-B 2000).

Nesses estudos, os pesquisadores dessa organização concluíram que:

- Há uma elevada discrepância entre os valores de gastos das assembleias estaduais, sem que se encontrassem padrões lógicos de causas, tais como: região geográfica, nível econômico dos estados, tamanho da população etc. Por exemplo: São Paulo, Bahia, Ceará, gastam em média R\$ 3 reais por habitante com essa função. Enquanto estados como Rio de Janeiro, Minas Gerais, Sergipe, Pará, Rondônia, gastam, em média, R\$ 10;
- Municípios de localidades menos desenvolvidas (de menor PIB per capita) tendem a gastar mais com o legislativo, quando analisadas as proporções:
  - Gastos com a função legislativa / Receita Corrente;
  - Gastos com a função legislativa / Gastos com saúde e saneamento;
- Municípios de estados da região Norte e Nordeste, em média, gastam mais em proporção da receita corrente com o legislativo do que aqueles localizados nas regiões Sul e Sudeste;
- Existência de um *trade off* claro, entre gastos com funções legislativas e despesas com saúde. Ou seja: gastos com legislativo vs gastos sociais.

|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| Vereadores                       | 57.420        |
| Deputados estaduais e distritais | 1.059         |
| Deputados federais e senadores   | 594           |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>59.073</b> |

Figura 1.1: Número de parlamentares no Brasil  
Fonte: (Interlegis 2012)

Evidentemente, a análise dessas informações suscitam diversas dúvidas, tais como:

- Por que há essas discrepâncias?
- Como são as estruturas de custos dessas instituições?
- Essas estruturas se alteram de forma substancial entre as casas legislativas?  
Se sim, em que variam?  
E ainda, por que variam?
- Há possibilidade de redução desses custos, com a intenção de se aumentarem investimentos sociais?

Essas dúvidas, inclusive, estão alinhadas às recomendações de trabalhos futuros dessa série de informes, que nas considerações finais de (BNDES-B 2000), os técnicos do governo apresentam que somente um possível "trabalho de maior fôlego pode compreender a análise do padrão e estrutura de gastos" dessas instituições.

Estudos recentes que se motivaram por esse trabalho, como (Raupp-A 2009), (Raupp-B 2009), (Raupp 2011) e (Leite 2014), investigaram casas legislativas municipais (câmaras de vereadores), com a intenção de valorar quanto custava, para o cidadão, a aprovação de proposições legislativas (projetos de lei, projetos de lei complementar etc). Ou seja, analisaram os custos organizacionais sob a perspectiva dos resultados.

Apenas um desses estudos, o de 2011, procurou mapear os custos na perspectiva processual. E, ainda assim, o fez em uma lógica de macroprocessos.

Motivados, então, pelo espírito do estudo do BNDES, e visando contribuir com a mitigação de um problema pontuado em (Alves, Martins e Martins 2017), que identificou que os estudos de custos no setor público brasileiro seguem linhas independentes e distintas, não havendo continuidade de estudos baseado em experiências anteriores, esse trabalho pretende dar seguimento ao trabalho realizado pelos técnicos dessa instituição, investigando, agora, as estruturas de custos das unidades legislativas em sua menor escala possível: os gabinetes.

Publicações oficiais do Senado Federal, (Interlegis 2012), apresentam, como destacado na Figura 1.1, a existência de mais de 59 mil parlamentares no Brasil - e, portanto, mais de 59 mil gabinetes -, o que torna urgente a necessidade em se estudar as estruturas de custos dessas unidades, uma vez que não foram encontrados trabalhos científicos sobre.

Ciente das diferenças de complexidade existente entre as atuações legislativas mais nas distintas instâncias de governo, como visível nas competências atribuídas para cada uma dessas, nos artigos 23 ao 31 da Constituição Federal de 1988, decidiu-se ter como foco desse trabalho o Poder Legislativo Federal, visto que: uma vez estruturado o caso mais complexo, para replicar esse estudo, será necessário apenas enxugar as variáveis de cálculo utilizadas.

Assim, nessa mesma lógica, esse trabalho escolheu, dentro do Poder Legislativo Federal, o ambiente da Câmara dos Deputados, que possui um número maior de parlamentares (513) e, portanto, uma dinâmica mais complexa que a do Senado Federal, e dentro dessa instituição, em especial, foi escolhido para investigação os gabinetes de lideranças, que são responsáveis por assessorar os deputados líderes, que representam contingentes importantes de parlamentares, como apresentado no referencial teórico desse trabalho.

O estudo dos gabinetes de liderança, inclusive, é um desejo antigo de alguns profissionais, como (Júnior 2009), que lamentam o fato de que:

Lideranças (...) na Câmara dos Deputados, entendidas como a estrutura funcional e organizacional que dá suporte aos deputados de uma bancada, raramente são objeto de pesquisas acadêmicas.

O que se observa é que, na maioria das vezes, as lideranças são analisadas como sinônimo de líderes.

Dessa forma, esse autor apresenta que são conhecidos estudos: sobre o grau de influência dos líderes sobre as bancadas que representam, sobre fidelidade dos líderes ao governo, mas não são conhecidos estudos que abordem, com profundidade, a estrutura organizacional, funcional e demais conhecimentos administrativos acerca de um gabinete de liderança.

Inclusive, esse mesmo autor complementa:

Essa falta de informação é um problema: para a Instituição, porque dificulta que outros profissionais de fora das lideranças possam contribuir para melhorar a gestão, os processos, serviços e produtos oferecidos pelas lideranças aos parlamentares; para o cidadão, porque, não tendo conhecimento da organização dos serviços das lideranças, deixa de atuar de uma maneira mais eficaz, no que diz respeito ao contato com o parlamentar e para os servidores da Câmara dos Deputados que pretendem prestar serviço em uma liderança e não dispõem de qualquer publicação que lhes permita um contato inicial com o trabalho lá realizado.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Calcular o custo de um gabinete de liderança na Câmara dos Deputados, bem como dos seus serviços de assessoramento prestados, para contribuir com a investigação do real custo da máquina pública brasileira.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudar os conceitos básicos relacionados à temática de gestão de custos;
- Identificar as estruturas de gastos da organização;
- Aplicar o método de custeio ABC;
- Realizar análises em cima dos resultados obtidos.

## **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, ordenados sequencialmente, na seguinte lógica: esse, que está sendo lido no momento, que é a (I) Introdução, seguido pelo (II) Referencial teórico, (III) Metodologia, (IV) Aplicação e contribuições ao método, (V) Análise dos resultados obtidos e, por fim, (VI) Conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O segundo capítulo do presente trabalho refere-se à revisão bibliográfica. Por definição, (Moresi 2003) entende que essa etapa é compreendida como um estudo sistemático, que leva em consideração a prospecção e a análise de diversos materiais já publicados acerca de uma determinada temática, expondo o que já foi escrito, bem como quem já escreveu sobre esse tema.

Sabe-se, por (Wazlawick 2009), que essa etapa não gera conhecimento e sua intenção é tão somente suprir as deficiências de conhecimento do pesquisador no tema da pesquisa em questão. Dessa forma, foi realizada uma revisão da literatura sobre a temática de custos, com a intenção de executar um amplo e consistente levantamento literário sobre esse tema, onde os resultados foram sistematizados nos textos que se seguem:

### 2.1 HISTÓRICO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

#### 2.1.1 Evolução no mundo

Muito se confunde sobre Contabilidade Financeira, Contabilidade de Custos e Contabilidade Gerencial, como apresenta (Martins 2003). Para esclarecer cada uma delas, esse autor defende uma análise histórica desses períodos, que tem como divisor de águas a Revolução Industrial do século XVIII.

Antes desse período, vigorava o mercantilismo, dominado pelas empresas comerciais, onde suas principais necessidades eram a apuração dos resultados de cada período, levantamento dos balanços organizacionais, dos estoques físicos etc, que são instrumentos da Contabilidade Financeira.

Ao longo do tempo, com o fortalecimento das indústrias, esses mesmos processos tornaram-se mais complexos: informações que antes eram de cômputo direto, agora foram substituídas por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados. Dessa forma, começou-se um movimento para adaptar, dentro do mesmo raciocínio da Contabilidade Financeira, as práticas contábeis apresentadas para a realidade industrial, dando origem à Contabilidade de Custos.

Vale destacar, que eventos históricos marcantes para a história moderna, solidificaram a importância da Contabilidade de Custos no cenário mundial, como o desenvolvimento do Mercado de Capitais nos EUA e na Europa. Desse período em diante, milhares de interessados/acionistas passaram a pressionar grandes corporações para ter acesso às suas informações contábeis, bem como para que essas espelhassem, com fidelidade, a realidade financeira dessas organizações. Surgem, inclusive, nesse período, a figura dos auditores independentes (ou externos).

Por fim, a evolução da tecnologia da informação consagrou o surgimento da Contabilidade Gerencial, que se pautou na construção de soluções digitais eficientes, que permitissem a sistematização e o processamento simultâneo das mais diversas práticas de contabilidade vigentes, dirimindo suas divergências e consolidando, de forma satisfatória, os resultados organizacionais.

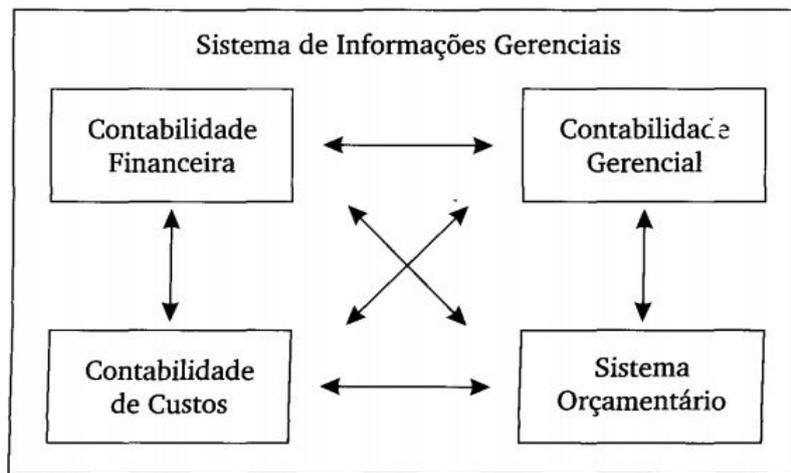


Figura 2.1: Sistemas de Informação Gerencial  
Fonte: (Martins 2003)

Esse novo campo de conhecimento auxiliou, de maneira substancial, o processo de tomada de decisões dos novos gestores. A Figura 2.1, apresenta o relacionamento desses conceitos.

### 2.1.2 Evolução no setor público brasileiro

Vale destacar, como é o contexto do presente trabalho, que a Contabilidade de Custos não se restringiu, com o passar do tempo, aos ambientes industriais. Com o advento da nova forma de usá-la, instituições financeiras, empresas comerciais, firmas de prestação de serviços etc, passaram a adotá-la, obtendo resultados formidáveis, ainda como apresenta (Martins 2003).

Inclusive, o setor público brasileiro vem tentando beneficiar-se dos resultado da sua aplicação desde a década de 60, como apresentam os marcos legais abaixo:

A Lei Nº 4.320, de 17 de março de 1964, promulgada pelo presidente João Goulart, é considerada um dos mais importantes dispositivos legais da Contabilidade Pública Brasileira, pois, como apresenta (Elias 2017), pela primeira vez, inicia-se a obrigatoriedade da apuração de custos no setor público.

Ainda que inicialmente obrigatória apenas para instituições industriais, como visto nos artigos 85 e 99 destacados na sequência, esse é um marco jurídico importante na busca pela eficiência da alocação dos recursos públicos no Brasil.

Art. 85: Os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitirem o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais, a análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros.

Art. 99: Os serviços públicos industriais, ainda que não organizados como empresa pública ou autárquica, manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados, sem prejuízo da escrituração patrimonial e financeira comum.

Em 1967, observa-se a complementação dessa lei, como apresentado em (Araújo 2017), pelo Decreto

Lei Nº 200, outorgada em 25 de fevereiro, pelo presidente Humberto Castello Branco, utilizando-se do Ato Institucional nº4, que determinou a adoção da contabilidade de custos a todas as entidades do setor público, conforme os artigos 25, 30, 79, 94, 95 dessa legislação:

Art. 25, IX: Acompanhar os custos globais dos programas setoriais do Govêrno, a fim de alcançar uma prestação econômica de serviços.

Art. 30, § 3º: É dever dos responsáveis pelos diversos órgãos competentes dos sistemas atuar de modo a imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da Administração.

Art. 79: A contabilidade deverá apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão.

Art. 94, XI: Instituição, pelo Poder Executivo, de reconhecimento do mérito aos servidores que contribuam com sugestões, planos e projetos não elaborados em decorrência do exercício de suas funções e dos quais possam resultar aumento de produtividade e redução dos custos operacionais da administração.

Art. 95: O Poder Executivo promoverá as medidas necessárias à verificação da produtividade do pessoal a ser empregado em quaisquer atividades da Administração Direta ou de autarquia, visando a colocá-lo em níveis de competição com a atividade privada ou a evitar custos injustificáveis de operação, podendo, por via de decreto executivo ou medidas administrativas, adotar as soluções adequadas, inclusive a eliminação de exigências de pessoal superiores às indicadas pelos critérios de produtividade e rentabilidade.

Em 1986, com o discurso declarado de mudar a "mentalidade administrativa" do setor público brasileiro, o presidente José Sarney outorga o Decreto Lei Nº 93872, em 23 de dezembro, onde acrescenta um importante elemento para o fortalecimento da cultura de custos no serviço público: a punição. Ao mesmo tempo, também apresenta a forma que essas informações deverão ser detalhadas, como observado nos artigos 137 e 142:

Art. 137. A contabilidade deverá apurar o custo dos projetos e atividades, de forma a evidenciar os resultados da gestão (Dec.-Lei nº 200/67, art. 69).

§ 1º A apuração do custo dos projetos e atividades terá por base os elementos fornecidos pelos órgãos de orçamento, constantes dos registros do Cadastro Orçamentário de Projeto/Atividade, a utilização dos recursos financeiros e as informações detalhadas sobre a execução física que as unidades administrativas gestoras deverão encaminhar ao respectivo órgão de contabilidade, na periodicidade estabelecida pela Secretaria do Tesouro Nacional.

§ 2º A falta de informação da unidade administrativa gestora sobre a execução física dos projetos e atividades a seu cargo, na forma estabelecida, acarretará o bloqueio de saques de recursos financeiros para os mesmos projetos e atividades, responsabilizando-se a autoridade administrativa faltosa pelos prejuízos decorrentes.

Art. 142 §: 1º O custo dos projetos e atividades a cargo dos órgãos e entidades da administração federal será objeto de exames de auditoria, verificando-se os objetivos alcançados em

termos de realização de obras e de prestação de serviços, em confronto com o programa de trabalho aprovado.

Em 1996, o ex Ministro da Administração e Reforma do Estado do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), (Bresser 1996), motivado pela crise do Estado dos anos 80 e pelo avanço da globalização, dá início ao que ficou conhecida como a terceira Reforma Administrativa do Brasil, ou Reforma Gerencial, materializada pela Emenda Constitucional Nº 19 de 1998.

Ela, como apresenta (Bulos 1998), impactou diretamente inúmeros dispositivos legais, alterando-lhes não somente sua redação, mas produzindo significativas modificações na vivência da Administração Pública. Dentre essas alterações, uma das mais emblemáticas, foi a inclusão, no Art. 37 da Constituição Federal, do Princípio da Eficiência como Princípio Geral da Administração Pública. Alexandre de Moraes, (Moraes 2003), Ministro do Supremo Tribunal Federal, ajuda a entender o que significa isso na prática:

"(...) impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira e evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social".

Nesse contexto, dentro do pacote de reformas apresentadas por esse governo ao Congresso Nacional, em 2000 foi aprovado o marco regulatório que, na perspectiva da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) em (Brasil 2012), é considerado o principal instrumento regulador das contas públicas no Brasil: a Lei Complementar Nº 101, promulgada no dia 4 de maio, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece metas, limites e condições para gestão das receitas e despesas públicas no país.

Essa legislação, mais uma vez, reafirma o compromisso do Estado brasileiro com a causa da gestão de custos na Administração Pública, como observado no seu artigo 50:

Art. 50, VI, § 3º: A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

O impacto da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal foi profundo na Administração Pública: pouco tempo depois, já em 2004, o Plenário do Tribunal de Contas da União, responsável pela fiscalização contábil financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas (Brasil 2019), decidiu pelo Acórdão Nº 1.078, onde ficou resolvido que:

1.1.2. adote providências para que a administração pública federal possa dispor com a maior brevidade possível de sistema de custos, que permita, entre outros, a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária e financeira de responsáveis, ante o disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000, art. 50, § 3º), na LDO para 2003 (Lei nº 10.524/2002, art. 21) e na LDO para 2004 (Lei 10.707/2003, art. 20, § 2º);

Como resposta, em 26 de outubro de 2005, uma comissão composta por membros do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Controladoria Geral da União e Ministério da Fazenda, foi formada via Portaria Interministerial Nº 945/2005, com a missão de: "elaborar estudos, propor diretrizes, métodos e procedimentos, para subsidiar a implantação do sistema de custos na Administração Pública Federal". (Elias 2017) apresenta que o relatório final dessa comissão teve como resolução os seguintes pontos:

- Implantar sistemas de custos em toda a administração pública federal em cumprimento às determinações da legislação vigente;
- Otimizar o desempenho dos órgãos e entidades da administração pública federal, assim como dos programas que integram o plano plurianual; e
- Fomentar uma cultura de custos na administração pública federal.

A coordenação da implantação desse sistema ficou a cargo da Secretaria do Tesouro Nacional, como já prevista desde de 2001, na Lei Nº 10180, promulgada em 6 de fevereiro, onde os artigos 12 e 17, são bem claros ao definir a STN como o órgão central da Administração Financeira Federal e do Sistema de Contabilidade Federal do Brasil.

Em 2008, três anos depois, pela primeira vez na história brasileira, como apresenta (Kladi e Ferrari 2011), o Governo Federal organizou-se através da Câmara Técnica de Qualidade dos Gastos para criação de um projeto executivo, com cronograma e recursos, visando a implantação de um sistema de informação de custos nacional.

A partir desse momento, como apresenta (Brasil 2012) e (Kladi e Ferrari 2011), representantes das secretarias executivas e de natureza especial de alguns ministérios, como os da Fazenda, Educação, Planejamento, Orçamento e Gestão, passaram a reunir-se para estudar e propor possíveis modelos que pudessem ser adotado por todas as instituições públicas do país.

Depois de um ano de trabalho dessa equipe, em 2009, um grupo técnico formado pela STN e pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), produziram uma versão inicial desse sistema que foi testada e aprimorada e, em 2010, (Brasil 2012), foi homologada pelos diversos órgãos do governo.

Assim, em 24 de outubro de 2011, a STN publicou a Portaria Nº 716, onde formalizava, enfim, o Sistema de Informação de Custos do Governo Federal. O mais recente subsistema estruturante da Administração Pública Federal.

Vale destacar, por fim, que durante as discussões de 2008, o ministro Guido Mantega, do Ministério da Fazenda, em 25 de agosto de 2008, lançou a Portaria Nº 184, com a intenção de "promover a convergência das práticas contábeis vigentes no setor público, com as normas internacionais de contabilidade", previstas na *International Federation of Accountants - IFAC* .

Essa portaria determinou que o responsável pela emissão dessas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCAPS) seria o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e que ao acompanhamento e a fiscalização dessas normas se dariam pela STN.

Com isso, junto com o lançamento do sistema, em 2011, o CFC lançou a Resolução Nº 1.366, que normatizou metodologias para o Sistema de Informação de Custos no Setor Público.

## 2.2 TERMINOLOGIA BÁSICA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

As seções que se apresentarão na sequência exigem que terminologias básicas sejam apresentadas com a intenção de permitir a compreensão integral dos tópicos expostos.

(Martins 2003) insiste que "meros problemas de terminologia", na realidade deveriam ser tratados como "magnos problemas de terminologia", uma vez que sua má interpretação pode afetar, totalmente, a qualidade do trabalho apresentado.

Apresentam-se agora, portanto, as terminologias básicas de Contabilidade Financeira com base em (Silva e Rodrigues 2018), e de Contabilidade de Custos através de (Martins 2003). A saber:

### 2.2.1 Remanescentes da Contabilidade Financeira

#### 2.2.1.1 Atividades de Financiamento

**Patrimônio Líquido.** São os recursos dos acionistas da entidade.

Estão contidos nessa categoria, o capital investido pelos acionistas (capital social), bem como o resultado acumulado das operações (lucros ou prejuízos).

**Passivo.** São as obrigações da entidade com terceiros.

Estão contidos nessa categoria, os recursos adquiridos de terceiros, que não possuem participação no capital da entidade, tais como: empréstimos, salários a pagar, fornecedores, obrigações tributárias etc.

#### 2.2.1.2 Atividades de Investimento

**Ativos.** São os itens que trazem benefícios futuros para a entidade.

Estão contidos nessa categoria, por exemplo: terrenos, máquinas, computadores etc.

#### 2.2.1.3 Atividades Operacionais

**Receitas.** São os resultados advindos da venda de produtos ou serviços.

Estão contidas nessa categoria, por exemplo: receitas de vendas, de serviços, financeiras.

**Despesas.** São os ativos consumidos ou os serviços utilizados na geração da receita.

Estão contidas nessa categoria, por exemplo: comissão dos vendedores, depreciação do computador da secretária do diretor (pois não está diretamente relacionado à produção de bens, ou prestação dos serviços) etc.

**Resultado: Lucro e Prejuízo.** É o resultado calculado, matematicamente, através da diferença entre Receitas e Despesas.

Quando o resultado é positivo, tem-se **Lucro**, quando negativo, **Prejuízo**.

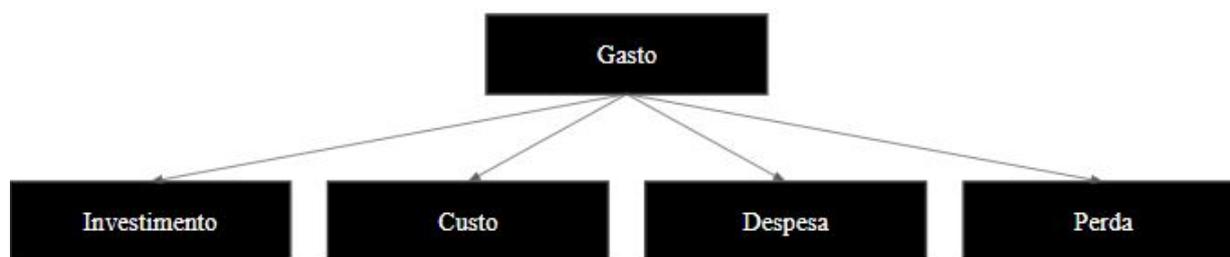


Figura 2.2: O conceito de gastos e suas subdivisões  
Fonte: O autor

## 2.2.2 Próprios da Contabilidade de Custos

### 2.2.2.1 Gasto

Refere-se à compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso). Esse sacrifício é associado a entrega, ou promessa de entrega, de Ativos.

São exemplos: gasto com a compra de matérias-primas, gastos com mão-de-obra (tanto na produção, quanto na distribuição), gastos com honorários da diretoria, gastos na compra de um imobilizado etc.

Percebe-se, portanto, que o conceito de gasto é extremamente amplo. Assim, esse pode ser subdividido nas seguintes tipologias: Investimento, Custo, Despesa e Perda, conforme apresenta-se a Figura 2.2.

Uma vez que o conceito de Despesa já foi trabalhado nas subseções anteriores, restam, portanto, a conceituação de Investimento, Custo e Perda. A saber:

### 2.2.2.2 Investimento

É o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos. Em outras palavras, os investimentos são todos os gastos realizados em prol da aquisição de bens ou serviços que serão contabilizados nos Ativos da empresa.

Esses podem ser de diversas naturezas, tais como: matérias-primas, que são gastos considerados como investimentos temporários, ou o gastos com maquinário, que é contabilizado como um investimento permanente.

### 2.2.2.3 Custo

É um gasto relativo a bem ou serviço, utilizado na produção de outro bem ou serviço. Podem ser exemplos de custos: a matéria prima utilizada na produção de um bem, a energia elétrica, a depreciação dos ativos permanentes etc.

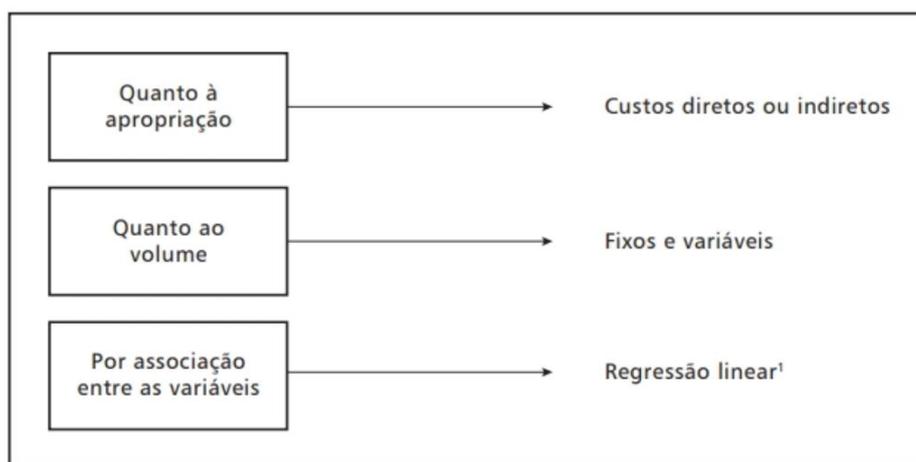


Figura 2.3: Classificação dos Custos  
Fonte: (Fontoura 2013)

#### 2.2.2.4 Perda

É um bem ou serviço consumido de forma anormal, ou involuntária, que não contribui para o processo de obtenção de receitas. São exemplos: perdas com incêndios, obsolescimento de estoques etc.

Aqui, chama-se a atenção para um detalhe: muito se utiliza a expressão "Perda de material" durante a produção de inúmeros bens ou serviços. No entanto, essas "percas" são, na realidade, custos! Uma vez que são que valores sacrificados, de maneira normal, no processo de obtenção de receitas.

### 2.2.3 Classificação de Custos

Uma vez que o cerne desse trabalho é a temática de Contabilidade de Custos, aprofundar-se-á o detalhamento desse gasto, apresentando suas tipologias/classificações.

Dessa forma, por (Fontoura 2013), tem-se que os Custos podem ser classificados quanto ao: Volume (Custos Fixos e Custos Variáveis), a Atribuição (Custos Diretos e Custos Indiretos) e a Associações entre as Variáveis (ex: Regressão linear), como apresenta a Figura 2.3.

As próximas subseções, portanto, dedicar-se-ão ao detalhamento dessas classificações, seguindo as fundamentações desse mesmo autor. Vide:

#### 2.2.3.1 Quanto à Apropriação

Essa classificação refere-se à forma de identificar e alocar os custos aos produtos. Na Figura 2.4 pode-se observar um resumo esquemático desses conceitos.

**Custos Diretos.** São custos são facilmente identificados com os produtos ou serviços a que se referem.

**Custos Indiretos.** São custos, ou despesas, que não são facilmente identificados aos produtos ou serviços, necessitando de algum critério de distribuição para a sua alocação.

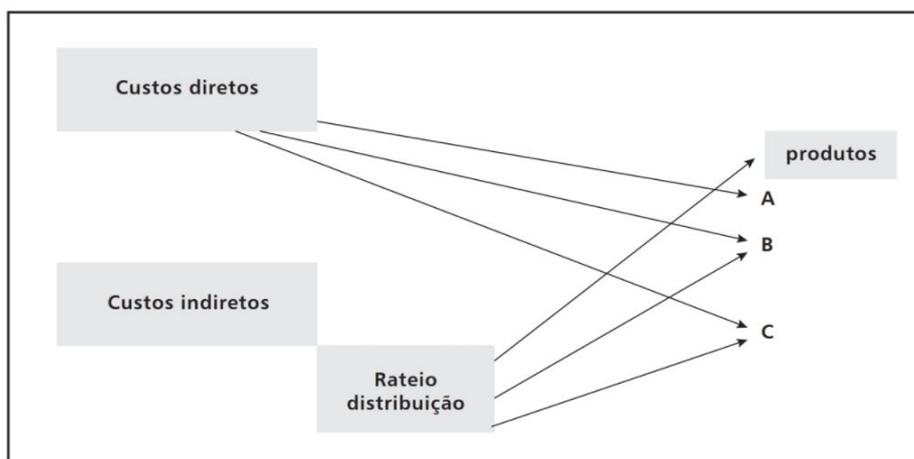


Figura 2.4: Custos Diretos e Custos Indiretos  
 Fonte: (Fontoura 2013)

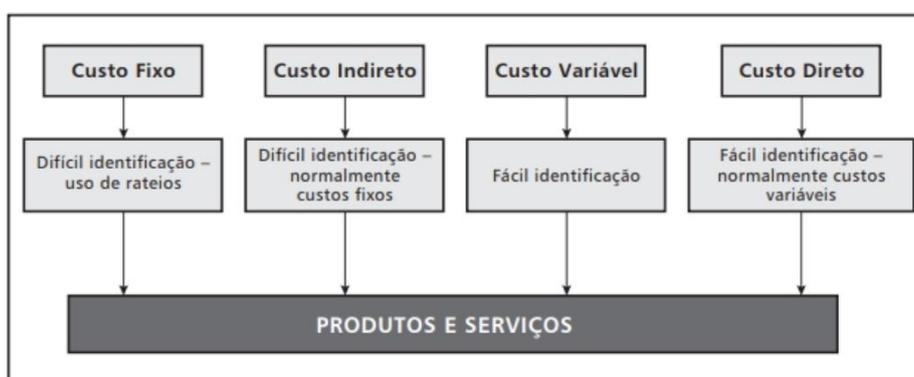


Figura 2.5: Resumo da Classificação dos Custos  
 Fonte: (Fontoura 2013)

### 2.2.3.2 Quanto ao Volume

Essa classificação refere-se às relações dos custos em função do volume da produção.

**Custos Fixos.** São os custos ou despesas que não variam dentro de uma capacidade instalada. Dessa forma, seu custo unitário varia de acordo com o volume da produção ou do serviço.

**Custos Variáveis.** São os custos que variam de acordo com o volume de produção ou serviço. Entretanto, têm como característica o custo unitário fixo.

A saber, a Figura 2.5 apresenta uma síntese desse conjunto de explicações.

## 2.3 MÉTODOS DE CUSTEIO

(Megliorini 2006) apresenta que os métodos de custeio determinam a forma de valoração dos objetos de custeio, que podem ser apurações dos custos de: atividades, produtos, departamentos etc. Sabe-se, como

| ÁREA                       | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Total | %     |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Custeio ABC                | 1    | 1    |      | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 1    | 24    | 44,44 |
| Custeio por Absorção       |      |      |      | 1    |      | 2    |      | 1    |      |      |      | 5     | 9,26  |
| Custeio Direto ou Variável | 1    |      |      |      |      | 1    |      | 1    | 1    |      |      | 4     | 7,41  |
| Não definido               | 1    |      | 1    |      | 7    | 1    | 5    | 2    | 1    | 1    | 2    | 21    | 38,89 |
| Total                      | 3    | 1    | 1    | 4    | 10   | 6    | 9    | 7    | 6    | 3    | 4    | 54    | 100%  |

Figura 2.6: Métodos de custeio apresentados nos artigos científicos brasileiros pós LRF

Fonte: (Carneiro et al. 2012)

exposto por esse autor, que a literatura classifica esses métodos em duas categorias: os tradicionais e os contemporâneos.

Os métodos de custeio tradicional têm como foco a apuração dos custos dos produtos, considerando esses como os geradores de custos. Neles, como são de se esperar, predominam os custos relativos à matéria prima e mão de obra, sendo, portanto, métodos de custeio baseado em volume, uma vez que possuem relações com as quantidades fabricadas. Estão nessa classificação: Custeio por Absorção, Custeio Pleno e o Custeio Variável.

Com a intensificação da evolução tecnológica e a pressão do ambiente competitivo, observou-se, desde o meados do século XX, o aumento da complexidade dos processos operacionais, obrigando as empresas a reformular, continuamente, suas estratégias de apuração e gestão de custos. Nesse contexto, surgiram novas metodologias, com destaque para o custeio ABC, que tem como intenção o rastreamento dos custos, identificando, via mapeamento das atividades, fontes de desperdícios e tarefas desnecessárias.

Uma revisão dos artigos científicos publicados sobre a temática de custos na administração pública, após a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, realizado por (Carneiro et al. 2012), apresentou, vide Figura 2.6: que em uma amostra de 54 artigos encontrados, 44,44% dos trabalhos discutiam o Custeio ABC no contexto da administração pública, enquanto 9,26% versavam sobre Custeio por Absorção, 7,41% sobre o Custeio Direto ou Variável, e por fim, os 38,89% faltantes, não tiveram por escopo discutir ou comentar sobre os métodos de custeio.

Dessa forma, nas próximas subseções, utilizando-se das definições de (Cruz 2012), serão apresentados, em detalhes, esses três métodos bastante discutidos como sistemas adequados para apuração de custos nas organizações públicas brasileiras. A saber:

### 2.3.1 Custeio por Absorção

As Figuras 2.7 e 2.8 apresentam explicações visuais e esquemáticas para a compreensão da aplicação dessa metodologia, onde nelas se observam que os custos diretos são absorvidos instantaneamente pelos produtos/serviços produzidos, enquanto os custos indiretos são absorvidos apenas após rateios (representado pela palavra Rateio, ou R, nas imagens que se seguem) de centros de custos.

Esses centros de custos são invenções contábeis que agrupam custos indiretos de mesma natureza, podendo ser: Centros de Custos Produtivos, ou Centros de Custos Auxiliares. A diferença entre ambos é apenas uma: enquanto o primeiro está relacionado aos custos oriundos dos processos produtivos desses produtos/serviços, o segundo está relacionado aos custos nativos das demais atividades operacionais,

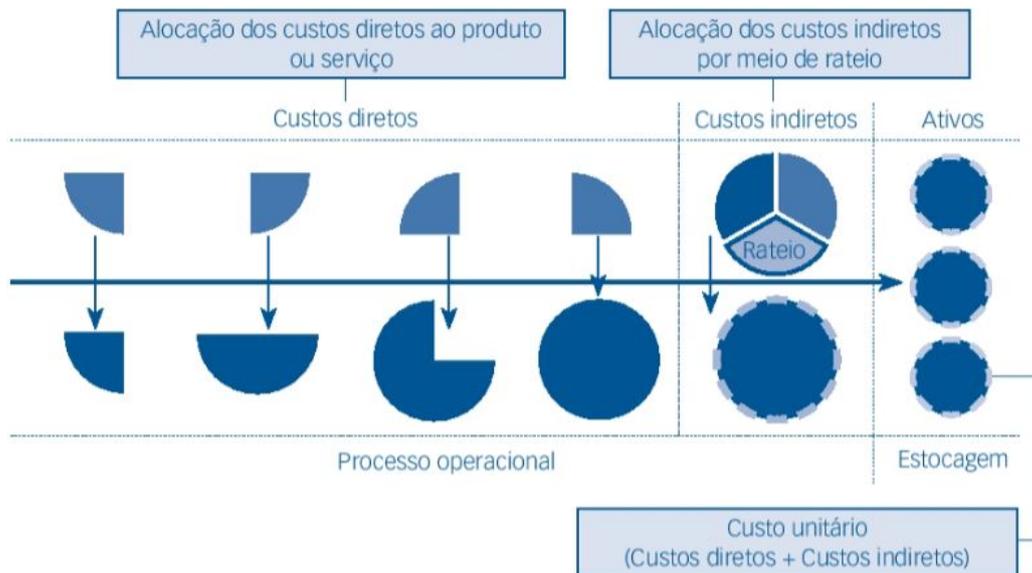


Figura 2.7: Custeio por Absorção  
 Fonte: (Cruz 2012)

altamente necessárias para suportar essas atividades fins.

Os valores relativos aos Centros de Custos Auxiliares deverão ser transferidos para os Centros de Custos Produtivos, com a intenção de serem absorvidos pelos produtos/serviços produzidos pela organização.

O método de Custeio por Absorção é o método legalmente aceito no Brasil.

### 2.3.2 Custeio ABC

O aumento da complexidade da apuração dos custos indiretos (*marketing*, serviço de atendimento ao cliente etc), motivado pelas razões já apresentados no início dessa seção, levaram ao desenvolvimento de variantes do método de custeio por absorção, sendo o Custeio ABC (*Activity Based Costin*) a mais conhecida delas.

Sua principal característica reside no cálculo dos custos indiretos através da análise das atividades do processo de produção, de tal forma que para sua aplicação, se faz necessário o mapeamento de todos os processos organizacionais, atentando-se ao fato desses estarem constantemente atualizados, sob risco de interferência no resultado apurado.

Como apresentado na Figura 2.9, essas atividades são divididas em dois grupos de análise: Atividades Primárias e Secundárias, cuja diferença está no fato de que as primeiras estão relacionadas, diretamente, ao processo de produção desses produtos/serviços, enquanto a segunda está relacionada aos demais custos operacionais da organização.

Na mesma lógica dos Centros de Custos do método de Custeio por Absorção, os valores relativos as Atividades secundárias deverão ser transferidos para as Atividades primárias, com a intenção de serem absorvidos pelos produtos/serviços produzidos pela organização.

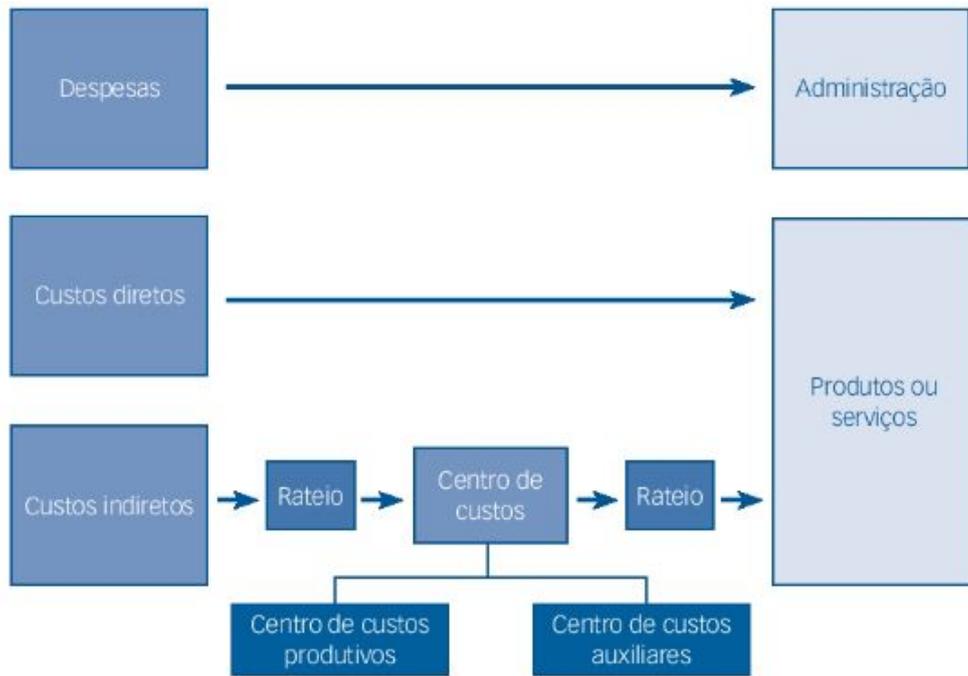


Figura 2.8: Variáveis de cálculo do Custeio por Absorção  
 Fonte: (Cruz 2012)

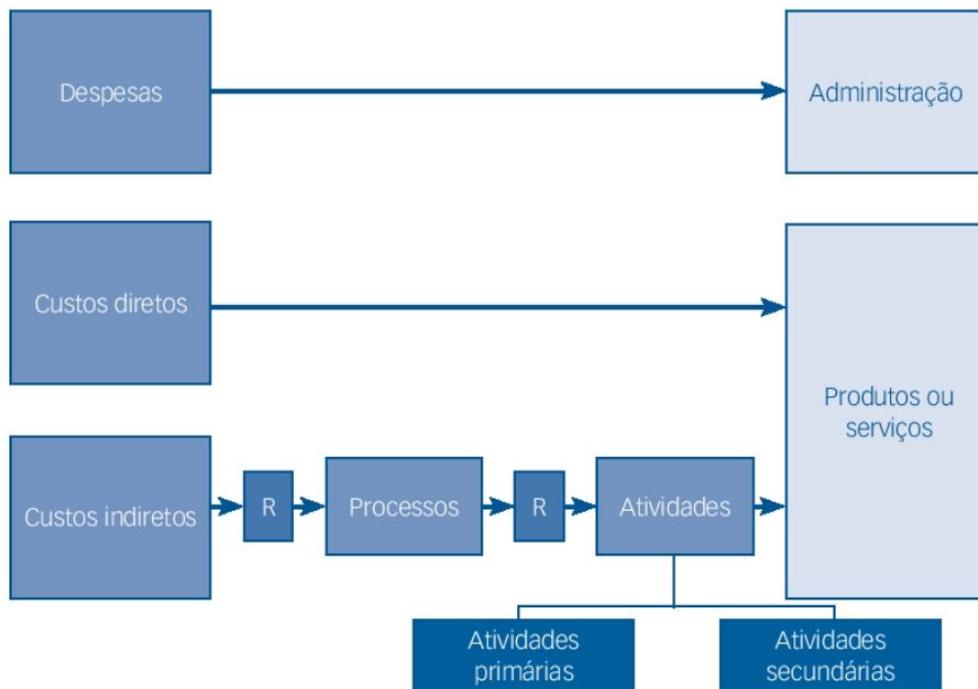


Figura 2.9: Variáveis de cálculo do Custeio ABC  
 Fonte: (Cruz 2012)

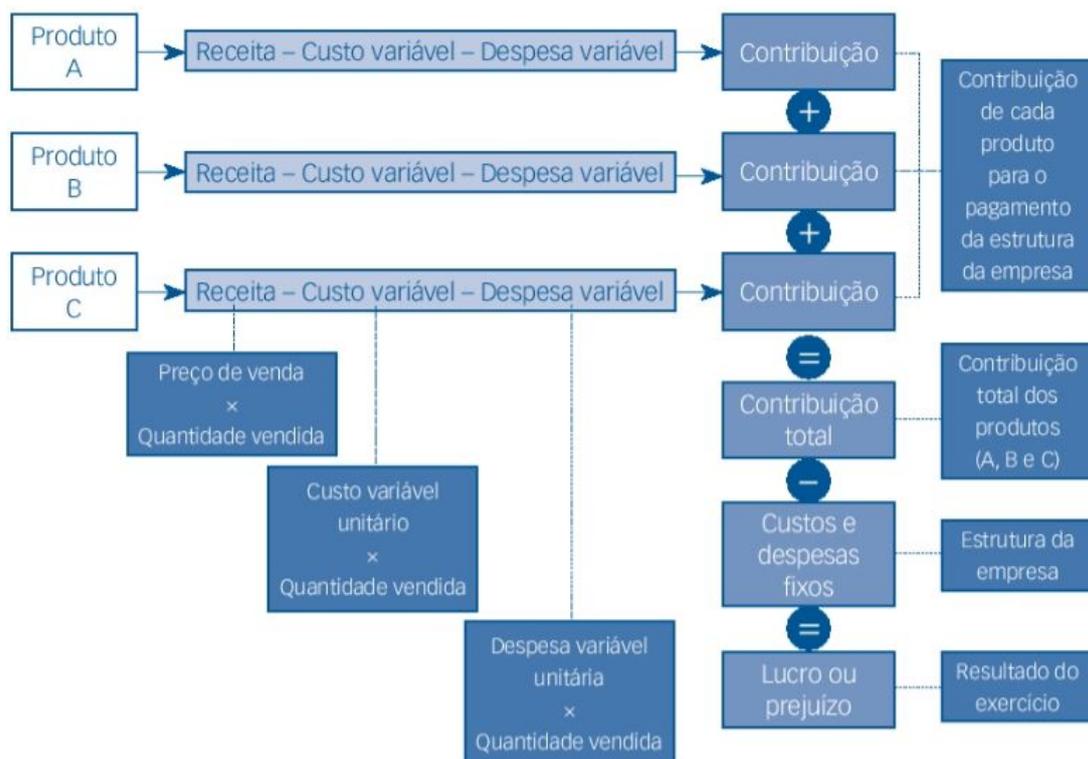


Figura 2.10: Objetivo principal do Custeio Direto  
 Fonte: (Cruz 2012)

### 2.3.3 Custeio Direto ou Variável

Ambos os métodos apresentados nas subseções anteriores baseiam-se em rateios para o cálculo dos seus objetivos, deixando os gestores com o grande desafio de distribuir corretamente esses custos indiretos.

Nesse contexto, o método de custeio direto enquadra-se como uma solução alternativa, que não utiliza rateios. Porém, há de se destacar uma importante informação: sua finalidade é diferente do que se intencionam os métodos anteriores. Nele, o objetivo é descobrir quais são as margens de contribuição de cada unidade de produto/serviço entregue pela organização, como apresentado na Figura 2.10.

A lógica de cálculo desse método, parte do princípio de que os gastos fixos são derivados das estruturas organizacionais e não dos produtos/serviços. Dessa forma, associam-se, ao produto, apenas os gastos variáveis.

### 2.3.4 Vantagens e desvantagens de cada método

(Abbas, Gonçalves e Leoncine 2012) defendem que não há um método de custeio que atenda todas as necessidades informativas dos gestores dada a complexidade do processo administrativo das organizações. Dessa forma, insistem que o melhor método de custeio, é portanto, aquele que melhor atende as necessidades dos administradores no momento em que precisam.

Os mesmos, também chamam a atenção para o fato de que os mais diversos métodos de custeio apresentam vantagens e desvantagens que, somadas, geram informações complementares para tomada de decisão,

permitindo que se respondam importantes questionamentos, tais como: produzir versus fabricar, manter ou descontinuar produtos/serviços etc.

Na sequência, apresenta-se, com base em (Abbas, Gonçalves e Leoncine 2012) para Custeio por Absorção e Custeio Direto ou Variável e em (Brito 2012) para Custeio ABC, as vantagens e desvantagens de cada método. A saber:

#### 2.3.4.1 Custeio por Absorção

##### Vantagens

- Formalmente aceito pela legislação fiscal;
- Agrega todos os custos (diretos e indiretos);
- Menor custo de implementação;

##### Desvantagens

- Custos distribuídos com base em rateios, com grande grau de arbitrariedade;
- Custos fixos por unidade dependem do volume de produção;

#### 2.3.4.2 Custeio ABC

##### Vantagens

- Direcionadores de custos permitem calcular os custos de forma mais precisa, atribuindo melhor os custos indiretos aos produtos;
- A análise das atividades permite visualizar como os recursos são consumidos, favorecendo a eliminação de atividades que não agregam valor, bem como a otimização das atividades que agregam, minimizando desperdícios.

##### Desvantagens

- Difícil implementação;

#### 2.3.4.3 Custeio Direto ou Variável

##### Vantagens

- Não há prática do rateio;

- Os custos fixos, que existem independente da produção, não são alocados aos bens ou serviços;
- Identifica os bens ou serviços mais rentáveis;
- Identifica a quantidade de bens ou serviços que a organização precisa produzir e comercializar para pagar seus gastos fixos;

#### Desvantagens

- Não é aceito pela auditoria externa das entidades que tem capital aberto, nem pelas autoridades fiscais;

## 2.4 PODER LEGISLATIVO

### 2.4.1 Histórico

No século IV a.C, como apresenta (ALES 2005 - 2020), o filósofo Aristóteles defendia em sua obra, *Política*, que o Estado deveria ser dividido em três grandes funções:

- A função de elaborar normas gerais a serem observadas por todos (legislar);
- A função de aplicar as referidas normas ao caso concreto (executar) e;
- A função de julgar, decidindo os conflitos relacionados à execução das normas gerais nos casos concretos.

No entanto, por razões históricas, esse considerou que o exercício dessas funções caberia a uma única pessoa: o soberano.

Dessa forma, se uma única pessoa legislasse, executasse e julgasse, diluiriam-se os conflitos, levando a estabilidade do sistema político.

Em contrapartida, no século XVIII, outro filósofo, conhecido como Montesquieu (Charles-Louis de Secondat), em sua publicação *O espírito das leis*, defende que: essas funções não caberiam à um único soberano, e que, na verdade, essas deveriam estar ligadas a três órgãos diferentes, autônomos e independentes entre si.

Essa teoria, antiabsolutista, que inspirou a Revolução Americana e a Revolução Francesa nesse mesmo século, inspirou, também, a construção da Constituição Federal de 1988, como observado nos seus artigos 2 e 60, onde apresenta-se a organização do Estado brasileiro através da lógica de separação dos Poderes como cláusula pétra da CF:

Art. 2º: São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

Art. 60, §4º: Não será objeto de deliberação a proposta de emenda tendente a abolir:

- I - a forma federativa de Estado;
- II - o voto direto, secreto, universal e periódico;
- III - a separação dos Poderes;
- IV - os direitos e garantias individuais.

### 2.4.2 Competências

A Escola Legislativa da Assembléia Estadual de Minas Gerais, (ALMG 2015), atribui ao Parlamento as seguintes funções:

#### 2.4.2.1 Legislativa

Responsável pela produção de normas jurídicas que regem a vida da sociedade.

#### 2.4.2.2 Fiscalizatória

Responsável pelo controle externo sobre a Administração Pública.

Para tal, prevê medidas como: convocação de autoridades de Estado, pedidos escritos de informações à órgãos do governo, sustações de atos normativos do Executivo, criações de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI), avaliações das políticas públicas do Executivo, julgamentos de contas do Estado etc.

#### 2.4.2.3 Deliberativa

Materializada através de Resoluções e Decretos Legislativos, são assuntos de competência exclusiva do Poder Legislativo, que dizem a respeito da sua economia interna, organização das Casas, funcionamento dos serviços administrativos etc.

Por exemplo, no contexto do presente trabalho, o Ato da Mesa Nº 59, de 08 de janeiro de 2013, que trata sobre o Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados, define: "aprova-se a estratégia da Câmara dos Deputados para o período de 2012 a 2023". Nele, há um Portfólio Corporativo, cujo recorte de 2019-2020, apresenta como um dos projetos prioritários para esse biênio:

### **3. Gestão de Custos para Decisão**

Sistema de apropriação de custos voltado para o aperfeiçoamento do processo decisório, especialmente, para a escolha de alternativas de ação e para a apuração de custos de unidades administrativas.

Principais entregas do biênio 2019-2020:

Metodologia de Apropriação de Custos; Normativo; Sistema (Painéis de Custo); Governança; e Divulgação.

Benefícios: eficiência administrativa e melhoria da tomada de decisão.

#### 2.4.2.4 Julgadora

Responsável por julgar determinadas autoridades do Executivo e do Legislativo, nos casos estabelecidos na Constituição e nas leis, tais como crimes de responsabilidade, bem como por julgar ministros do Supremo Tribunal Federal, procurador-geral da República, advogado-geral da União, que também cometerem crimes dessa natureza.

#### 2.4.2.5 Político Parlamentar

A CF de 1988, no seu 1º artigo, apresenta:

Todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos, ou diretamente, nos termos desta Constituição

Dessa forma, os parlamentares exercem o papel de legítimos representantes da sociedade dentro das estruturas de governo, devendo, portanto, defender seus interesses das mais variadas formas, utilizando-se dos mais diversos instrumentos possíveis, tais como: debater nas tribunas, fomentar audiências públicas etc.

#### 2.4.2.6 Educadora

Através da Universidade Legislativa (Senado Federal), Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Câmara dos Deputados) e das Escolas do Legislativo (Assembléias estaduais), têm-se buscado qualificar o quadro de servidores, ou pesquisadores cuja área de concentração é o Poder Legislativo, bem como promover cursos, palestras, projetos e programas abertos com a intenção estimular a participação da sociedade, assim como despertar o interesse dos indivíduos pela política.

Vale destacar, por exemplo, que nas instalações da Câmara dos Deputados, há programas robustos de especializações *lato sensu*, bem como o mestrado em Poder Legislativo, ambos reconhecidos pelo MEC.

### 2.4.3 Estruturação

No âmbito federal, o Parlamento é constituído de duas casas legislativas (bicameral): a Câmara dos Deputados (Câmara Baixa) e o Senado Federal (Câmara Alta). Sendo a primeira composta por Deputados Federais, que representam e defendem os interesse do povo brasileiro, enquanto a segunda é formada pelos Senadores da República, que são representantes eleitos dos estados federativos.

No âmbito estadual e municipal, o Legislativo é exercido por uma única câmara (unicameral), conhecidas, respectivamente, por: assembléias legislativas (exceto no caso do Distrito Federal, que é a Câmara Distrital) e câmaras municipais.

### 2.4.4 Câmara dos Deputados

#### 2.4.4.1 Líderes

Os líderes legislativos são os principais *players* do cenário político. São eles os responsáveis pela construção a agenda política do parlamento - e por consequência, do país -, bem como pela articulação política, norteamo das discussões e votações das propostas e pelo trabalho de unificação do discurso partidário (Brasil 2014).

#### 2.4.4.2 Quem são os Líderes

O Regimento Interno da Câmara dos Deputados, (Brasil 1989), apresenta nos Capítulos IV e V, as seguintes figuras de líderes legislativos: Líderes Partidários, de Bloco, Governo, Oposição, Maioria e

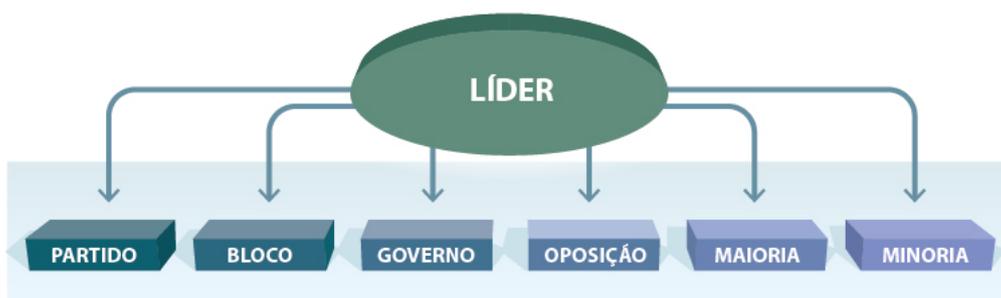


Figura 2.11: Líderes legislativos  
 Fonte: Site da Câmara dos Deputados

Minoria. Essas informações estão esquematizadas na Figura 2.11.

Na sequência, serão apresentadas, com detalhes, cada uma dessas personalidades.

### **Líderes Partidários**

O Capítulo IV desse regimento, intitulado "Dos líderes", apresenta que:

Art. 9º Os Deputados são agrupados por representações partidárias ou de Blocos Parlamentares, cabendo-lhes escolher o Líder quando a representação for igual ou superior a um centésimo da composição da Câmara"

Em outras palavras, pelo Regimento, quando um partido elege uma bancada superior à cinco Deputados Federais, ela possuirá um líder, que irá gozar de benefícios regimentais que serão apresentados posteriormente.

Naturalmente, são escolhidos para liderar essas unidades, os parlamentares de maior influência nos seus meios, como apresentado no parágrafo dois desse mesmo artigo:

Art 9º, § 2º A escolha do Líder será comunicada à Mesa, no início de cada legislatura, ou após a criação de Bloco Parlamentar, em documento subscrito pela maioria absoluta dos integrantes da representação.

Por fim, vale destacar a existência dos Vice-Líderes:

Art 9º, § 1º Cada Líder poderá indicar Vice-Líderes, na proporção de um por quatro Deputados, ou fração, que constituam sua representação, facultada a designação de um como Primeiro Vice-Líder

### **Líderes de Blocos**

Os blocos partidários, como apresenta (Brasil 2014), são alianças entre dois ou mais partidos políticos que passam a atuar na casa como uma só bancada, sob liderança comum.

Esses líderes partidários que passam a integrar um bloco, perdem, automaticamente, suas atribuições e prerrogativas regimentais de liderança, porém, assumem preferencialmente as funções de vice-líder do bloco.

O Regimento, (Brasil 1989), no seu artigo 12, trás algumas restrições aos Blocos Partidários. São elas:

- § 3º Não será admitida a formação de Bloco Parlamentar composto de menos de três centésimos dos membros da Câmara;
- § 4º Se o desligamento de uma bancada implicar a perda do quorum fixado no parágrafo anterior, extingue-se o Bloco Parlamentar; § 5º O Bloco Parlamentar tem existência circunscrita à legislatura, devendo o ato de sua criação e as alterações posteriores ser apresentados à Mesa para registro e publicação; § 8º A agremiação que integrava Bloco Parlamentar dissolvido, ou a que dele se desvincular, não poderá constituir ou integrar outro na mesma sessão legislativa; § 9º A agremiação integrante de Bloco Parlamentar não poderá fazer parte de outro concomitantemente.

### **Líder do Governo**

É o responsável por defende os interesses do Governo Federal na Câmara dos Deputados. O artigo 11 do Regimento Interno, (Brasil 1989), apresenta:

Art. 11. O Presidente da República poderá indicar Deputados para exercerem a Liderança do Governo, composta de Líder e cinco Vice-Líderes

### **Líder da Oposição**

É o responsável por defender os interesses daqueles que são oposição ao Governo Federal. Não possui previsão regimental e, portanto, não possui espaço no Colégio de Líderes.

### **Líder da Maioria e Líder da Minoria**

O Regimento Interno, (Brasil 1989), apresenta:

Art. 13. Constitui a Maioria o Partido ou Bloco Parlamentar integrado pela maioria absoluta dos membros da Casa, considerando-se Minoria a representação imediatamente inferior que, em relação ao Governo, expresse posição diversa da Maioria.

Parágrafo único. Se nenhuma representação atingir a maioria absoluta, assume as funções regimentais e constitucionais da Maioria o Partido ou Bloco Parlamentar que tiver o maior número de representantes.

#### **2.4.4.3 Papel regimental dos Líderes**

O Regimento Interno, (Brasil 1989), apresenta:

Art. 10. O Líder, além de outras atribuições regimentais, tem as seguintes prerrogativas:

- I - fazer uso da palavra (...);
- II - inscrever membros da bancada para o horário destinado às Comunicações Parlamentares;
- III - participar, pessoalmente ou por intermédio dos seus Vice-Líderes, dos trabalhos de qualquer Comissão de que não seja membro, sem direito a voto, mas podendo encaminhar a votação ou requerer verificação desta;
- IV - encaminhar a votação de qualquer proposição sujeita à deliberação do Plenário, para orientar sua bancada, por tempo não superior a um minuto;
- V - registrar os candidatos do Partido ou Bloco Parlamentar para concorrer aos cargos da Mesa (...);
- VI - indicar à Mesa os membros da bancada para compor as Comissões, e, a qualquer tempo, substituí-los

Além dessas, (Brasil 2014), também apresenta que:

- Líderes que representem pelo menos 31 deputados podem:
  - Requerer verificação de votação no Plenário
- Líderes que representem pelo menos 52 deputados podem:
  - Solicitar votação secreta;
  - Solicitar regime de prioridade para propostas;
  - Solicitar o adiamento de votação de propostas em regime de urgência;
  - Apresentar destaques para votação em separado;
  - Apresentar emendas aglutinativas;
  - Apresentar emendas a propostas que estão sendo votadas em segundo turno
- Líderes que representem pelo menos 103 deputados podem:
  - Apresentar requerimentos de urgência para propostas;
  - Apresentar emendas a propostas votadas em regime de urgência no Plenário;
- Líderes que representem a maioria absoluta dos membros da Câmara (257 deputados) podem:
  - Requerer a inclusão na pauta do plenário de propostas para votação imediata.

#### 2.4.4.4 Como atuam os Líderes na prática

Sabe-se, via de regra, pelo art. 47 da Constituição Federal, que as deliberações de cada Casa Legislativa são tomadas por maioria dos votos, presente a maioria absoluta de seus membros.

Para a Câmara dos Deputados, por exemplo, para que haja deliberação, é necessário que 257 deputados estejam presentes, que é o primeiro número inteiro superior à metade do número total de deputados (513).

No entanto, determinadas proposições exigem um quórum qualificado para sua aprovação: Propostas de Emenda a Constituição (PEC), por exemplo, exigem 3/5 de votos favoráveis do total de membros da Casa (308 votos). Igualmente, os Projetos de Lei Complementar (PLP), exigem para sua aprovação a maioria absoluta de votos favoráveis (257 votos).

Nessa lógica, a alta quantidade de votos necessários para aprovação das mais diversas matérias legislativas é o que faz com que todos os presidentes, (Júnior 2009), desde 1988, promovam coalizações governamentais que lhes permitem governar: Sarney, Collor (porém, não conseguiu maioria), Itamar, Fernando Henrique Cardoso, Lula. Essas coalizações não são apenas desejadas, elas são necessárias - basta lembrar de Jânio Quadros (1961), João Goulart (1961 - 1964), Collor (1992) e Dilma (2016) -, dado as razões da organização do estado brasileiro, como apresenta (Júnior 2009):

"Desde o período final do regime militar brasileiro, havia o temor de que o país se tornasse ingovernável, devido à combinação do presidencialismo, federalismo, bicameralismo, multipartidarismo e representação proporcional, que dificultaria a formação de maioria parlamentar, impondo ao Executivo um custo elevado para conseguir aprovar projetos de seu programa de governo"

Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988, aumentou significativamente a prerrogativa dos líderes legislativos e do presidente da República, com a intenção de viabilizar a governabilidade da nação.

Esse autor, portanto, conclui que os líderes legislativos são peças fundamentais no cenário político, e que disso sabem os membros dos partidos/ blocos, que procuram fortalecer a figura desses líderes (inclusive por razões de almejem essa posição), bem como os membros do Poder Executivo, que sempre os procuram para negociações.

Vale, por fim, mencionar a existência do Colégio de Líderes - cuja existência é formalizada pelo *caput* do Art. 20 do (Brasil 1989) -, que é o local onde os líderes, regularmente, encontram-se para definir a pauta de votação da semana.

#### 2.4.4.5 Assessoria dos Líderes

Para que esses deputados federais possam atender as várias partes interessadas do seu mandato enquanto líder, bem como exercer todas suas atribuições regimentais, como orientar votações, apresentar destaques, emendas, requerimentos em nome do seu partido/bloco, faz-se necessário que eles tenha ao seu dispor uma complexa estrutura de assessoramento, conhecida como Gabinete da Liderança.

Esses gabinetes são compostos por assessores, que podem ser tanto servidores efetivos da Câmara dos Deputados - com a possibilidade de remuneração adicional via FCs (Funções Comissionadas) -, ou servidores comissionados de livre nomeação (requisitados de outros órgãos ou sem vínculo com a administração pública), nomeados através de Cargos de Natureza Especial (CNE), previstos na Lei Nº 12.777, de 28 de dezembro de 2012, que apresenta o Plano de Carreiras dos servidores da Câmara dos Deputados.

Em 2016, após a promulgação da Lei Nº 13.323 de 28 de julho, os valores remuneratórios desses cargos foram atualizados. Na sequência, a Tabela 2.1 apresenta em detalhes esses cargos, com suas respectivas remunerações atualizadas em real (R\$). Vide:

Tabela 2.1: Plano de Cargos e Salários da Câmara dos Deputados

| Cargo  | Requisitado? | Remuneração básica | Remuneração eventual/provisória | Remuneração total bruta |
|--------|--------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------|
| FC 4   | Não          | 0.00               | 9,220.05                        | 9,220.05                |
| FC 3   | Não          | 0.00               | 8,128.20                        | 8,128.20                |
| FC 2   | Não          | 0.00               | 5,823.19                        | 5,823.19                |
| FC 1   | Não          | 0.00               | 4,246.08                        | 4,246.08                |
| CNE 07 | Não          | 10,646.60          | 9,255.60                        | 19,902.20               |
| CNE 09 | Não          | 5,109.31           | 8,800.82                        | 13,910.13               |
| CNE 10 | Não          | 3,263.54           | 5,350.06                        | 8,613.60                |
| CNE 11 | Não          | 3,009.40           | 4,346.92                        | 7,356.32                |
| CNE 12 | Não          | 2,514.27           | 3,731.92                        | 6,246.19                |
| CNE 13 | Não          | 2,180.15           | 3,236.78                        | 5,416.93                |
| CNE 14 | Não          | 1,805.65           | 2,675.02                        | 4,480.67                |
| CNE 15 | Não          | 1,498.02           | 2,166.77                        | 3,664.79                |
| CNE 07 | Sim          | 9,255.60           | 5,855.63                        | 15,111.23               |
| CNE 09 | Sim          | 8,800.82           | 2,810.12                        | 11,610.94               |
| CNE 10 | Sim          | 5,350.06           | 1,794.95                        | 7,145.01                |
| CNE 11 | Sim          | 4,346.92           | 1,655.17                        | 6,002.09                |
| CNE 12 | Sim          | 3,704.92           | 1,397.70                        | 5,102.62                |
| CNE 13 | Sim          | 3,236.78           | 1,199.08                        | 4,435.86                |
| CNE 14 | Sim          | 2,675.02           | 993.11                          | 3,668.13                |
| CNE 15 | Sim          | 2,166.77           | 823.91                          | 2,990.68                |

Aqui, para melhor compreensão, vale detalhar o conceito de algumas das variáveis apresentadas nessa tabela. A saber, pela própria Câmara dos Deputados (Brasil 2012):

#### **Remuneração Básica**

Essa rubrica é composta, nesse caso, apenas pelo vencimento básico do cargo.

#### **Remuneração eventual/provisória**

Essa rubrica é composta, nesse caso, apenas pela representação mensal do cargo.

#### **2.4.4.6 Quantidade de assessores por Líder**

A quantidade de cargos disponíveis para nomeação dos líderes é definidas conforme o tamanho das suas bancadas de deputados federais eleitos para legislatura em questão. Esse quantitativo está definido na Resolução Nº 1 de 2007 da Câmara dos Deputados, apresentado na Tabela 2.2.

Nessa tabela, observa-se que as linhas apresentam os cargos já definidos pela Lei Nº 12.777, e as colunas apresentam os respectivos quantitativos de vagas disponíveis para nomeação, conforme o tamanho da bancada (cuja dimensão é apresentada no título da coluna).

Tabela 2.2: Número de cargos disponíveis conforme a representatividade das bancadas federais na Câmara dos Deputados

| Cargo / Função                                    | 1 a 4 | 5 a 7 | 8 e 9 | 10 a 17 | 18 e 19 | 20 a 34 | 35 a 42 | 43 + |
|---|-------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|------|
| Chefe de Gabinete (FC-4)                          | 1     | 1     | 1     | 1       | 1       | 1       | 1       | 1    |
| Assessor Técnico (CNE-07)                         | 2     | 3     | 4     | 4       | 6       | 9       | 12      | 14   |
| Assessor Técnico (FC-3)                           | 0     | 0     | 0     | 2       | 2       | 3       | 4       | 5    |
| Assessor Técnico de Plenário (FC-3)               | 1     | 1     | 1     | 1       | 1       | 1       | 1       | 1    |
| Chefe de Sec. de Vice-Líderes (FC-2)              | 1     | 1     | 1     | 1       | 1       | 1       | 1       | 1    |
| Secretário Particular (CNE-09)                    | 1     | 1     | 1     | 1       | 1       | 1       | 1       | 1    |
| Assistente Técnico de Gabinete (CNE-09)           | 1     | 2     | 3     | 5       | 6       | 10      | 11      | 14   |
| Assistente de Gabinete (FC-1)                     | 2     | 5     | 5     | 6       | 8       | 12      | 13      | 16   |
| Assessor Técnico Adjunto B (CNE-10)               | 1     | 2     | 2     | 2       | 2       | 2       | 2       | 3    |
| Assistente Técnico de Gabinete Adjunto B (CNE-11) | 1     | 2     | 2     | 2       | 5       | 6       | 6       | 8    |
| Assessor Técnico Adjunto C (CNE-12)               | 0     | 0     | 1     | 2       | 3       | 5       | 5       | 5    |
| Assistente Técnico de Gabinete Adjunto C (CNE-13) | 3     | 3     | 3     | 6       | 8       | 10      | 12      | 13   |
| Assessor Técnico Adjunto D (CNE-14)               | 0     | 0     | 5     | 5       | 5       | 10      | 11      | 12   |
| Assistente Técnico de Gabinete Adjunto D (CNE-15) | 4     | 4     | 7     | 8       | 8       | 12      | 14      | 14   |
| Total   | 18    | 25    | 36    | 46      | 57      | 83      | 94      | 108  |

Aqui, chama-se a atenção para o § 13 do Art 5º dessa resolução, que apresenta a possibilidade de transformação de cargos, excetuado os de Chefe de Gabinete, Chefe de Secretaria e Assessor de Plenário.

Em outras palavras, "cargos maiores", podem ser "quebrados" em "cargos menores". Observe o seguinte exemplo para fins didático: a Tabela 2.1 apresenta que um (1) CNE 07 (R\$ 19.920,20) é equivalente a quase sete (7) CNEs 15 (R\$ 2.990,68). Por esse parágrafo, a Câmara permite que o Líder possa pedir a transformação desse CNE 07, em 7 CNEs 15, desde que não haja acréscimo de despesas.

Por fim, vale destacar que, tendo em vista o artigo 93 da Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos, apresentado na sequência:

Art. 93. O servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, nas seguintes hipóteses:

I - para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; II - em casos previstos em leis específicas.

§ 1º Na hipótese do inciso I deste artigo, o ônus da remuneração será do órgão ou entidade cessionária.

Não serão contabilizados os salários de origem dos colaboradores requisitados, ou dos próprios servidores do quadro de pessoal da Câmara dos Deputados, uma vez que esses não possuem como seu centro de custo a Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados, e sim, seus órgãos de origem.

#### 2.4.4.7 Cota parlamentar para o exercício da liderança

Para além dos cargos disponíveis para assessorar os líderes, a Câmara dos Deputados também disponibiliza uma completa infraestrutura para realização dos trabalhos parlamentares, com o devido mobiliário e equipamentos necessários.

No entanto, pode ser que para o melhor desempenho de suas funções, sejam necessárias contratações de serviços não disponibilizados pela Casa, tais como: assinaturas de *softwares*, consultorias externas etc. Para essas demandas, como está formalizado no Ato da Mesa Nº 43 de 2009, ficou instituída uma Cota para o Exercício da Atividade Parlamentar (CEAP).

Essa cota tem o valor de R\$ 1.353,04 para o líder e cada vice líder. De tal forma que o montante final é o somatório dos valores da cota do líder e dos vice líderes existentes.

O Regimento Interno da Câmara dos Deputados, (Brasil 1989), apresenta, no seu capítulo IV, Art 9º, § 1º, que:

"Cada Líder poderá indicar Vice-Líderes, na proporção de um por quatro Deputados, ou fração, que constituam sua representação, facultada a designação de um como Primeiro Vice-Líder"

Dessa forma, supondo um exemplo de uma bancada de oito (8) deputados - que como já foi visto, possuirá um líder, por possuir uma representação superior à um centésimo da Casa -, regimentalmente, possuirá, também, dois (2) vice líderes, de tal forma que a cota parlamentar total dessa bancada será de R\$ 4.059,12.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 INTRODUÇÃO

(Bloise 2020) define metodologia como a ciência que estuda o método. E "método", por sua vez, para a autora, é o "caminho, a forma de proceder, de realizar as tarefas, as atividades".

Dessa forma, essa seção tem por intenção apresentar a maneira, o caminho pelo qual será atingido o objetivo geral desse estudo, que é, lembrando: calcular os custos dos serviços prestados pelas lideranças partidárias aos deputados federais e suas assessorias.

### 3.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Analisando os trabalhos de (Leite 2014), (Raupp-A 2009), (Raupp-B 2009) e (Raupp 2011), que utilizaram principalmente o Custeio por Absorção para executar suas análises de custos dentro do ambiente legislativo - lembrando que não foram encontrados trabalhos nesse contexto que se utilizaram do método de Custeio Variável -, percebeu-se que foram utilizados para alocação final dos custos, variáveis que (I) se alteram ao longo do tempo, como a produção legislativa, ou, (II) deu-se pesos para as proposições legislativas, conforme seu suposto esforço para aprovação (no caso do legislativo federal, PEC > PLP > PL ...).

No entanto, sabe-se que o Poder Legislativo é extremamente dinâmico, por sua própria natureza política, e que há situações como a da PEC 3/2021 (apelidada de PEC da Impunidade), que foi pautada e discutida, no mesmo dia, no Plenário da Câmara dos Deputados - antes mesmo dessa conseguir as 171 assinaturas necessárias para sua protocolação. Ou seja, tramitou sem seguir o caminho regimental -, enquanto o PLP 200/1989, do Senador Itamar Franco (protocolado antes mesmo desse virar Presidente da República), sobre a Autonomia do Banco Central, só foi pautado e aprovado em 2021, ficando, portanto, 32 anos em discussão. Assim, percebe-se, claramente, que a lógica de pesos não corresponde a realidade dos esforços necessários para aprovação de uma proposição.

Da mesma forma, a experiência mostra que a maior parte das proposições protocoladas não são pautadas, e as que são pautadas, muitas não são votadas, e das que são votadas, nem todas são aprovadas. De tal forma que não se há um padrão claro em produção legislativa e, por isso, esse também não deveria ser considerado critério para alocação de custos.

Portanto, o melhor critério para se alocar custos ao Poder Legislativo, na perspectiva desse estudo, é, de fato, o custo do desenrolar das suas atividades. Que, como visto no referencial teórico desse trabalho, só pode ser obtido através do método de custeio ABC.

### **3.3 O MÉTODO DE CUSTEIO ABC**

#### **3.3.1 Sequência operacional de aplicação do método de custeio ABC**

(Cruz 2012) apresenta que o método de custeio por atividade segue a seguinte sequência operacional:

- 1. Separação dos custos e despesas;
- 2. Identificação dos custos diretos e indiretos;
- 3. Alocação dos custos diretos aos produtos e/ou aos serviços;
- 4. Determinação de critérios de rastreamento para alocação dos custos indiretos aos processos;
- 5. Alocação dos custos indiretos aos processos;
- 6. Determinação de critérios de rastreamento para alocação dos custos indiretos dos processos às atividades (primárias e secundárias);
- 7. Alocação dos custos indiretos dos processos às atividades (primárias e secundárias);
- 8. Transferência dos saldos das atividades secundárias para as atividades primárias por meio de métodos de transferência;
- 9. Transferência dos custos indiretos das atividades primárias aos produtos e aos serviços;
- 10. Apuração do custo unitário dos produtos, ou serviços, entregues;

Uma vez que os passos "1. Separação dos custos e despesas" e "2. Identificação dos custos diretos e indiretos" já foram bastante discutidos no referencial teórico, resta agora, portanto, discutir os demais procedimentos.

#### **3.3.2 Alocação dos custos diretos aos produtos e/ou aos serviços**

Para a consecução dessa etapa, são necessários dois passos: primeiro, mapear quais são as atividades da organização; na sequência, alocar os custos diretos às atividades.

##### **3.3.2.1 Mapeando as atividades da organização**

Sabe-se, dos conceitos da Gestão da Qualidade, aqui apresentado por (Harrington 1993), que o correto desenho das atividades da organização é produto do desdobramento da hierarquia processual apresentada na Figura 3.1.

Onde, na perspectiva desse autor:

- **Macroprocessos:** são diversos conjuntos de processos que tem impacto significativo no modo como a organização funciona;

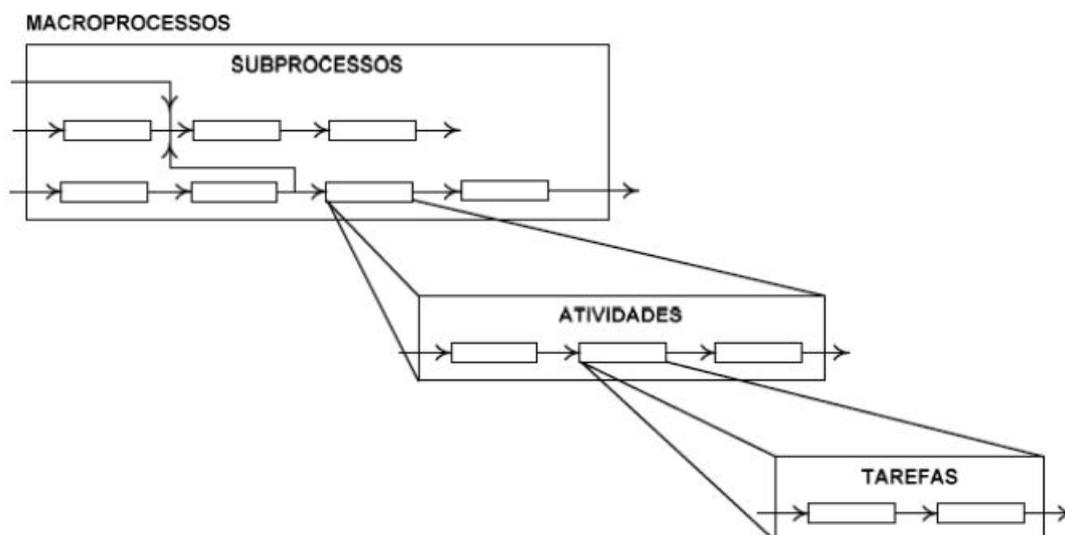


Figura 3.1: Hierarquia de processos  
 Fonte: (Harrington 1993)

- **Processos:** são conjuntos de atividades encadeadas que entregam determinado valor depois executadas
- **Atividades e Tarefas:** são partes específicas do trabalho, diferenciando-se apenas quanto ao grau de granularidade das informações apresentadas.

Dessa forma, é necessário identificar, primeiro, quais são os (I) macroprocessos e os (II) processos da organização, para que se possa, na sequência, mapear as (III) atividades e as (IV) tarefas realizadas pelo negócio.

Assim, para o desenvolvimento dessa etapa do trabalho, esse estudo seguirá a recomendação de (Biazzo 2000) apud (Correia, Leal e Almeida 2002), que orienta o estudo dos documentos disponíveis e a realização de entrevistas com os colaboradores da organização.

### 3.3.3 Determinação de critérios de rastreamento para alocação dos custos indiretos

Esse método parte do pressuposto de que a organização possui todos os seus processos modelados, e a partir da análise desses processos, são destrinchadas as despesas, os custos diretos e os custos indiretos de produção.

Em especial, após a identificação dos custos indiretos, é realizado o cômputo do seu montante final, que deverá ser rateado, em um primeiro momento, entre os processos da organização e, na sequência, entre as atividades, como apresentado na Figura 3.2.

Acontece que, para o cálculo desses rateios, é necessário definir os critérios para sua distribuição. Como, por exemplo: o número de servidores envolvidos na atividade, o tempo de duração do processo, quantidade de serviços prestados etc.

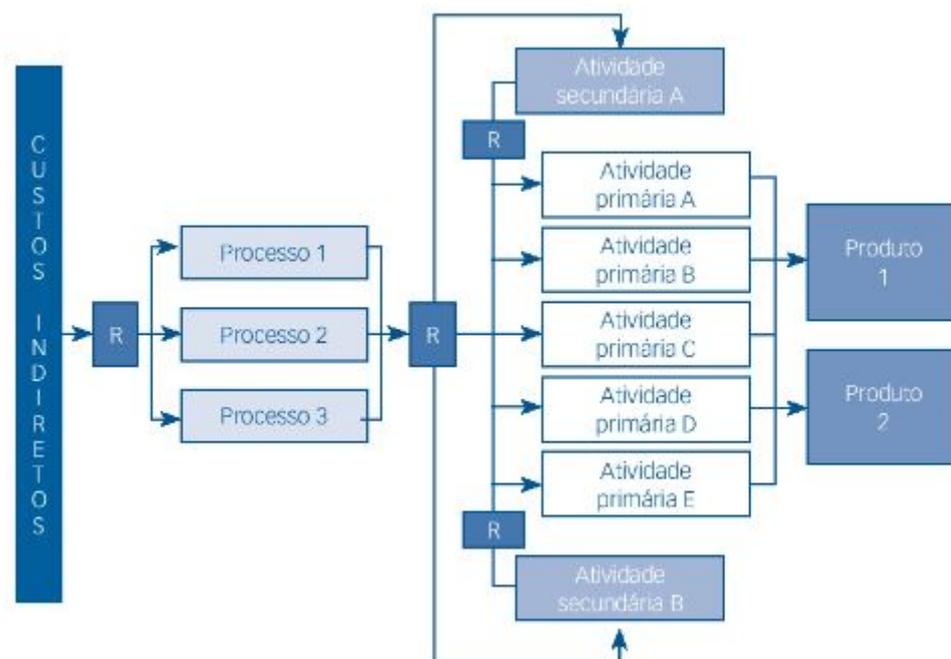


Figura 3.2: Absorção dos Custos Indiretos no método de custeio ABC  
 Fonte: (Cruz 2012)

Assim, após uma análise minuciosa dos processos modelados, e suas respectivas atividades mapeadas, definem-se os critérios de rateio para as etapas de "4. Determinação de critérios de rastreamento para alocação dos custos indiretos aos processos" e "6. Determinação de critérios de rastreamento para alocação dos custos indiretos dos processos às atividades (primárias e secundárias)", que são seguidas, naturalmente, pelas etapas "5. Alocação dos custos indiretos aos processos" e "7. Alocação dos custos indiretos dos processos às atividades (primárias e secundárias)".

### 3.3.4 Transferência dos saldos das atividades secundárias para as atividades primárias por meio de métodos de transferência

Uma vez realizadas as alocações dos custos indiretos às atividades, é necessário, agora, transferir o montante vinculado as atividades secundárias (atividades de apoio ao processo de produção) para as atividades primárias, com a intenção de que essas incorporadas ao valor do produto/serviço, como já apresentado na Figura 3.2.

Essa transferência pode ser feita através de três métodos que são apresentados na sequência: método gradativo (*step by step*), método direto e método recíproco.

#### 3.3.4.1 Método gradativo

É o método mais utilizado pelas organizações. Ele se inicia através da organização das atividades, como apresentado na Figura 3.3, da esquerda para direita, encontrando-se primeiro as atividades secundárias e posteriormente as atividades primárias (em sua ordem processual).



Figura 3.3: Passo 01 do método gradativo: disposição das atividades  
 Fonte: (Cruz 2012)

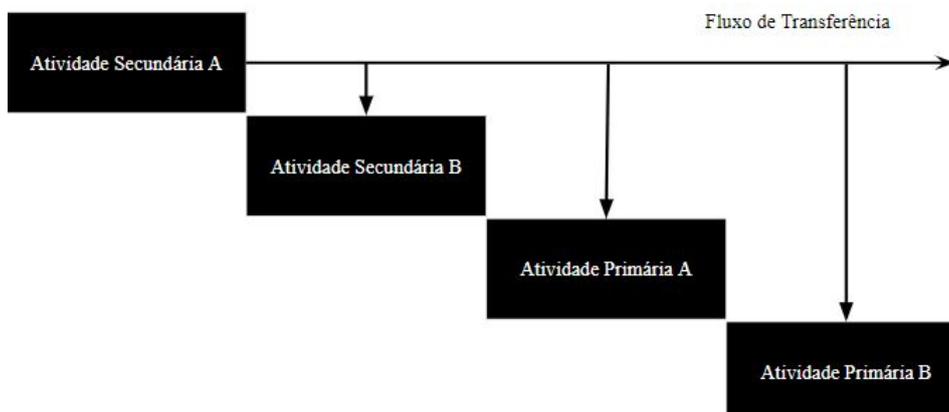


Figura 3.4: Passo 02 do método gradativo: transferência dos montantes das atividades secundárias para as primárias  
 Fonte: (Cruz 2012)

Na sequência, é realizada a eliminação das atividades secundárias, como apresenta a Figura 3.4, através da transferência desses valores para as atividades que se apresentam a direita.

### 3.3.4.2 Método de transferência direto

O método de transferência direto, se comparado ao método anterior, é bem mais simples. Esse não considera a transferência das atividades secundárias entre si, como no método gradativo, transferindo diretamente o montante final dessas atividades às atividades primárias, como apresentado na Figura 3.6.

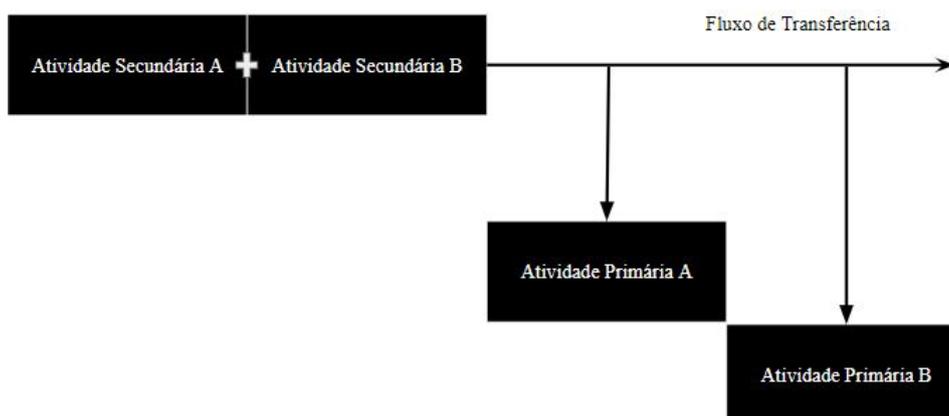


Figura 3.5: Método de transferência direto  
 Fonte: Adaptado de (Cruz 2012)

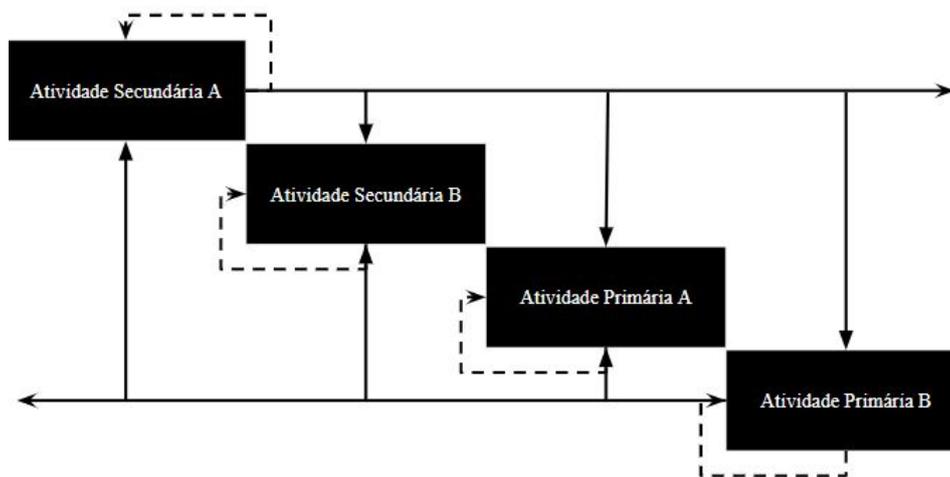


Figura 3.6: Método de transferência recíproco  
 Fonte: (Cruz 2012)

### 3.3.4.3 Método de transferência recíproco

É o método mais complexo de todos. Ele pressupõe que todas as atividades secundárias e as primárias são distribuidores e receptores de custos indiretos, como apresentado na Figura ??.

A transferência desses valores, portanto, é realizada após a identificação de todas as interações entre essas atividades, que irá ditar os coeficientes de rateios.

### 3.3.5 Transferência dos custos indiretos das atividades primárias aos produtos e serviços

Uma vez que os custos indiretos já estão alocados nas atividades primárias, o próximo passo, portanto, é a absorção desses aos produtos e serviços. Essa pode ser realizada através de dois métodos, como apresentado na Figura 3.7, conhecidos como "Alocação por identificação de atividade" ou "Alocação por rastreamento".

#### 3.3.5.1 Alocação por identificação de atividade

Esse método corresponde à identificação direta das atividades aos produtos ou serviços.

#### 3.3.5.2 Alocação por rastreamento

Quando não é possível a identificação clara das atividades aos serviços, utiliza-se a criação de novos rateamentos, com novos critérios.

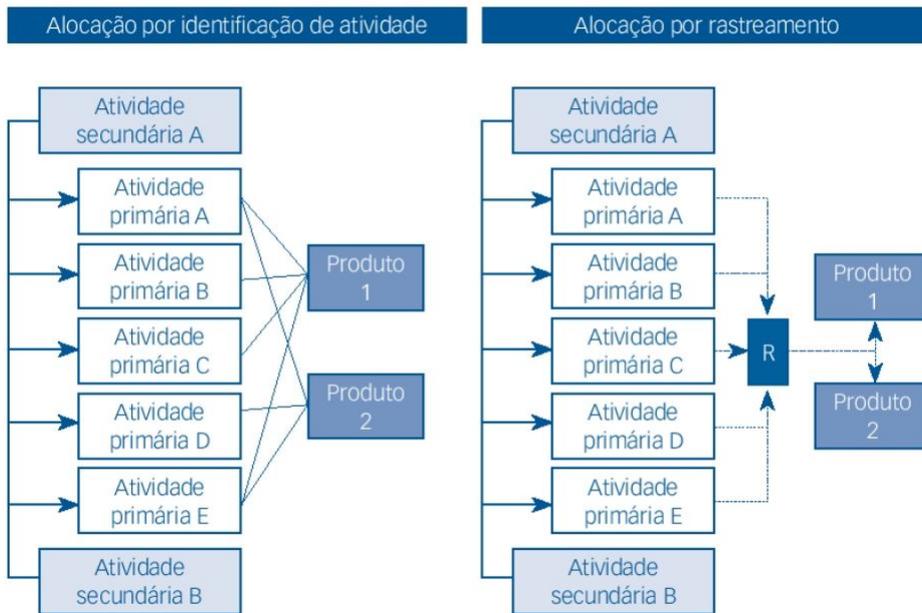


Figura 3.7: Formas de transferência dos custos indiretos das atividades aos produtos ou serviços  
 Fonte: (Cruz 2012)

### 3.3.6 Apuração do custo unitário do produto/serviço acabado

É a razão entre o custo total pela quantidade de produtos produzidos, ou serviços prestados. Vide a equação:

$$CustoUnitario = CustoTotal / QuantidadeProduzida \quad (3.1)$$

# 4 APLICAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES AO MÉTODO

## 4.1 CONTEXTO

A metodologia apresentada foi aplicada no Gabinete da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados - em virtude da alocação do pesquisador desse trabalho nessa organização -, cuja bancada federal é composta por oito parlamentares e possui 29 servidores, alocados conforme os cargos apresentados na estrutura organizacional dessa instituição, disponível no Anexo I.

Duas informações importantes aqui merecem ser destacadas: a primeira, é que ao contrário do que apresenta (Júnior 2009) - que entrevistou 15 Chefes de Gabinete de Lideranças Partidárias na Câmara dos Deputados (DEM, PCdoB, PDT, PMDB, PMN, PP, PPS, PR, PSB, PSC, PSDB, PSOL, PT, PTB e PV), sobre as estruturas dessas instituições -, essa Liderança não é só formada pela chefia de gabinete, assessoria de imprensa, assessoria de plenário, assessoria de comissões, assessoria técnica, assessoria de orçamento, secretaria administrativa e núcleo de informática, possuindo, de forma única no Congresso Nacional, uma Diretoria de Fiscalização e uma Coordenação de Processos e Projetos, com a missão de alinhar a estratégia organizacional às rotinas de trabalho.

A segunda, é que essa Liderança, em particular, funciona como uma Central de Serviços Compartilhados, tendo publicado, inclusive, um artigo sobre esse modelo de negócio, disponível em (Alcides et al. 2019), onde agrupam colaboradores que prestam serviços transversais para todos os parlamentares da bancada.

(Pereira e Lizarelli 2015) apresenta que os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) são soluções encontradas por muitas organizações para criar eficiência, gerar valor, diminuir os custos e aumentar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, através do desenvolvimento de uma unidade de negócio central, semiautônoma, estruturada para concentrar os processos que apoiam as atividades finalísticas das demais unidades de negócio periféricas.

Essa unidade de negócio central serve para aumentar a especialização das atividades, padronizando processos que podem estar sendo executados de forma repetida em outras unidades de negócio periféricas (nesse caso, os demais gabinetes parlamentares dos Deputados Federais eleitos pelo Partido NOVO), dando liberdade aos demais colaboradores para focar em seus processos de negócio, que geram valor para o cliente final.

Dessa forma, aplicou-se o modelo para calcular o custo global dessa unidade de negócio e dos seus serviços prestados. Inclusive, vale mencionar, que durante a aplicação da metodologia de custeio ABC, foi elaborado um método, que pode ser replicado a outros contextos, cuja intenção é, especificamente, calcular a alocação direta do custo de pessoal às atividades realizadas pela organização, com base em apenas duas variáveis: frequência de repetição e esforço para execução.

A razão do desenvolvimento desse método foi a dificuldade dos colaboradores da organização em dividir, com precisão, a porcentagem da utilização da sua carga horária para a execução de cada uma das atividades que eram responsáveis na instituição, a fim de que fossem alocadas as horas homens (HH)

associadas.

O benefício do uso do modelo desenvolvido, portanto, é a facilidade em obter-se essas informações, uma vez que, certamente, os colaboradores sabem distinguir se realizam: raramente, regularmente ou constantemente determinada atividade, e se para tal, é exigido um alto, médio ou baixo grau de esforço para sua consecução.

São frutos desse método: uma variável intermediária batizada de Unidade de Trabalho (UT), cujas respectivas representações matemáticas estão apresentadas nas Equações 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8.

Esses resultados, e os demais obtidos com a aplicação de sistemática de custeio ABC, são encontrados nas seções seguintes, ordenadas pelo mesmo passo a passo defendido por (Cruz 2012).

## 4.2 APLICAÇÃO

Para todas as etapas, foram utilizadas como referências principais os materiais desenvolvidos pela Coordenação de Processos e Projetos dessa organização, encontrados em (NOVO-A 2020), (NOVO-B 2020) e (NOVO-C 2020), que são, respectivamente os Cadernos da Reforma Administrativa interna dessa entidade, que apresentam a explicação da construção da (1) Estrutura Organizacional, do (2) Plano de Cargos e Salários e (3) das Fichas de Descrição de Cargo.

Com base nesses materiais, foram desenvolvidos todos os produtos das seções que se apresentam, que foram validados com as partes envolvidas nas atividades.

### 4.2.1 Separação dos custos e despesas

Diversas dimensões de gastos foram mapeadas e analisadas para a execução das atividades parlamentares (pessoal, infraestrutura etc), onde não se identificaram despesas, apenas custos de produção, como apresentado na Tabela 4.1.

Tabela 4.1: Despesas e Custos

| Dimensão              | Despesas | Custos   |
|-----------------------|----------|--|
| Pessoal               |          | Servidores   |
| Infraestrutura        |          | Aluguel<br>Água e Esgoto<br>Energia Elétrica<br>Telefonia e internet |
| Móveis e equipamentos |          | Depreciação  |
| Expediente            |          | Materiais para trabalho  |
| Serviços externos     |          | Licenças de softwares  |

Fonte: O autor

## 4.2.2 Identificação dos custos diretos e indiretos

Após a separação dos custos conforme sua natureza, obteve-se a Tabela 4.2.

Tabela 4.2: Custos Diretos e Indiretos

| Dimensão              | Custos Diretos | Custos Indiretos   |
|-----------------------|----------------|--|
| Pessoal               | Servidores     |  |
| Infraestrutura        |                | Aluguel<br>Água e Esgoto<br>Energia Elétrica<br>Telefonia e internet |
| Móveis e equipamentos |                | Depreciação  |
| Expediente            |                | Materiais para trabalho  |
| Serviços externos     |                | Licenças de softwares  |

Fonte: O autor

## 4.2.3 Alocação dos custos diretos aos produtos e/ou aos serviços

Para que fosse possível a execução dessa etapa, houve a necessidade de dividir esse estudo em três momentos. São eles: (1) Cálculo dos custos diretos, (2) Mapeamento dos serviços e (3) Alocação dos custos diretos aos serviços. A saber:

### 4.2.3.1 1. Cálculo dos custos diretos

Como apresenta a Tabela 4.2, o único custo direto identificado nessa organização é o relativo aos servidores.

Dessa forma, com base em dois trabalhos: um realizado pela própria Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados, (NOVO 2019), que buscou mapear de antemão as variáveis que compõe a sua estrutura de custo, bem como outro, escrito pela própria Câmara dos Deputados, acerca das informações apresentadas nos seus contracheques, (Brasil 2012), essa pesquisa identificou/consolidou as seguintes variáveis estruturantes para o cômputo desse custo:

- **Vencimento básico:** com base no Art. 40 da Lei Nº 8.122, de 11/12/1990, é o valor que o servidor público recebe pelo exercício da sua função, com valor fixado em lei;
- **Gratificação de representação mensal:** com base no Art. 49 da Lei Nº 8.122, de 11/12/1990, são vantagens adicionais investidas às funções públicas;
- **INSS Patronal:** encargo social previsto no Art. 195 da Constituição Federal de 1988, que garante a todos os brasileiros a existência do sistema de seguridade social. Para Câmara dos Deputados, seu valor é de 21,59% sobre os vencimento básicos dos servidores;
- **13º salário:** encargo instituído pela Lei 4.090, de 13/07/1962, que garante ao trabalhador uma receita correspondente a 1/12 (um doze avos) da remuneração, por mês trabalhado, no ano vigente;

- **Adicional de férias:** a Constituição Federal, em seu art 7º, inciso XVII, assegura o gozo de férias anuais com pelo menos, um terço a mais do salário normal (1/3 constitucional);
- **Auxílio alimentação:** benefício formalizado pela portaria DG/CD nº 29 de 10/02/2017, no valor per capto de R\$ 982,29.

De posse dessas informações, dos valores já apresentados para as remunerações no referencial teórico, e das informações de quem são e quanto recebem os colaboradores, obtidos através da Coordenação de Administração e Pessoas, foi confeccionada a Tabela 2, que apresenta a apuração dos custos nas perspectivas (I) individuais, por colaborador, e (II) agregada, para toda Liderança.

#### 4.2.3.2 2. Mapeamento dos serviços

Na sequência, com base nas Fichas de Descrição de Cargo dos colaboradores dessa organização, (NOVO-C 2020), que apresentam as responsabilidades e atividades exercidas por cada colaborador, foram consolidados os serviços prestados pela organização.

As Tabelas 4.4, 4.5 e 4.6 exibem os resultados desse trabalho, apresentando, respectivamente: os macroprocessos, os processos e as atividades realizadas por essa entidade.

Essas tabelas foram validadas, primeiramente, pelo Diretor de Operações dessa instituição e, na sequência, ao responder as perguntas apresentadas no Passo 02 da subseção 4.2.3.3, por cada colaborador da organização.

#### 4.2.3.3 3. Alocação dos custos diretos aos serviços

Sabe-se, do Ato da Mesa Nº 24, de 06/05/2015, que os servidores da Câmara dos Deputados estão sujeitos à jornada ordinária de trabalho de 8 (oito) horas diárias e 40 (quarenta) horas semanais. Sendo que, disciplinados pelo Ato da Mesa Nº 192, de 08/06/2017, essa carga horária deve ser cumprida em dias úteis, no intervalo das 8h às 19h.

Dessa forma, com a intenção de alocar os custos dos colaboradores aos serviços prestados pela Liderança do NOVO, em primeiro lugar, foi necessário "repartir" a carga horária desses colaboradores aos diversos serviços prestados por essa organização.

Para isso, o autor desse trabalho desenvolveu uma metodologia própria, já mencionada no *caput* desse capítulo, cujos passos são apresentados na sequência. A saber:

##### **Passo 01 - Definir responsabilidades**

A experiência mostra que, dificilmente, uma atividade é completamente realizada por única pessoa dentro de uma organização.

Em geral, costumam ser trabalhos coletivos, que precisam vir a ser validados por gestores, e que em muitos casos até, tornam-se essenciais as orientações e o acompanhamento de membros mais sêniores da organização.

Tabela 4.3: Custo mensal com pessoal em R\$ na Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados

| Cargos da Liderança do NOVO                                       | Carreira                 | Matrícula dos colaboradores | CNE / FC     | Cedido?  | Venciment básico | Gratificação de representação mensal | INSS patronal | 13º Salário | Férias   | Auxílio alimentação | Custo mensal dos cargos |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------|----------|------------------|--------------------------------------|---------------|-------------|----------|---------------------|-------------------------|
| <b>Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete</b>                   | Direção                  | P_7250                      | FC 4         | Não      | 0.00             | 9,220.05                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 10,202.34               |
| <b>Chefe da Assessoria de Comunicação</b>                         | Comunicação              | P_124272                    | CNE 10       | Não      | 3,263.54         | 5,350.06                             | 704.60        | 271.96      | 90.65    | 982.29              | 10,663.10               |
| Assessor(a) de Comunicação: Designer                              | Comunicação              | P_123676                    | CNE 13       | Não      | 2,180.15         | 3,236.78                             | 470.69        | 181.68      | 60.56    | 982.29              | 7,112.15                |
| Assessor(a) de Comunicação: Fotógrafo                             | Comunicação              | P_124649                    | CNE 14       | Não      | 1,805.65         | 2,675.02                             | 389.84        | 150.47      | 50.16    | 982.29              | 6,053.43                |
| Assessor(a) de Comunicação: Produtor de Vídeo                     | Comunicação              | P_124365                    | CNE 13       | Não      | 2,180.15         | 3,236.78                             | 470.69        | 181.68      | 60.56    | 982.29              | 7,112.15                |
| Assessor(a) de Comunicação: Imprensa                              | Comunicação              | P_121448                    | CNE 11       | Não      | 3,009.40         | 4,346.92                             | 649.73        | 250.78      | 83.59    | 982.29              | 9,322.72                |
| <b>Chefe da Assessoria Política e Institucional</b>               | Política e Institucional | P_124746                    | CNE 09       | Sim      | 8,800.82         | 2,810.12                             | 1,900.10      | 733.40      | 244.47   | 982.29              | 15,471.20               |
| Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais           | Política e Institucional | P_124499                    | CNE 14       | Não      | 1,805.65         | 2,675.02                             | 389.84        | 150.47      | 50.16    | 982.29              | 6,053.43                |
| Assessor(a) Jurídico  | Técnica Legislativa      | P_121219                    | CNE 09       | Não      | 5,109.31         | 8,800.82                             | 1,103.10      | 425.78      | 141.93   | 982.29              | 16,563.22               |
| Assessor(a) Jurídico  | Técnica Legislativa      | P_124331                    | CNE 14       | Não      | 1,805.65         | 2,675.02                             | 389.84        | 150.47      | 50.16    | 982.29              | 6,053.43                |
| <b>Chefe da Assessoria de Orçamento, Finanças e Tributação</b>    | Técnica Legislativa      | P_8242                      | FC 3         | Não      | 0.00             | 8,128.20                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 9,110.49                |
| Assessor(a) de Orçamento, Finanças e Tributação                   | Técnica Legislativa      | P_124480                    | CNE 09       | Não      | 5,109.31         | 8,800.82                             | 1,103.10      | 425.78      | 141.93   | 982.29              | 16,563.22               |
| Assessor(a) de Orçamento, Finanças e Tributação                   | Técnica Legislativa      | P_8131                      | FC 3         | Não      | 0.00             | 8,128.20                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 9,110.49                |
| <b>Chefe da Assessoria Temática</b>                               | Técnica Legislativa      | P_123817                    | CNE 09       | Sim      | 8,800.82         | 2,810.12                             | 1,900.10      | 733.40      | 244.47   | 982.29              | 15,471.20               |
| Assessor(a) Temático  | Técnica Legislativa      | P_124491                    | CNE 09       | Sim      | 8,800.82         | 2,810.12                             | 1,900.10      | 733.40      | 244.47   | 982.29              | 15,471.20               |
| Assessor(a) Temático  | Técnica Legislativa      | P_124186                    | CNE 09       | Sim      | 8,800.82         | 2,810.12                             | 1,900.10      | 733.40      | 244.47   | 982.29              | 15,471.20               |
| Assessor(a) Temático  | Técnica Legislativa      | P_124564                    | CNE 10       | Não      | 3,263.54         | 5,350.06                             | 704.60        | 271.96      | 90.65    | 982.29              | 10,663.10               |
| <b>Chefe da Assessoria de Comissões</b>                           | Regimental               | P_7475                      | FC 3         | Não      | 0.00             | 8,128.20                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 9,110.49                |
| Assessor(a) de Comissões  | Regimental               | P_7604                      | FC 2         | Não      | 0.00             | 5,823.19                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 6,805.48                |
| <b>Chefe da Assessoria de Plenário</b>                            | Regimental               | P_7388                      | FC 3         | Não      | 0.00             | 8,128.20                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 9,110.49                |
| <b>Diretor(a) de Fiscalização</b>                                 | Direção                  | P_124614                    | CNE 09       | Sim      | 8,800.82         | 2,810.12                             | 1,900.10      | 733.40      | 244.47   | 982.29              | 15,471.20               |
| Assessor(a) de Integridade  | Fiscalização             | P_124282                    | CNE 14       | Não      | 1,805.65         | 2,675.02                             | 389.84        | 150.47      | 50.16    | 982.29              | 6,053.43                |
| <b>Diretor(a) de Operações</b>                                    | Direção                  | P_123641                    | CNE 09       | Sim      | 8,800.82         | 2,810.12                             | 1,900.10      | 733.40      | 244.47   | 982.29              | 15,471.20               |
| Assessor(a) de Dados  | Gestão                   | P_124530                    | CNE 14       | Não      | 1,805.65         | 2,675.02                             | 389.84        | 150.47      | 50.16    | 982.29              | 6,053.43                |
| <b>Coordenador(a) de Processos e Projetos</b>                     | Gestão                   | P_123728                    | CNE 12       | Não      | 2,514.27         | 3,731.92                             | 542.83        | 209.52      | 69.84    | 982.29              | 8,050.67                |
| Analista de Processos e Projetos                                  | Gestão                   | P_124506                    | CNE 15       | Não      | 1,498.02         | 2,166.77                             | 323.42        | 124.83      | 41.61    | 982.29              | 5,136.95                |
| <b>Coordenador(a) de Administração e Pessoas</b>                  | Gestão                   | P_124449                    | CNE 11       | Não      | 3,009.40         | 4,346.92                             | 649.73        | 250.78      | 83.59    | 982.29              | 9,322.72                |
| Analista de Administração e Pessoas                               | Gestão                   | P_124501                    | CNE 15       | Não      | 1,498.02         | 2,166.77                             | 323.42        | 124.83      | 41.61    | 982.29              | 5,136.95                |
| Analista de Administração e Pessoas                               | Gestão                   | P_124490                    | CNE 15       | Não      | 1,498.02         | 2,166.77                             | 323.42        | 124.83      | 41.61    | 982.29              | 5,136.95                |
| Total gasto com pessoas pelo centro de custo da Liderança do NOVO |                          | 29                          | Ticket médio | 9,907.86 | 95,966.30        | 131,493.25                           | 20,719.12     | 7,997.19    | 2,665.73 | 28,486.41           | 287,328.01              |

Fonte: O autor

Tabela 4.4: Macroprocessos da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados

| Macroprocessos                                    |
|---|
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos |
| Prover serviços de Fiscalização                   |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        |
| Prover serviços Regimentais                       |
| Prover serviços de Comunicação                    |

Fonte: O autor

Tabela 4.5: Processos da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados

| Macroprocessos                                    | Processos  |
|---|--|
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Prover serviços Administrativos<br>Prover serviços de Gestão de Pessoas  |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Prover serviços de Gestão de Processos<br>Prover serviços de Gestão de Projetos  |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Prover serviços de Estudos e Capacitações (F)<br>Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (F)<br>Prover serviços de Orientação (F)<br>Prover serviço de Gestão de Projetos (F) |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Prover serviços de Estudos e Capacitações (L)<br>Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (L)<br>Prover serviços de Orientação (L)   |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Prover serviços de Relações Institucionais e Governamentais  |
| Prover serviços Regimentais                       | Prover serviços de Assessoria regimental em Comissões<br>Prover serviços de Assessoria regimental em Plenário  |
| Prover serviços de Comunicação                    | Prover serviços de Consultoria<br>Prover serviços de Fotografia<br>Prover serviços de Produção de Vídeo<br>Prover serviços de Designer   |
|   | Prover serviços de Imprensa  |

Fonte: O autor

Tabela 4.6: Atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados

| Macroprocessos                                    | Processos  | Atividades  |
|---|--|---|
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Prover serviços Administrativos                                    | Autorizar entrada de visitantes<br>Viabilizar reformas, reparos e manutenções<br>Controlar patrimônio<br>Controlar materiais de expediente e copa<br>Nomear colaboradores<br>Exonerar colaboradores<br>Reembolsar gastos do Líder<br>Autorizar horas extras (sessões noturnas)<br>Controlar ponto eletrônico dos colaboradores<br>Dispensar jornada de trabalho (atestado e férias)<br>Indicar parlamentares para comissões<br>Controlar arquivos<br>Realizar eventos<br>Consultoria administrativa para os Gabinetes |
|   | Prover serviços de Gestão de Pessoas                               | Realizar Processos Seletivos<br>Ambientar novos colaboradores<br>Capacitar colaboradores<br>Avaliar desempenho dos colaboradores<br>Mapear clima organizacional da Liderança<br>Promover ações de melhoria do clima organizacional  |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Prover serviços de Gestão de Processos                             | Coordenar atualização da Agenda Legislativa (Planejamento Estratégico)<br>Evoluir proposições da Agenda Legislativa<br>Atuar nas proposições da Agenda Legislativa<br>Evoluir indicadores da organização<br>Controlar metas organizacionais   |
|   | Prover serviços de Gestão de Projetos                              | Desenvolver projetos internos<br>Desenvolver projetos externos  |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Prover serviços de Estudos e Capacitações (F)                      | Realizar pesquisas pontuais<br>Elaborar estudos técnicos (F)<br>Realizar checagens de rotina (RICs)<br>Prover capacitações (F)  |
|   | Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (F) | Redigir ou analisar minutas de proposições (F)<br>Redigir ou analisar relatórios de parecer (F)   |
|   | Prover serviços de Orientação (F)                                  | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões (F)<br>Assessorar parlamentares em eventos institucionais (F)   |
|   | Prover serviço de Gestão de Projetos (F)                           | Desenvolver projetos estruturantes (F)  |
| Serviços de Técnica Legislativa                   | Prover serviços de Estudos e Capacitações (L)                      | Realizar estudos (L)<br>Prover capacitações (L)   |
|   | Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (L) | Redigir ou analisar minutas de proposições (L)<br>Redigir notas técnicas sobre proposições em tramitação (L)<br>Redigir ou analisar relatórios de parecer (L)   |
|   | Prover serviços de Orientação (L)                                  | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões e Plenário (L)<br>Assessorar parlamentares em eventos institucionais (L)  |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Prover serviços de Relações Institucionais e Governamentais        | Intermediar demandas de contatos da Bancada Federal<br>Intermediar demandas de contatos das equipes do NOVO na Câmara (gabinetes e Liderança)<br>Agendar reuniões institucionais<br>Desenhar perfil de autoridades públicas e/ou figuras de interesse<br>Assessorar parlamentares em eventos institucionais<br>Organizar eventos institucionais da Bancada Federal  |
| Prover serviços Regimentais                       | Prover serviços de Assessoria regimental em Comissões              | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Comissões   |
|   | Prover serviços de Assessoria regimental em Plenário               | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Plenário  |
| Prover serviços de Comunicação                    | Prover serviços de Consultoria                                     | Planejamento estratégico de comunicação das unidades administrativas<br>Estruturar projetos de comunicação<br>Gerenciar crises  |
|   | Prover serviços de Fotografia                                      | Cobrir o Plenário<br>Cobrir as Comissões<br>Cobrir eventos institucionais<br>Construir banco de imagens   |
|   | Prover serviços de Produção de Vídeo                               | Captar vídeos<br>Editar vídeos  |
|   | Prover serviços de Designer  | Produzir materiais para mídias sociais (online)<br>Produzir materiais gráficos  |
|   | Prover serviços de Imprensa  | Atualizar mídias sociais da Bancada Federal<br>Produzir releases<br>Agendar entrevistas e coletivas   |

Fonte: O autor

Dessa forma, com a intenção de mapear as mais diversas partes envolvidas na execução dos serviços organizacionais, utilizou-se a matriz RACI, (FIRJAN 2020), cujo nome é um acrônimo das seguintes atribuições que podem ser exercidas pelos colaboradores da organização:

***Responsável (R)***

Aquele que realiza a atividade.

***Autoridade (A)***

Aquele que autoriza a realização do trabalho e valida seu resultado final.

***Consultado (C)***

Aquele cuja entrada agrega valor e/ou é essencial para a boa execução do trabalho.

***Informado (I)***

Aquele que deve ser notificado sobre os resultados, ou ações tomadas pelo trabalho.

Após consulta aos colaboradores responsáveis pelas atividades da organização, foram elencados as responsabilidades das partes envolvidas, apresentada nas Tabelas 4.7, 4.8 e 4.9.

**Passo 02 - Coletar percepção qualitativa de esforço dos responsáveis pela execução dos serviços prestados**

Foram estabelecidas duas variáveis para investigação, com um conjunto de valores pré definidos a serem selecionados pelos entrevistados. A saber:

- **Frequência:** medida que busca investigar qual a constância de realização do serviço em questão.  
As opções pré definidas para escolha dos respondentes foram: Raramente, Regularmente e Constantemente;
- **Esforço:** medida que busca investigar qual o grau de esforço que deve ser empregado pelas partes envolvidas para a realização dessas atividades.  
As opções pré definidas para escolha dos respondentes foram: Baixo, Médio e Alto.

Na sequência, continuaram-se as entrevistas com os servidores da Liderança do Partido NOVO, que, para cada atividade que são responsáveis, responderam:

- Com qual a frequência você realiza essa atividade?
- Qual o grau de esforço envolvido na sua execução?

**Passo 03 - Quantificar o que é qualitativo: calcular as Unidades de Trabalho (UTs)**

Para cada uma das opções pré definidas das perguntas em questão, foram associados pesos numéricos, sempre em uma proporção de valores dobrados, cuja consolidação pode ser encontrada na Tabela 4.10.

Tabela 4.7: Matriz RACI da Liderança do Partido NOVO - Parte I

| Atividades   | Frequência     | Esforço | UT | Responsável   | UTR  | Consultado                                | UTC | Autoridade                               | UTA    | Informado                                 | UTI |
|--|----------------|---------|----|---|------|---|-----|--|--------|---|-----|
| Autorizar entrada de visitantes  | Regularmente   | Baixo   | 2  | Analista de Administração e Pessoas                     | 2.0  |   | 0.0 |  |        |   | 0.0 |
| Viabilizar reformas, reparos e manutenções                             | Raramente      | Alto    | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 2.1  | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 1.1 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.5 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.3 |
| Controlar patrimônio   | Raramente      | Alto    | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 4.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Controlar materiais de expediente e copa                               | Regularmente   | Baixo   | 2  | Analista de Administração e Pessoas                     | 2.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Nomear colaboradores   | Constantemente | Alto    | 16 | Analista de Administração e Pessoas                     | 11.6 |   | 0.0 | Diretor(a) de Operações                  | de 2.9 | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 1.5 |
| Exonerar colaboradores   | Constantemente | Baixo   | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 2.9  |   | 0.0 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.7 | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 0.4 |
| Reembolsar gastos do Líder   | Constantemente | Alto    | 16 | Analista de Administração e Pessoas                     | 16.0 |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Autorizar horas extras (sessões noturnas)                              | Constantemente | Baixo   | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 4.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Controlar ponto eletrônico dos colaboradores                           | Regularmente   | Baixo   | 2  | Analista de Administração e Pessoas                     | 2.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Dispensar jornada de trabalho (atestado e férias)                      | Raramente      | Baixo   | 1  | Analista de Administração e Pessoas                     | 1.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Indicar parlamentares para comissões                                   | Constantemente | Baixo   | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 4.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Controlar arquivos   | Constantemente | Baixo   | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 4.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Realizar eventos   | Raramente      | Alto    | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 4.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Consultoria administrativa para os Gabinetes                           | Constantemente | Baixo   | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 4.0  |   | 0.0 |  | 0.0    |   | 0.0 |
| Realizar Processos Seletivos   | Constantemente | Alto    | 16 | Analista de Administração e Pessoas                     | 8.5  | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 4.3 | Diretor(a) de Operações                  | de 2.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 1.1 |
| Ambientar novos colaboradores  | Constantemente | Baixo   | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 3.6  |   | 0.0 |  | 0.0    | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 0.4 |
| Capacitar colaboradores  | Regularmente   | Alto    | 8  | Analista de Administração e Pessoas                     | 4.3  | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 2.1 | Diretor(a) de Operações                  | de 1.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.5 |
| Avaliar desempenho dos colaboradores                                   | Raramente      | Alto    | 4  | Coordenador(a) de Administração e Pessoas               | 2.9  |   | 0.0 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.7 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.4 |
| Mapear clima organizacional da Liderança                               | Raramente      | Alto    | 4  | Analista de Administração e Pessoas                     | 2.1  | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 1.1 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.5 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.3 |
| Promover ações de melhoria do clima organizacional                     | Regularmente   | Baixo   | 2  | Analista de Administração e Pessoas                     | 1.1  | Coordenador(a) de Administração e Pessoas | 0.5 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.3 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.1 |
| Coordenar atualização da Agenda Legislativa (Planejamento Estratégico) | Raramente      | Alto    | 4  | Diretor(a) de Operações                                 | 3.2  |   | 0.0 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 0.8    |   | 0.0 |
| Evoluir proposições da Agenda Legislativa                              | Regularmente   | Baixo   | 2  | Analista de Processos e Projetos                        | 1.1  | Coordenador(a) de Processos e Projetos    | 0.5 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.3 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.1 |
| Atuar nas proposições da Agenda Legislativa                            | Constantemente | Alto    | 16 | Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais | 8.5  | Coordenador(a) de Processos e Projetos    | 4.3 | Diretor(a) de Operações                  | de 2.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 1.1 |
| Evoluir indicadores da organização                                     | Regularmente   | Baixo   | 2  | Analista de Processos e Projetos                        | 1.1  | Coordenador(a) de Processos e Projetos    | 0.5 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.3 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.1 |
| Controlar metas organizacionais  | Regularmente   | Baixo   | 2  | Analista de Processos e Projetos                        | 1.1  | Coordenador(a) de Processos e Projetos    | 0.5 | Diretor(a) de Operações                  | de 0.3 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete  | 0.1 |
| Desenvolver projetos internos  | Constantemente | Alto    | 16 | Analista de Processos e Projetos                        | 8.5  | Assessor(a) de Dados                      | 4.3 | Coordenador(a) de Processos e Projetos   | de 2.1 | Diretor(a) de Operações                   | 1.1 |
| Desenvolver projetos externos  | Constantemente | Alto    | 16 | Analista de Processos e Projetos                        | 8.5  | Assessor(a) de Dados                      | 4.3 | Coordenador(a) de Processos e Projetos   | de 2.1 | Diretor(a) de Operações                   | 1.1 |
| Realizar pesquisas pontuais  | Constantemente | Médio   | 8  | Assessor(a) de Integridade                              | 6.4  |   | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 1.6    |   | 0.0 |
| Elaborar estudos técnicos (F)  | Regularmente   | Alto    | 8  | Assessor(a) de Integridade                              | 6.4  |   | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 1.6    |   | 0.0 |
| Realizar checagens de rotina (RICs)                                    | Constantemente | Baixo   | 4  | Assessor(a) de Integridade                              | 3.2  |   | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 0.8    |   | 0.0 |
| Prover capacitações (F)  | Regularmente   | Alto    | 8  | Assessor(a) de Integridade                              | 6.4  |   | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 1.6    |   | 0.0 |
| Redigir ou analisar minutas de proposições (F)                         | Regularmente   | Alto    | 8  | Assessor(a) de Integridade                              | 6.4  |   | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 1.6    |   | 0.0 |

Fonte: O autor

Tabela 4.8: Matriz RACI da Liderança do Partido NOVO - Parte II

|  |                |       |    |   |      |  |     |  |     |  |     |
|--|----------------|-------|----|---|------|--|-----|--|-----|--|-----|
| Redigir ou analisar relatórios de parecer (F)  | Raramente      | Médio | 2  | Assessor(a) de Integridade                              | 1.6  | –  | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 0.4 | –  | 0.0 |
| Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões (F)                                  | Constantemente | Baixo | 4  | Assessor(a) de Integridade                              | 3.2  | –  | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 0.8 | –  | 0.0 |
| Assessorar parlamentares em eventos institucionais (F)                                 | Raramente      | Baixo | 1  | Assessor(a) de Integridade                              | 0.8  | –  | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 0.2 | –  | 0.0 |
| Desenvolver projetos estruturantes (F)   | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) de Integridade                              | 12.8 | –  | 0.0 | Diretor(a) de Fiscalização               | 3.2 | –  | 0.0 |
| Realizar estudos (L)   | Regularmente   | Alto  | 8  | Assessor(a) Legislativo *                               | 4.3  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 2.1 | Chefe da Assessoria Legislativa *        | 1.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 0.5 |
| Prover capacitações (L)  | Raramente      | Alto  | 4  | Assessor(a) Legislativo *                               | 2.1  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 1.1 | Chefe da Assessoria Legislativa *        | 0.5 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 0.3 |
| Redigir ou analisar minutas de proposições (L)   | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) Legislativo *                               | 8.5  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 4.3 | Chefe da Assessoria Legislativa *        | 2.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.1 |
| Redigir notas técnicas sobre proposições em tramitação (L)                             | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) Legislativo *                               | 8.5  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 4.3 | Chefe da Assessoria Legislativa *        | 2.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.1 |
| Redigir ou analisar relatórios de parecer (L)  | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) Legislativo *                               | 8.5  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 4.3 | Chefe da Assessoria Legislativa *        | 2.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.1 |
| Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões e Plenário (L)                       | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) Legislativo *                               | 8.5  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 4.3 | Chefe da Assessoria Legislativa *        | 2.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.1 |
| Assessorar parlamentares em eventos institucionais (L)                                 | Raramente      | Baixo | 1  | Assessor(a) Legislativo *                               | 0.5  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 0.3 | Chefe da Assessoria Legislativa *        | 0.1 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 0.1 |
| Intermediar demandas de contatos da Bancada Federal                                    | Constantemente | Médio | 8  | Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais | 5.3  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 2.7 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Intermediar demandas de contatos das equipes do NOVO na Câmara (gabinetes e Liderança) | Constantemente | Médio | 8  | Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais | 8.0  | –  | 0.0 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Agendar reuniões institucionais  | Constantemente | Médio | 8  | Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais | 7.1  | –  | 0.0 | –  | 0.0 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 0.9 |
| Desenhar perfil de autoridades públicas e/ou figuras de interesse                      | Constantemente | Médio | 8  | Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais | 8.0  | –  | 0.0 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Assessorar parlamentares em eventos institucionais                                     | Constantemente | Baixo | 4  | Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais | 2.7  | Chefe da Assessoria Política e Institucional | 1.3 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Organizar eventos institucionais da Bancada Federal                                    | Raramente      | Alto  | 4  | Assessor(a) de Relações Institucionais e Governamentais | 3.2  | –  | 0.0 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 0.8 | –  | 0.0 |
| Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Comissões                              | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) de Comissões                                | 9.8  | Chefe da Assessoria de Comissões             | 4.9 | –  | 0.0 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.2 |
| Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Plenário                               | Constantemente | Alto  | 16 | Chefe da Assessoria de Plenário                         | 10.7 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete     | 5.3 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Planejamento estratégico de comunicação das unidades administrativas                   | Regularmente   | Alto  | 8  | Assessor(a) de Comunicação: Imprensa                    | 5.3  | Chefe da Assessoria de Comunicação           | 2.7 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Estruturar projetos de comunicação   | Constantemente | Alto  | 16 | Chefe da Assessoria de Comunicação                      | 16.0 | –  | 0.0 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Gerenciar crises   | Regularmente   | Alto  | 8  | Assessor(a) de Comunicação: Imprensa                    | 5.3  | Chefe da Assessoria de Comunicação           | 2.7 | –  | 0.0 | –  | 0.0 |
| Cobrir o Plenário  | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) de Comunicação: Fotógrafo                   | 12.8 | –  | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação       | 3.2 | –  | 0.0 |
| Cobrir as Comissões  | Constantemente | Médio | 8  | Assessor(a) de Comunicação: Fotógrafo                   | 6.4  | –  | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação       | 1.6 | –  | 0.0 |
| Cobrir eventos institucionais  | Raramente      | Médio | 2  | Assessor(a) de Comunicação: Fotógrafo                   | 1.6  | –  | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação       | 0.4 | –  | 0.0 |
| Construir banco de imagens   | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) de Comunicação: Fotógrafo                   | 12.8 | –  | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação       | 3.2 | –  | 0.0 |
| Captar vídeos  | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) de Comunicação: Produtor de Vídeo           | 12.8 | –  | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação       | 3.2 | –  | 0.0 |
| Editar vídeos  | Constantemente | Alto  | 16 | Assessor(a) de Comunicação: Produtor de Vídeo           | 12.8 | –  | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação       | 3.2 | –  | 0.0 |
| Produzir materiais para mídias sociais (online)  | Constantemente | Médio | 8  | Assessor(a) de Comunicação: Designer                    | 4.6  | Assessor(a) de Comunicação: Imprensa         | 2.3 | Chefe da Assessoria de Comunicação       | 1.1 | –  | 0.0 |

Fonte: O autor

Tabela 4.9: Matriz RACI da Liderança do Partido NOVO - Parte III

|   |                |      |    |                                      |      |   |     |                                    |     |  |     |
|---|----------------|------|----|--------------------------------------|------|---|-----|------------------------------------|-----|--|-----|
| Produzir materiais gráficos                 | Regularmente   | Alto | 8  | Assessor(a) de Comunicação: Designer | 6.4  | _ | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação | 1.6 | _  | 0.0 |
| Atualizar mídias sociais da Bancada Federal | Constantemente | Alto | 16 | Assessor(a) de Comunicação: Imprensa | 11.6 | _ | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação | 2.9 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.5 |
| Produzir releases                           | Constantemente | Alto | 16 | Assessor(a) de Comunicação: Imprensa | 11.6 | _ | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação | 2.9 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.5 |
| Agendar entrevistas e coletivas             | Constantemente | Alto | 16 | Assessor(a) de Comunicação: Imprensa | 11.6 | _ | 0.0 | Chefe da Assessoria de Comunicação | 2.9 | Diretor(a) Executivo - Chefe de Gabinete | 1.5 |

Fonte: O autor

Tabela 4.10: Relação entre os pesos e as variáveis

| Frequência         |      | Esforço            |      |
|--------------------|------|--------------------|------|
| Opção pré definida | Peso | Opção pré definida | Peso |
| Raramente          | 1    | Baixo              | 1    |
| Regularmente       | 2    | Médio              | 2    |
| Constantemente     | 4    | Alto               | 4    |

Fonte: O autor

Assim, foi possível criar a primeira métrica de dimensionamento de esforço desse estudo, aqui batizada de "Unidades de Trabalho (UT)", calculada através do produto dos pesos das escolhas das opções pré definidas. Matematicamente apresentada na Equação 4.1:

$$UT da Atividade = (PpdF) * (PpdE) \quad (4.1)$$

Onde:

- PpdF = Valor do peso pré definido para a Frequência
- PpdE = Valor do peso pré definido para o Esforço

*Exemplo:*

Para uma atividade X, realizada constantemente (4), com necessidade de esforço mediano (2), tem-se uma UT de valor 8 (4\*2).

#### Passo 04 - Divisão da UTs entre os Agentes RACI

É natural a ideia de que o Responsável pela execução de um serviço gaste mais tempo para elaboração de um trabalho, que quem deve ser apenas informado, por exemplo.

Dessa forma, é coerente afirmar que há "mais unidades de trabalho" alocadas para o responsável, que para as demais partes envolvidas.

No entanto, ao afirmar isso, cria-se o seguinte questionamento: "quão mais unidades de trabalho?".

A Tabela 4.11, portanto, apresenta a proposta dessa pesquisa para a divisão desse esforço - também construída em uma proporção de valores dobrados, conforme a percepção do grau de esforço exigido -, de tal forma que a UT de cada Agente RACI, é calculada através das seguintes Equações: 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5:

Tabela 4.11: UT por Agente

| Agentes RACI    | Peso da percepção de esforço |
|-----------------|------------------------------|
| Responsável (R) | 8                            |
| Consultado (C)  | 4                            |
| Autoridade (A)  | 2                            |
| Informado (I)   | 1                            |

Fonte: O autor

$$UTR = (UT) * [8 / \sum(Pesos)] \quad (4.2)$$

$$UTC = (UT) * [4 / \sum(Pesos)] \quad (4.3)$$

$$UTA = (UT) * [2 / \sum(Pesos)] \quad (4.4)$$

$$UTI = (UT) * [1 / \sum(Pesos)] \quad (4.5)$$

*Exemplo:*

Suponha que a atividade X mencionada no passo anterior ( $UT = 8$ ) possua um responsável (8) e alguém que deva ser consultado (4). E, portanto, não possua nem um gestor validador (autoridade), nem pessoas que devam ser informadas. Dessa forma, tem-se que:

$$\sum(Pesos) = 12$$

E, das equações 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5, têm-se que:

- $UTR = 8 * (8/12) = 5.3$
- $UTC = 8 * (4/12) = 2.7$
- $UTA = 8 * (0/12) = 0$
- $UTI = 8 * (0/12) = 0$

#### **Passo 05 - Cálculo da Carga de Trabalho Total de cada colaborador**

Sabe-se que um colaborador pode ser o Responsável por uma atividade, ao passo em outra pode ser o ente Consultado, ou o Informado, ou até mesmo a Autoridade em questão.

Dessa forma, para dimensionar o volume de trabalho total associado a esse colaborador, deve-se tomar o somatório das suas UTs, para cada dimensão RACI, como apresentado na equação 4.6, cujo valor final será uma variável batizada de Carga de Trabalho do Colaborador (CTC). Vide:

$$CTC = \sum(UTR) + \sum(UTA) + \sum(UTC) + \sum(UTI) \quad (4.6)$$

*Exemplo:*

Suponha que para a atividade X, mencionada nos passos anteriores, o responsável é Analista de Processos e Projetos e o Consultado é o Coordenador(a) de Processos e Projetos. Dessa forma, tem-se que para a Atividade X, a Carga de Trabalho em questão (CT) é de:

- Carga de trabalho do Analista de Processos e Projetos nessa atividade: 8
- Carga de trabalho do Coordenador de Processos e Projetos nessa atividade: 4

A Carga de Trabalho Total (CTC), portanto, é o somatório de todas as CTs de todas as atividades que esses colaboradores estão envolvidos.

#### **Passo 06 - Cálculo do custo da UT de cada colaborador**

Dado que esses colaboradores recebem uma remuneração mensal, já mencionada na Tabela 2, para executar a CTC apresentada na Equação 4.6, depende-se que o Custo da UT de cada Colaborador (CUTC) é dado pela Equação 4.7.

$$CUTC = (CustoMensaldoColaborador)/CTC \quad (4.7)$$

#### **Passo 07 - Somar os custos das UTs das partes envolvidas em cada atividade**

Assim, por fim, pode-se alocar os custos diretos das partes envolvidas aos serviços, através da Equação 4.8.

$$Custo-Servico = (UTR)*(CUTC1)+(UTC)*(CUTC2)+(UTA)*(CUTC3)+(UTI)*(CUTC4) \quad (4.8)$$

Onde, CUTC1, CUTC2, CUTC3, CUTC4, são, respectivamente, os custos das UTs dos colaboradores 1, 2, 3 e 4.

Aplicando, portanto, esse método na Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados, foram obtidos os seguintes custos apresentados nas colunas "Custos Diretos" das Tabelas 4.20, 4.21 e 4.22.

#### **4.2.4 Determinação dos critérios de rastreamento para alocação dos custos indiretos aos processos**

Analisando os custos indiretos apresentadas na Tabela 4.2, definiram-se três critérios para o rateio desses valores aos processos organizacionais. São eles:

- **Critério 01:** Os custos referentes ao Aluguel; Água e Esgoto; Energia elétrica; Telefonia e internet; Depreciação; Manutenções e reparos; Materiais para trabalho e Licenças de softwares (apenas o Google Drive), serão divididos, igualmente, para todos os macroprocessos da organização;
- **Critério 02:** As demais licenças de softwares serão divididos apenas entre os macroprocessos que estão associados, conforme a primeira coluna da Tabela 4.12;
- **Critério 03:** Os custos dos macroprocessos serão divididos entre os processos através das Unidades de Trabalho necessárias para a execução desses processos.

Tabela 4.12: Custo das licenças de softwares utilizados pela Liderança em reais (R\$)

| Macroprocessos associados                         | Software     | Breve Descrição   | Janeiro | Fevereiro | Março  | Abril  | Maio   | Custo médio mensal |
|---|--------------|---|---------|-----------|--------|--------|--------|--------------------|
| Todos   | G-Suite      | Contas profissionais da Liderança, que possuem o domínio @novonacaramara.com.br | 359.95  | 377.95    | 383.50 | 395.30 |        | 379.18             |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Zappier      | Software que auxilia na automatização dos processos da Liderança e Gabinetes    | 316.17  | 375.32    | 383.79 | 358.40 |        | 358.42             |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Solides      | Software completo de backoffice de RH   | 563.90  | 563.90    | 563.90 | 563.90 | 563.90 | 563.90             |
| Prover serviços de Comunicação                    | Canvas       | Software utilizado para criação de artes de baixa complexidade                  | 26.90   | 26.90     | 26.90  | 26.90  | 26.90  | 26.90              |
| Prover serviços de Comunicação                    | Pacote Adobe | Software profissional de edição de fotos, vídeos etc                            | 224.00  | 224.00    | 224.00 | 224.00 | 224.00 | 224.00             |
| Prover serviços de Comunicação                    | mLabs        | Software de acompanhamento de performance de redes sociais                      | 89.11   | 89.11     | 89.11  | 89.11  | 89.11  | 89.11              |
| <b>Total</b>                                      |              |   |         |           |        |        |        | <b>1,641.50</b>    |

Fonte: O autor

#### 4.2.5 Alocação dos custos indiretos aos processos

Para que essa alocação fosse possível, primeiramente, foi necessário calcular esses valores. Nas próximas subseções, apresentar-se-ão os cálculos parciais desses custos, na ordem em que se apresentam na Tabela 2.4. A saber:

##### 4.2.5.1 Aluguel

No anexo II desse material, está disponível a planta baixa dessa organização, que se localiza no subsolo do anexo IV da Câmara dos Deputados, na Praça dos Três Poderes, em Brasília, no Distrito Federal.

Uma consulta aos sites de imóveis com atuação no Distrito Federal, identificou-se que o custo médio do metro quadrado, para aluguel mensal, nessa região é de R\$ 38.

| COMERCIAL, INDUSTRIAL E PÚBLICA |             |                      | R\$ 21,00      |
|---------------------------------|-------------|----------------------|----------------|
| Faixa m²                        | Vol. Faixa  | Alíquota Preço p/ m³ | Da Faixa (R\$) |
| 1                               | 0 a 4       | 4                    | 24,56          |
| 2                               | 5 a 7       | 3                    | 23,04          |
| 3                               | 8 a 10      | 3                    | 29,94          |
| 4                               | 11 a 40     | 30                   | 374,40         |
| 5                               | Acima de 40 |                      | 14,97          |

Figura 4.1: Tabela de Tarifa Mensal para o Período de 01/06/2020 a 31/05/2021  
Fonte: (CAESB 2020)

Dessa forma, como essa sala possui uma metragem próxima a 100 m<sup>2</sup>, deduz-se que o custo do seu aluguel, caso não fosse e não estivesse em dependências públicas, seria de: **R\$ 3.800,00**

#### 4.2.5.2 Água e Esgoto

Um estudo Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, apresentado pela Companhia de Abastecimento do Estado de São Paulo, (SABESP 1999), apresentou que prédios públicos tem, em média, um gasto de 50 litros de água, por funcionário, por dia.

Dessa forma, para essa Liderança, que possui 29 funcionários em exercício, como apresentado na Tabela 2, infere-se o dispêndio de 1450 litros de água por dia. Em um mês, considerando 20 dias úteis (5 dias úteis por semana, 4 semanas), tem-se: 29.000 litros de água (29 m<sup>3</sup>).

A Companhia de Água do Distrito Federal, (CAESB 2020), apresentou que a Resolução da Adasa de Nº 12/2019, de 29 de Novembro de 2019, definiu que a forma de cobrança da água no Distrito Federal, para a categoria não residencial, dar-se-á pelo pagamento de uma tarifa fixa de R\$ 21.00 para água e R\$ 21.00 para o esgoto, somado ao custo do consumo efetivo de cada um desses insumos.

O valor cobrado pelo consumo efetivo é obtido através da análise da tabela 4.1, que apresenta, por faixas, o preço do metro cúbico. Para o caso em questão, a alíquota de cálculo é de R 12.48. Assim, o valor do consumo efetivo de água dessa organização é de: R\$ 361.92. Somado a taxas fixa, tem-se o valor final de: R\$ 382.92.

Sabe-se, no entanto, que a tarifa de esgoto é de 100% do valor do consumo efetivo de água, de tal forma que a conta mensal final de água e esgoto dessa organização é de: **R\$ 756.84**

#### 4.2.5.3 Energia Elétrica

Para o cálculo do custo da energia elétrica dessa organização, foi necessário (I) mapear todos os equipamentos elétricos existentes nessa instituição e, na sequência, (II) qualificá-los quanto ao seu consumo

em watts (W), unidades existentes e horas de funcionamento.

Todas as informações consolidadas, bem como os cálculos envolvidos, estão apresentadas na Tabela 4.13.

Vale, antes de consultá-la, mencionar que o custo do kWh da energia foi obtido através de (CEB 2021), disponível no Anexo III desse material, que apresenta o valor de R\$ 0.612 / kWh para prédios públicos com consumo inferior a 200 kWh (condizente com esse caso, que é de 37.61 kWh, como apresentado na coluna 5 da Tabela 4.13).

O custo de energia elétrica mensal, portanto, para essa organização, é de **R\$ 4,497.53**.

Tabela 4.13: Custo da energia elétrica utilizada na Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$)

| Local           | Equipamento                    | Consumo (W) / Unidade | Quantidade    | Consumo (W) / Equipamento | Em kW        | Horas Ligado | Consumo diário (kWhs) | Valor Energia (R\$/kWh) | Custo diário  | Custo mensal   |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------|---------------|---------------------------|--------------|--------------|-----------------------|-------------------------|---------------|----------------|
| Sala Principal  | Lampâdas Fluorescentes ( 52cm) | 18.00                 | 25.00         | 450.00                    | 0.45         | 10.00        | 4.50                  | 0.61                    | 2.75          | 55.08          |
| Sala Principal  | Computadores Pré-Montados      | 384.00                | 34.00         | 13056.00                  | 13.06        | 10.00        | 130.56                | 0.61                    | 79.90         | 1598.05        |
| Sala Principal  | Monitores                      | 360.00                | 34.00         | 12240.00                  | 12.24        | 10.00        | 122.40                | 0.61                    | 74.91         | 1498.18        |
| Sala Principal  | Impressoras                    | 880.00                | 2.00          | 1760.00                   | 1.76         | 10.00        | 17.60                 | 0.61                    | 10.77         | 215.42         |
| Sala Principal  | Transformadores                | 1320.00               | 2.00          | 2640.00                   | 2.64         | 10.00        | 26.40                 | 0.61                    | 16.16         | 323.14         |
| Sala Principal  | Televisores                    | 55.00                 | 2.00          | 110.00                    | 0.11         | 10.00        | 1.10                  | 0.61                    | 0.67          | 13.46          |
| Sala Principal  | Telefones                      | 0.00                  | 13.00         | 0.00                      | 0.00         | 10.00        | 0.00                  | 0.61                    | 0.00          | 0.00           |
| Sala Principal  | Geladeira                      | 25.54                 | 1.00          | 25.54                     | 0.03         | 24.00        | 0.61                  | 0.61                    | 0.38          | 9.00           |
| Sala Principal  | Ar Condicionado (56.000 BTUs)  | 4924.00               | 1.00          | 4924.00                   | 4.92         | 10.00        | 49.24                 | 0.61                    | 30.13         | 602.70         |
| Sala de Reunião | Lampâdas Fluorescentes ( 52cm) | 18.00                 | 6.00          | 108.00                    | 0.11         | 5.00         | 0.54                  | 0.61                    | 0.33          | 6.61           |
| Sala de Reunião | Televisores                    | 55.00                 | 1.00          | 55.00                     | 0.06         | 2.50         | 0.14                  | 0.61                    | 0.08          | 1.68           |
| Sala de Reunião | Projektor                      | 390.00                | 1.00          | 390.00                    | 0.39         | 2.50         | 0.98                  | 0.61                    | 0.60          | 11.93          |
| Sala de Reunião | Geladeira                      | 19.00                 | 1.00          | 19.00                     | 0.02         | 24.00        | 0.46                  | 0.61                    | 0.28          | 6.70           |
| Sala de Reunião | Ar Condicionado (12.000 BTUs)  | 1085.00               | 1.00          | 1085.00                   | 1.09         | 10.00        | 10.85                 | 0.61                    | 6.64          | 132.80         |
| Sala de Reunião | Computadores Pré-Montados      | 384.00                | 1.00          | 384.00                    | 0.38         | 2.50         | 0.96                  | 0.61                    | 0.59          | 11.75          |
| Sala de Reunião | Monitores                      | 360.00                | 1.00          | 360.00                    | 0.36         | 2.50         | 0.90                  | 0.61                    | 0.55          | 11.02          |
| <b>Total</b>    |                                | <b>10277.54</b>       | <b>126.00</b> | <b>37606.54</b>           | <b>37.61</b> |              | <b>367.23</b>         |                         | <b>224.75</b> | <b>4497.53</b> |

Fonte: o autor

#### 4.2.5.4 Telefone e Internet

Através da utilização de um computador instalado na sede dessa Liderança, mediu-se, com o auxílio de um site da internet, a velocidade da conexão de rede, cujo resultado está apresentado na Figura 4.2.

Sabe-se, da Resolução nº 575, de 28 de outubro de 2011, da Agência Nacional de Telecomunicações, que as operadoras prestadoras de serviço devem garantir uma taxa de transmissão, tanto no *download*, quanto no *upload*, de, no mínimo, 80% da transmissão máxima contratada.

Dessa forma, os resultados obtidos indicam que a velocidade contratada é de 500 Mbps.



Figura 4.2: Velocidade  
Fonte: O autor

Em pesquisas na internet, observou-se que os planos comerciais das operadoras convencionais (Vivo, Claro etc) não atingem essa velocidade. No máximo, chegam até 300 Mbps. A velocidade desejada, portanto, só é encontrada em planos com *links* dedicados.

Assim, realizou-se as buscas por planos dessa natureza na internet e encontrou-se, na operadora Vivo, um plano de, *conexão dedicada de 500 MBps full duplex*, ao custo mensal de **R\$ 7.999**.

Porém, não foi encontrado, nesse plano, informações relativas ao plano de voz, que, em geral, costumam estar associados. Assim, deve-se somar a esse valor o plano *Voz fixa, ilimitado Brasil empresas*, dessa mesma organização, ao custo de R\$ 80.00 por linha.

Da coluna 4 da Tabela 4.13, observa-se que há 13 telefones nessa entidade, de tal forma que o custo total com telefonia é de **R\$ 1.040**.

Então, apurando todos os valores, chegou-se ao custo mensal total, com internet e telefone, de: **R\$ 9.039**.

#### 4.2.5.5 Depreciação

A Secretaria do Tesouro Nacional disciplina, através do seu Manual de Normas e Procedimentos Operacionais de Regularização de Obrigações, (STN 2001), a forma pela qual devem ser realizados os cálculos para depreciação, amortização e exaustão dos bens da Administração direta da União, suas autarquias e fundações.

A metodologia adotada nesse manual para o cálculo da depreciação, é o Método das Quotas Constantes, ou Método Linear, calculado matematicamente através das Equações 4.9 e 4.10, que apresentam, respectivamente, os valores dessa variável de forma anualizada e mensalizada.

$$DepreciacaoAnual = [(ValordeAquisicao) - (ValorResidual)]/(VidaUtil) \quad (4.9)$$

$$DepreciacaoMensal = (DepreciacaoAnual)/12 \quad (4.10)$$

Estudando o protocolo N° 020330 desse mesmo documento, encontrou-se as informações necessárias para efetuar esses cálculos, através de tabelas que apresentam os valores residuais e de vida útil dos mais diversos bens públicos.

Para o caso em questão, utilizar-se-ão apenas duas dessas contas. São elas:

CONTA 12311.01.24 - MAQUINAS E EQUIPAMENTOS ELETRO-ELETRÔNICOS

Vida Útil (anos): 10

Valor Residual: 10%

CONTA 12311.03.03 - MOBILIÁRIO EM GERAL

Vida Útil (anos): 10

Valor Residual: 10%

De posse dessas informações, foram realizadas pesquisas na internet a respeito dos valores de aquisição desses bens - utilizando como referência os materiais disponibilizados pela Câmara dos Deputados, através do (Brasil 2017) -, e, na sequência, realizaram-se os cálculos necessários, chegando aos respectivos valores de depreciação mensal apresentados na Tabela 4.14, cujo custo mensal é de **R\$ 1.581,96**

#### 4.2.5.6 Materiais para trabalho

O Boletim Administrativo N° 32 da Câmara dos Deputados, (Brasil 2017), apresenta os seguintes itens como disponíveis para requisição e consumo dos Gabinetes:

- Materiais de expediente em geral:

Agenda, caderno, livro de ponto e de ocorrência, carimbo, almofada e tinta para carimbo, cola, bobina para fax e máquina de calcular, tesoura, grampeador, perfurador para papéis, fichário, extrator de grampo, apontador de lápis, clipe, porta-clipe, porta-lápis, lápis, caneta, lapiseira, grafite, pincel atômico, marca-texto, giz, borracha, papel, pasta, capa, carteira, impressos em geral;

- Materiais de limpeza e conservação;

- Gêneros alimentícios:

Café, chá, açúcar, adoçante, biscoitos;

- Materiais relacionados ao suprimento de impressoras especiais (plotters):

Tintas de cores preta, amarela, azul, magenta; cartuchos; entre outros;

- CD's e pen drives de capacidade até 8GB.

Nesse direito, a Liderança do Partido NOVO fez as seguintes requisições apresentadas no Anexo IV desse material, cujos valores foram quantificados com o auxílio de um grande *e-commerce* nacional (Kallunga).

Tabela 4.14: Custo da depreciação mensal dos bens da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$)

| Item                              | Norma   | Especificação  | Valor da aquisição | Vida útil | Valor residual | Depreciação anual | Depreciação mensal | Quantidade | Depreciação mensal total dos bens |
|-----------------------------------|---|--|--------------------|-----------|----------------|-------------------|--------------------|------------|-----------------------------------|
| Ar condicionado                   | Conta 12311.01.24 - Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos | 12 000 btus  | 1,649.00           | 10        | 164.90         | 148.41            | 12.37              | 1          | <b>12.37</b>                      |
| Ar condicionado                   | Conta 12311.01.24 - Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos | 56 000 btus  | 6,622.14           | 10        | 662.21         | 595.99            | 49.67              | 1          | <b>49.67</b>                      |
| Mesas para trabalho individual    | Conta 12311.03.03 - Mobiliário em geral                       | Mobiliário autorial. O valor da aquisição será uma aproximação.                | 349.79             | 10        | 34.98          | 31.48             | 2.62               | 37         | <b>97.07</b>                      |
| Cadeiras para trabalho individual | Conta 12311.03.03 - Mobiliário em geral                       | Cadeira Flexform Lite Pro  | 439.00             | 10        | 43.90          | 39.51             | 3.29               | 35         | <b>115.24</b>                     |
| Computadores                      | Conta 12311.01.24 - Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos | Desktop Dell, Optiplex 7040, Intel Core i5-6500T, CPU 2.5Ghz, 8GB RAM, 64 bits | 4,390.00           | 10        | 439.00         | 395.10            | 32.93              | 35         | <b>1,152.38</b>                   |
| Impressoras                       | Conta 12311.01.24 - Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos | Samsung CLX-6260FR   | 3,999.00           | 10        | 399.90         | 359.91            | 29.99              | 2          | <b>59.98</b>                      |
| Mesa para reuniões                | Conta 12311.03.03 - Mobiliário em geral                       | Mobiliário autorial. O valor da aquisição será uma aproximação.                | 1,086.26           | 10        | 108.63         | 97.76             | 8.15               | 1          | <b>8.15</b>                       |
| Cadeiras para reuniões            | Conta 12311.03.03 - Mobiliário em geral                       | Mobiliário autorial. O valor da aquisição será uma aproximação.                | 129.99             | 10        | 13.00          | 11.70             | 0.97               | 12         | <b>11.70</b>                      |
| Projektor                         | Conta 12311.01.24 - Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos | Projektor Corporativo 1080p com Alto Brilho   MH750                            | 2,870.00           | 10        | 287.00         | 258.30            | 21.53              | 1          | <b>21.53</b>                      |
| Televisões                        | Conta 12311.01.24 - Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos | Televisão AOC, 32"   | 1,199.00           | 10        | 119.90         | 107.91            | 8.99               | 3          | <b>26.98</b>                      |
| Frigobares                        | Conta 12311.01.24 - Máquinas e equipamentos eletroeletrônicos | Consul refrigerador compacto 120 L   | 999.00             | 10        | 99.90          | 89.91             | 7.49               | 2          | <b>14.98</b>                      |
| Armários médio                    | Conta 12311.03.03 - Mobiliário em geral                       | Mobiliário autorial. O valor da aquisição será uma aproximação.                | 478.08             | 10        | 47.81          | 43.03             | 3.59               | 2          | <b>7.17</b>                       |
| Armários grandes                  | Conta 12311.03.03 - Mobiliário em geral                       | Mobiliário autorial. O valor da aquisição será uma aproximação.                | 634.38             | 10        | 63.44          | 57.09             | 4.76               | 1          | <b>4.76</b>                       |
| <b>Total</b>                      |   |  |                    |           |                |                   |                    |            | <b>1,581.96</b>                   |

Fonte: o autor

Os resultados consolidados desses desembolsos financeiros, portanto, estão apresentados na Tabela 4.15.

Tabela 4.15: Custo do materiais de consumo e expediente requisitados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$)

| <b>Materiais</b> | <b>Janeiro</b> | <b>Fevereiro</b> | <b>Março</b>  | <b>Abril</b> | <b>Maió</b> | <b>Média</b>  |
|------------------|----------------|------------------|---------------|--------------|-------------|---------------|
| Açúcar           | 0.00           | 36.72            | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 7.34          |
| Água com gás     | 0.00           | 3.80             | 3.80          | 0.00         | 0.00        | 1.52          |
| Café             | 0.00           | 119.00           | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 23.80         |
| Apontador        | 0.00           | 6.40             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 1.28          |
| Borracha         | 0.00           | 3.73             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 0.75          |
| Caneta           | 0.00           | 10.26            | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 2.05          |
| Cola             | 0.00           | 4.90             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 0.98          |
| Corretivo        | 0.00           | 25.80            | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 5.16          |
| Fita adesiva     | 0.00           | 4.07             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 0.81          |
| Grampeador       | 0.00           | 18.10            | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 3.62          |
| Lápis            | 0.00           | 12.25            | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 2.45          |
| Mousepad         | 0.00           | 268.20           | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 53.64         |
| Pasta            | 0.00           | 7.20             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 1.44          |
| Pen drive        | 0.00           | 0.00             | 131.60        | 0.00         | 0.00        | 26.32         |
| Pincel           | 0.00           | 17.23            | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 3.45          |
| Detergente       | 0.00           | 1.99             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 0.40          |
| Esponja          | 0.00           | 5.47             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 1.09          |
| Flanela          | 0.00           | 4.20             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 0.84          |
| Pano de prato    | 0.00           | 3.57             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 0.71          |
| Sabão            | 0.00           | 1.99             | 0.00          | 0.00         | 0.00        | 0.40          |
| <b>Total</b>     | <b>0.00</b>    | <b>554.86</b>    | <b>135.40</b> | <b>0.00</b>  | <b>0.00</b> | <b>138.05</b> |

Fonte: O autor

A média do custo mensal - uma vez que a requisição não é contínua -, com os materiais para consumo e expediente é, portanto, de **R\$ 138.05**

#### 4.2.5.7 Licenças de softwares

A cota para o exercício da atividade parlamentar, já apresentada no referencial teórico desse trabalho, apresenta, no seu Art. 2, inciso VI, alínea "i", a permissão da execução desse valor para: "locação ou aquisição de licença de uso de software".

Dessa forma, a Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados contratou as seguintes licenças, apresentadas na 4.12, para otimização dos seus trabalhos.

Analisando a coluna 1 dessa tabela, observa-se que o primeiro sistema será rateado para toda Liderança (Google Drive), ao passo que os demais serão rateados apenas para os processos pertencentes ao macroprocesso em questão.

Com isso, tem-se:

- Custos indiretos mensais com Licenças de software que deverão ser rateados para todos os processos dessa Liderança: **R\$ 379.18\***;
- Custos indiretos mensais com Licenças de software que deverão ser rateados para todos os processos de Gestão de Pessoas e Administrativo: **R\$ 379.18**;
- Custos indiretos mensais com Licenças de software que deverão ser rateados para todos os processos de Gestão de Processos e Projetos: **R\$ 358.42\***;
- Custos indiretos mensais com Licenças de software que deverão ser rateados para todos os processos de Comunicação: **R\$ 339.90**.

Observação: esse são valores médios, uma vez que alguns desses tratam-se de assinaturas internacionais, paga em dólar.

#### 4.2.5.8 Consolidação dos custos indiretos

A Tabela 4.16 apresenta, de forma consolidada, todos os custos indiretos que serão rateados entre todos os colaboradores da organização.

Tabela 4.16: Custos gerais mensais que será rateado entre todos os colaboradores em reais (R\$)

| Dimensão              | Custo Indireto          | Observação            | Custo Mensal     |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
|                       | Aluguel                 |                       | 3,800.00         |
| Infraestrutura        | Água e Esgoto           |                       | 756.84           |
|                       | Energia Elétrica        |                       | 4,497.53         |
|                       | Telefone e Internet     |                       | 9,039.00         |
| Móveis e Equipamentos | Depreciação             |                       | 1,581.96         |
| Expediente            | Materiais para trabalho |                       | 138.05           |
| Serviços externos     | Licenças de Software    | Apenas o Google Drive | 379.18           |
|                       |                         |                       | <b>20,192.56</b> |

Fonte: o autor

De onde depreende-se que a cota individual de cada colaborador é de **R\$ 696.29**.

Os custos específicos, por sua vez, estão consolidados na coluna 4 da Tabela 4.17.

#### 4.2.5.9 Alocação aos processos

Como definido na seção anterior, a divisão desses custos, primeiramente, levou em consideração a quantidade de colaboradores envolvidos nos macroprocessos da organização, como observa-se na coluna 2 da Tabela 4.17.

E aqui vale chamar a atenção para duas situações específicas: a do Diretor de Operações, que está alocado em dois macroprocessos (de "Prover serviços Administrativos e de Pessoas" e "Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos") e a do Diretor Executivo (Chefe de Gabinete), que está alocado em todos os macroprocessos da organização, porém, em maior medida em 4 deles ("Prover serviços Técnico

Legislativos", "Prover serviços Políticos Institucionais", "Prover serviços Regimentais" e "Prover serviços de Comunicação"). E, dessa forma, foi necessário "diluir" esses cargos na proporção de 2 (0.5) e 4 (0.25), para associá-los aos macroprocessos que estão ligados.

Dessa forma, realizaram-se, de forma ordenada, os cálculos apresentados nas Equações 4.11 e 4.12, cujos resultados estão disponíveis nas colunas 3 e 4 dessa mesma tabela. A saber:

$$CustoIndiretoGeral = (NumerodeColaboradoresdoMacroprocesso) * (696.29) \quad (4.11)$$

$$CustoIndiretoTotal = (CustoIndiretoGeral) + (CustoIndiretoEspecifico) \quad (4.12)$$

De tal forma que o passo seguinte foi a alocação desses custos aos processos, conforme a quantidade de UTs necessárias para a realização de cada trabalho, como apresenta a Equação 4.13:

$$CustoIndiretoProcesso = (CIT) * [UTdoProcesso / \sum (UTsdosProcessosdoMacroprocesso)] \quad (4.13)$$

Onde, CIT, é a variável Custo-Indireto-Total, obtido na Equação 4.12.

#### **4.2.6 Determinação de critérios de rastreamento para alocação dos custos indiretos dos processos às atividades (primárias e secundárias)**

O único critério adotado para alocar os custos indiretos dos processos às atividades, foi a quantidade de Unidades de Trabalho (UTs) envolvida para sua execução.

Aqui vale destacar, que não se identificaram atividades secundárias nessa organização. Sendo, portanto, todas atividades primárias.

#### **4.2.7 Alocação dos custos indiretos dos processos às atividades (primárias e secundárias)**

Com base nos critérios definidos acima, formulou-se a Equação 4.14, que permitiu com que fossem alocados os custos indiretos dos processos às atividades.

$$CustoIndiretoAtividades = (CIP) * [UTdaAtividade / \sum (UTsdasAtividadesdoProcesso)] \quad (4.14)$$

Onde, CIP, é o Custo Indireto dos Processos, obtido na Equação 4.13.

Tabela 4.17: Alocação dos custos indiretos aos processos da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$)

| Macroprocessos organizacionais                    | Nº de Colaboradores | Custo gerais indireto associados aos macroprocessos | Custo específicos indireto associados aos macroprocessos | Custos indiretos totais dos macroprocessos | Processos organizacionais  | UTs necessárias para execução | Custo indiretos dos processos |
|---|---------------------|---|--|--|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | 3.5                 | 2,437.01  | 563.90   | 3,000.91                                   | Prover serviços Administrativos                                    | 71                            | 1,954.72                      |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Gestão de Pessoas                               | 38                            | 1,046.19                      |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | 3.5                 | 2,437.01  | 358.42   | 2,795.43                                   | Prover serviços de Gestão de Processos                             | 26                            | 1,253.13                      |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Gestão de Projetos                              | 32                            | 1,542.31                      |
| Prover serviços de Fiscalização                   | 2                   | 1,392.58  | 0.00   | 1,392.58                                   | Prover serviços de Estudos e Capacitações (F)                      | 28                            | 660.89                        |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (F) | 10                            | 236.03                        |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Orientação (F)                                  | 5                             | 118.02                        |
|   |                     |   |  |  | Prover serviço de Gestão de Projetos (F)                           | 16                            | 377.65                        |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | 9.25                | 6,440.68  | 0.00   | 6,440.68                                   | Prover serviços de Estudos e Capacitações (L)                      | 12                            | 1,003.74                      |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (L) | 48                            | 4,014.97                      |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Orientação (L)                                  | 17                            | 1,421.97                      |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | 2.25                | 1,566.65  | 0.00   | 1,566.65                                   | Prover serviços de Relações Institucionais e Governamentais        | 40                            | 1,566.65                      |
| Prover serviços Regimentais                       | 3.25                | 2,262.94  | 0.00   | 2,262.94                                   | Prover serviços de Assessoria regimental em Comissões              | 16                            | 1,131.47                      |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Assessoria regimental em Plenário               | 16                            | 1,131.47                      |
| Prover serviços de Comunicação                    | 5.25                | 3,655.52  | 339.90   | 3,995.42                                   | Prover serviços de Consultoria                                     | 32                            | 752.08                        |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Fotografia                                      | 42                            | 987.10                        |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Produção de Vídeo                               | 32                            | 752.08                        |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Designer  | 16                            | 376.04                        |
|   |                     |   |  |  | Prover serviços de Imprensa  | 48                            | 1,128.12                      |
| <b>Total</b>                                      | <b>29</b>           | <b>20,192.41</b>                                    | <b>1,262.22</b>  | <b>21,454.63</b>                           |  | <b>545</b>                    | <b>21,454.63</b>              |

Fonte : O autor

Os resultados, por fim, obtidos podem ser encontrados nas Tabelas 4.18 e 4.19.

#### **4.2.8 Transferência dos saldos das atividades secundárias para as atividades primárias aos produtos e aos serviços)**

Para o caso em questão, não foi necessária a realização desse passo, como mencionado acima, pois não foram identificadas atividades secundárias.

#### **4.2.9 Transferência dos custos indiretos das atividades primárias aos produtos e aos serviços)**

Para o caso em questão, não foi necessária a realização desse passo, como mencionado acima, pois não foram identificadas atividades secundárias.

#### **4.2.10 Apuração do custo unitário dos produtos, ou serviços, entregues)**

O resultado final, portanto, desse trabalho, está consolidado nas Tabelas 4.20, 4.21 e 4.22, onde é possível encontrar o custo total de cada atividade executada na Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados, bem como seu custo global mensal de **R\$ 308,702.64**.

Tabela 4.18: Alocação dos custos indiretos dos processos às atividades realizados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) - Parte I

| Processos organizacionais  | Custo indiretos dos Processos | Atividades organizacionais   | UTs necessárias | Custos indiretos das Atividades |
|--|-------------------------------|--|-----------------|---------------------------------|
| Prover serviços Administrativos                                    | 1,954.72                      | Autorizar entrada de visitantes  | 2               | 55.06                           |
|  |                               | Viabilizar reformas, reparos e manutenções                             | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Controlar patrimônio   | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Controlar materiais de expediente e copa                               | 2               | 55.06                           |
|  |                               | Nomear colaboradores   | 16              | 440.50                          |
|  |                               | Exonerar colaboradores   | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Reembolsar gastos do Líder   | 16              | 440.50                          |
|  |                               | Autorizar horas extras (sessões noturnas)                              | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Controlar ponto eletrônico dos colaboradores                           | 2               | 55.06                           |
|  |                               | Dispensar jornada de trabalho (atestado e férias)                      | 1               | 27.53                           |
|  |                               | Indicar parlamentares para comissões                                   | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Controlar arquivos   | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Realizar eventos   | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Consultoria administrativa para os Gabinetes                           | 4               | 110.13                          |
| Prover serviços de Gestão de Pessoas                               | 1,046.19                      | Realizar Processos Seletivos   | 16              | 440.50                          |
|  |                               | Ambientar novos colaboradores  | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Capacitar colaboradores  | 8               | 220.25                          |
|  |                               | Avaliar desempenho dos colaboradores                                   | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Mapear clima organizacional da Liderança                               | 4               | 110.13                          |
|  |                               | Promover ações de melhoria do clima organizacional                     | 2               | 55.06                           |
| Prover serviços de Gestão de Processos                             | 1,253.13                      | Coordenar atualização da Agenda Legislativa (Planejamento Estratégico) | 4               | 192.79                          |
|  |                               | Evoluir proposições da Agenda Legislativa                              | 2               | 96.39                           |
|  |                               | Atuar nas proposições da Agenda Legislativa                            | 16              | 771.15                          |
|  |                               | Evoluir indicadores da organização                                     | 2               | 96.39                           |
| Prover serviços de Gestão de Projetos                              | 1,542.31                      | Controlar metas organizacionais  | 2               | 96.39                           |
|  |                               | Desenvolver projetos internos  | 16              | 771.15                          |
| Prover serviços de Estudos e Capacitações (F)                      | 660.89                        | Desenvolver projetos externos  | 16              | 771.15                          |
|  |                               | Realizar pesquisas pontuais  | 8               | 188.82                          |
|  |                               | Elaborar estudos técnicos (F)  | 8               | 188.82                          |
|  |                               | Realizar checagens de rotina (RICs)                                    | 4               | 94.41                           |
| Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (F) | 236.03                        | Prover capacitações (F)  | 8               | 188.82                          |
|  |                               | Redigir ou analisar minutas de proposições (F)                         | 8               | 188.82                          |
|  |                               | Redigir ou analisar relatórios de parecer (F)                          | 2               | 47.21                           |

Fonte: O autor

Tabela 4.19: Alocação dos custos indiretos dos processos às atividades realizados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em reais (R\$) - Parte II

| Processos organizacionais  | Custo indiretos dos Processos | Atividades organizacionais   | UTs necessárias | Custos indiretos das Atividades |
|--|-------------------------------|--|-----------------|---------------------------------|
| Prover serviços de Orientação (F)                                  | 118.02                        | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões (F)                                  | 4               | 94.41                           |
|  |                               | Assessorar parlamentares em eventos institucionais (F)                                 | 1               | 23.60                           |
| Prover serviço de Gestão de Projetos (F)                           | 377.65                        | Desenvolver projetos estruturantes (F)   | 16              | 377.65                          |
| Prover serviços de Estudos e Capacitações (L)                      | 1,003.74                      | Realizar estudos (L)   | 8               | 669.16                          |
|  |                               | Prover capacitações (L)  | 4               | 334.58                          |
| Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (L) | 4,014.97                      | Redigir ou analisar minutas de proposições (L)   | 16              | 1,338.32                        |
|  |                               | Redigir notas técnicas sobre proposições em tramitação (L)                             | 16              | 1,338.32                        |
|  |                               | Redigir ou analisar relatórios de parecer (L)  | 16              | 1,338.32                        |
| Prover serviços de Orientação (L)                                  | 1,421.97                      | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões e Plenário (L)                       | 16              | 1,338.32                        |
|  |                               | Assessorar parlamentares em eventos institucionais (L)                                 | 1               | 83.65                           |
| Prover serviços de Relações Institucionais e Governamentais        | 870.36                        | Intermediar demandas de contatos da Bancada Federal                                    | 8               | 174.07                          |
|  |                               | Intermediar demandas de contatos das equipes do NOVO na Câmara (gabinetes e Liderança) | 8               | 174.07                          |
|  |                               | Agendar reuniões institucionais  | 8               | 174.07                          |
|  |                               | Desenhar perfil de autoridades públicas e/ou figuras de interesse                      | 8               | 174.07                          |
|  |                               | Assessorar parlamentares em eventos institucionais                                     | 4               | 87.04                           |
|  |                               | Organizar eventos institucionais da Bancada Federal                                    | 4               | 87.04                           |
| Prover serviços de Assessoria regimental em Comissões              | 348.14                        | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Comissões                              | 16              | 348.14                          |
| Prover serviços de Assessoria regimental em Plenário               | 348.14                        | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Plenário                               | 16              | 348.14                          |
| Prover serviços de Consultoria                                     | 978.57                        | Planejamento estratégico de comunicação das unidades administrativas                   | 8               | 244.64                          |
|  |                               | Estruturar projetos de comunicação   | 16              | 489.28                          |
|  |                               | Gerenciar crises   | 8               | 244.64                          |
| Prover serviços de Fotografia                                      | 1,284.37                      | Cobrir o Plenário  | 16              | 489.28                          |
|  |                               | Cobrir as Comissões  | 8               | 244.64                          |
|  |                               | Cobrir eventos institucionais  | 2               | 61.16                           |
|  |                               | Construir banco de imagens   | 16              | 489.28                          |
| Prover serviços de Produção de Vídeo                               | 1,331.81                      | Captar vídeos  | 16              | 665.90                          |
|  |                               | Editar vídeos  | 16              | 665.90                          |
| Prover serviços de Designer  | 665.90                        | Produzir materiais para mídias sociais (online)  | 8               | 332.95                          |
|  |                               | Produzir materiais gráficos  | 8               | 332.95                          |
| Prover serviços de Imprensa  | 1,997.71                      | Atualizar mídias sociais da Bancada Federal  | 16              | 665.90                          |
|  |                               | Produzir releases  | 16              | 665.90                          |
|  |                               | Agendar entrevistas e coletivas  | 16              | 665.90                          |
| <b>Total</b>   | <b>21,454.63</b>              |  | <b>545.00</b>   | <b>21,454.63</b>                |

Fonte: O autor

Tabela 4.20: Custo das atividades prestadas pela Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados - Parte I

| Macroprocessos                             | Processos                              | Nº   | Atividades   | Custos Diretos | Custos Indiretos | Custos Totais mensais |
|--|--|--|--|----------------|------------------|-----------------------|
| Serviços Administrativos e de Pessoas      | Prover serviços de Administrativos     | 1  | Autorizar entrada de visitantes  | 246.87         | 55.06            | <b>301.96</b>         |
|  |  | 2  | Viabilizar reformas, reparos e manutenções                             | 1,562.61       | 110.13           | <b>1,672.74</b>       |
|  |  | 3  | Controlar patrimônio   | 493.73         | 110.13           | <b>603.86</b>         |
|  |  | 4  | Controlar materiais de expediente e copa                               | 246.87         | 55.06            | <b>301.93</b>         |
|  |  | 5  | Nomear colaboradores   | 5,010.93       | 440.50           | <b>5,451.43</b>       |
|  |  | 6  | Exonerar colaboradores   | 1,252.73       | 110.13           | <b>1,362.86</b>       |
|  |  | 7  | Reembolsar gastos do Líder   | 1,974.93       | 440.50           | <b>2,415.44</b>       |
|  |  | 8  | Autorizar horas extras (sessões noturnas)                              | 493.73         | 110.13           | <b>603.86</b>         |
|  |  | 9  | Controlar ponto eletrônico dos colaboradores                           | 246.87         | 55.06            | <b>301.93</b>         |
|  |  | 10   | Dispensar jornada de trabalho (atestado e férias)                      | 123.43         | 27.53            | <b>150.96</b>         |
|  |  | 11   | Indicar parlamentares para comissões                                   | 493.73         | 110.13           | <b>603.86</b>         |
|  |  | 12   | Controlar arquivos   | 493.73         | 110.13           | <b>603.86</b>         |
|  |  | 13   | Realizar eventos   | 493.73         | 110.13           | <b>603.86</b>         |
|  |  | 14   | Consultoria administrativa para os Gabinetes                           | 493.73         | 110.13           | <b>603.86</b>         |
| Prover serviços de Gestão de Pessoas       | 15                                     | Realizar Processos Seletivos                       | 6,250.44   | 440.50         | <b>6,690.94</b>  |                       |
|  | 16                                     | Ambientar novos colaboradores                      | 899.729.88   | 110.13         | <b>840.00</b>    |                       |
|  | 17                                     | Capacitar colaboradores                            | 3,125.22   | 220.25         | <b>3,345.47</b>  |                       |
|  | 18                                     | Avaliar desempenho dos colaboradores               | 2,724.13   | 110.13         | <b>2,8334.26</b> |                       |
|  | 19                                     | Mapear clima organizacional da Liderança           | 1,562.61   | 110.13         | <b>1,672.74</b>  |                       |
|  | 20                                     | Promover ações de melhoria do clima organizacional | 781.31   | 55.06          | <b>836.37</b>    |                       |
| Serviços de Gestão de Processos e Projetos | Prover serviços de Gestão de Processos | 21   | Coordenar atualização da Agenda Legislativa (Planejamento Estratégico) | 3,244.86       | 192.79           | <b>3,437.65</b>       |
|  |  | 22   | Evoluir proposições da Agenda Legislativa                              | 994.52         | 96.39            | <b>1,090.92</b>       |
|  |  | 23   | Atuar nas proposições da Agenda Legislativa                            | 6,998.92       | 771.15           | <b>7,770.08</b>       |
|  |  | 24   | Evoluir indicadores da organização                                     | 994.52         | 96.39            | <b>1,090.92</b>       |
|  |  | 25   | Controlar metas organizacionais  | 994.52         | 96.39            | <b>1,090.92</b>       |
|  | Prover serviços de Gestão de Projetos  | 26   | Desenvolver projetos internos  | 7,846.01       | 771.15           | <b>8,617.16</b>       |
|  |  | 27   | Desenvolver projetos externos  | 7,846.01       | 771.15           | <b>8,617.16</b>       |

Fonte: O autor

Tabela 4.21: Custo das atividades prestadas pela Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados - Parte II

|  |  |   |  |   |           |                  |
|--|--|---|--|---|-----------|------------------|
| Serviços de Fiscalização   | Prover serviços de Estudos e Capacitações (F)                      | 28  | Realizar pesquisas pontuais  | 2,918.59  | 188.82    | <b>3,107.42</b>  |
|  |  | 29  | Elaborar estudos técnicos (F)  | 2,918.59  | 188.82    | <b>3,107.42</b>  |
|  |  | 30  | Realizar checagens de rotina (RICs)  | 1,459.30  | 94.41     | <b>1,553.71</b>  |
|  |  | 31  | Prover capacitações (F)  | 2,918.59  | 188.82    | <b>3,107.42</b>  |
|  | Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (F) | 32  | Redigir ou analisar minutas de proposições (F)   | 2,918.59  | 188.82    | <b>3,107.42</b>  |
|  |  | 33  | Redigir ou analisar relatórios de parecer (F)  | 729.65  | 47.21     | <b>776.85</b>    |
|  | Prover serviços de Orientação (F)                                  | 34  | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões (F)                                  | 1,459.30  | 94.41     | <b>1,553.71</b>  |
|  |  | 35  | Assessorar parlamentares em eventos institucionais (F)                                 | 364.82  | 23.60     | <b>388.43</b>    |
|  | Prover serviço de Gestão de Projetos (F)                           | 36  | Desenvolver projetos estruturantes (F)   | 5,837.19  | 377.65    | <b>6,214.83</b>  |
|  | Serviços de Técnica Legislativa                                    | Prover serviços de Estudos e Capacitações (L)               | 37   | Realizar estudos (L)                                | 13,479.36 | 669.16           |
| 38   |  |   | Prover capacitações (L)  | 6,739.68  | 334.58    | <b>7,074.26</b>  |
| Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (L) |  | 39  | Redigir ou analisar minutas de proposições (L)   | 26,958.71   | 1,338.32  | <b>28,297.04</b> |
|  |  | 40  | Redigir notas técnicas sobre proposições em tramitação (L)                             | 26,958.71   | 1,338.32  | <b>28,297.04</b> |
|  |  | 41  | Redigir ou analisar relatórios de parecer (L)  | 26,958.71   | 1,338.32  | <b>28,297.04</b> |
| Prover serviços de Orientação (L)                                  |  | 42  | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões e Plenário (L)                       | 26,958.71   | 1,338.32  | <b>28,297.04</b> |
|  |  | 43  | Assessorar parlamentares em eventos institucionais (L)                                 | 1,684.92  | 83.65     | <b>1,768.56</b>  |
| Prover serviços Políticos e Institucionais                         |  | Prover serviços de Relações Institucionais e Governamentais | 44   | Intermediar demandas de contatos da Bancada Federal | 2,435.19  | 313.33           |
|  | 45   |   | Intermediar demandas de contatos das equipes do NOVO na Câmara (gabinetes e Liderança) | 1,130.31  | 313.33    | <b>1,443.64</b>  |
|  | 46   |   | Agendar reuniões institucionais  | 1,405.16  | 313.33    | <b>1,718.49</b>  |
|  | 47   |   | Desenhar perfil de autoridades públicas e/ou figuras de interesse                      | 1,130.31  | 313.33    | <b>1,443.64</b>  |
|  | 48   |   | Assessorar parlamentares em eventos institucionais                                     | 1,217.60  | 156.67    | <b>1,374.26</b>  |
|  | 49   |   | Organizar eventos institucionais da Bancada Federal                                    | 812.52  | 156.67    | <b>969.18</b>    |
| Prover serviços Regimentais  | Prover serviços de Assessoria regimental em Comissões              | 50  | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Comissões                              | 16,470.43   | 1,131.47  | <b>17,601.90</b> |
|  | Prover serviços de Assessoria regimental em Plenário               | 51  | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Plenário                               | 11,513.13   | 1,131.47  | <b>12,644.60</b> |

Fonte: O autor

Tabela 4.22: Custo das atividades prestadas pela Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados - Parte III

|                                |                                      |    |  |          |                   |                  |
|--------------------------------|--------------------------------------|----|--|----------|-------------------|------------------|
| Prover serviços de Comunicação | Prover serviços de Consultoria       | 52 | Planejamento estratégico de comunicação das unidades administrativas | 1,636.18 | 188.02            | <b>1,824.20</b>  |
|                                |                                      | 53 | Estruturar projetos de comunicação                                   | 3,583.98 | 376.04            | <b>3,960.02</b>  |
|                                |                                      | 54 | Gerenciar crises   | 1,636.18 | 188.02            | <b>1,824.20</b>  |
|                                | Prover serviços de Fotografia        | 55 | Cobrir o Plenário  | 3,022.86 | 376.04            | <b>3,398.90</b>  |
|                                |                                      | 56 | Cobrir as Comissões  | 1,511.43 | 188.02            | <b>1,699.45</b>  |
|                                |                                      | 57 | Cobrir eventos institucionais  | 377.86   | 47.00             | <b>424.86</b>    |
|                                | Prover serviços de Produção de Vídeo | 58 | Construir banco de imagens   | 3,022.86 | 376.04            | <b>3,398.90</b>  |
|                                |                                      | 59 | Captar vídeos  | 4,272.87 | 376.04            | <b>4,648.91</b>  |
|                                | Prover serviços de Designer          | 60 | Editar vídeos  | 4,272.87 | 376.04            | <b>4,648.91</b>  |
|                                |                                      | 61 | Produzir materiais para mídias sociais (online)                      | 3,664.62 | 188.02            | <b>3,852.64</b>  |
|                                | Prover serviços de Imprensa          | 62 | Produzir materiais gráficos  | 4,507.15 | 188.02            | <b>4,695.17</b>  |
|                                |                                      | 63 | Atualizar mídias sociais da Bancada Federal                          | 3,573.49 | 376.04            | <b>3,949.53</b>  |
|                                |                                      | 64 | Produzir releases  | 3,573.49 | 376.04            | <b>3,949.53</b>  |
|                                |                                      | 65 | Agendar entrevistas e coletivas                                      | 3,573.49 | 376.04            | <b>3,949.53</b>  |
|                                | <b>Total</b>                         |    |  |          | <b>287,328.01</b> | <b>21,454.63</b> |

Fonte: O autor

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa análise foi realizada através das perspectivas: (1) de Resultados, (2) Processual e (3) Alavancas de redução de custos. Acompanhe:

### 5.1 PERSPECTIVA DOS RESULTADOS

A primeira informação que deve ser analisada em relação aos custos dessa organização, é o valor do montante mensal necessário para operacionalização dessa máquina, na quantia de R\$ 308,782,64, como apresenta a Tabela 4.22.

Iniciando as análises qualitativas, ainda que esse valor pareça elevado, esse montante poderia ser, no mínimo, R\$ 60,187.37 maior todo mês, caso fossem utilizados todos os cargos disponíveis para essa Liderança, como apresentado na Tabela 2.2, e fosse executada toda a Cota Mensal para Atividade Parlamentar (CMAP) - apresentada no referencial teórico desse trabalho, no valor de R\$ 4,059.12.

Foi dito "no mínimo", pois essa conta está abarcando apenas os custos adicionais com as dimensões de pessoa e cota - cujos valores já estão pré-definidos em atos da mesa e resoluções internas da Câmara dos Deputados -, sem que se adicionem aqui os cálculos das inferências realizadas para cômputo dos custos indiretos (água, energia etc), como observado no capítulo anterior -.

O cálculo desse valor mencionado é apresentado na Tabela 5.1, que foi obtida através da apuração dos valores de: (I) projeção dos custos, caso essa Liderança decidisse nomear todos os colaboradores que a Resolução Nº 1 de 2007 a permite; (II) custo efetivo das nomeações realizadas por essa Liderança e (III) valor executado da CMAP; apresentados, respectivamente: no Anexo V desse material e nas Tabelas 2 e 4.12.

Tabela 5.1: Valores disponíveis e executados

| Dimensão | Disponível | Executado  | Diferença |
|----------|------------|------------|-----------|
| Pessoas  | 345,097.76 | 287,328.01 | 57,769.76 |
| CMAP     | 4,059.12   | 1,641.50   | 2,417.61  |
| Total    | 349,156.88 | 288,969.51 | 60,187.37 |

Fonte: O autor

Como os custos apresentados aqui nesse trabalho foram, em sua maioria, mensalizados, podem-se realizar projeções, nos mais variados horizontes de tempo possível.

Analisando então, com as já mencionadas restrições apresentadas nos parágrafos anteriores, para os horizontes de um ano e de uma legislatura (4 anos), tem-se os seguintes valores observados nas Figuras 5.1 e 5.2

Por fim, vale mencionar que há razões claras para essa Liderança não utilizar todos os benefícios que possuem disponível.

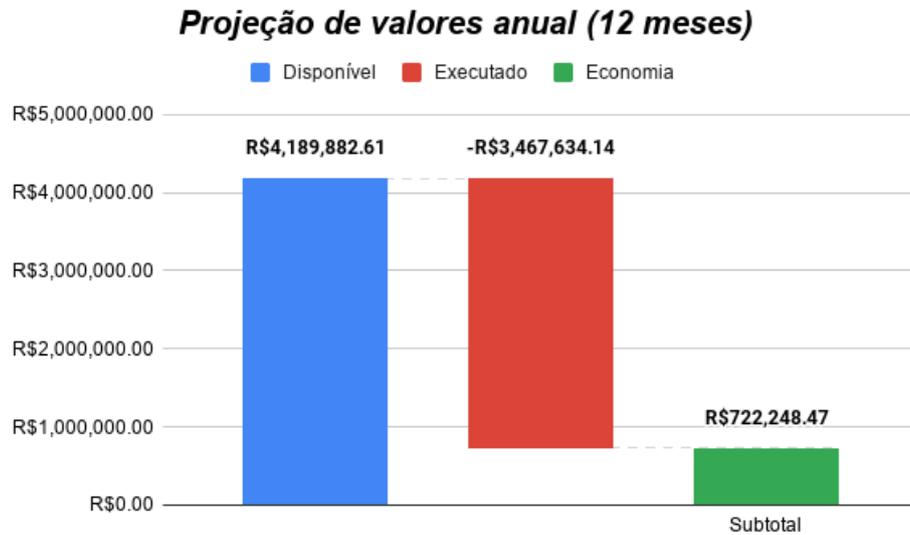


Figura 5.1: Projeção de economia anual da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados  
Fonte: O autor

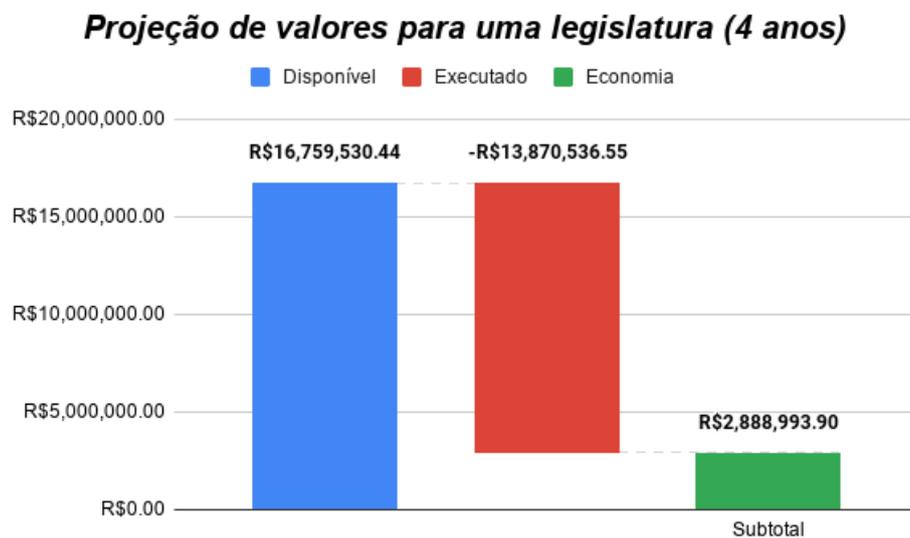


Figura 5.2: Projeção de economia em uma legislatura (4 anos) da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados

Fonte: O autor

A primeira delas, está relacionada ao fato de existir um Plano de Cargos e Salários bem definido, (NOVO-B 2020), que prevê avaliações de desempenho semestrais, aonde os melhores avaliados progredem em suas carreiras pelo mérito. Dessa forma, devem-se deixar cargos vagos para que os colaboradores possam vir a ser renomeados, em valores remuneratórios maiores.

A segunda razão, é o compromisso declarado da instituição em: "combater privilégios na área pública e economizar o dinheiro do pagador de impostos", como apresentado em (NOVO 2020).

## 5.2 PERSPECTIVA PROCESSUAL

Saindo de uma análise dos resultados e partido para uma análise processual, em primeira escala, investigando na perspectiva dos macroprocessos da organização, vê-se, como apresentado na Tabela 5.2 e esquematizado na Figura 5.3, que o maior custo, total e percapta, dessa Liderança, é proveniente da execução dos serviços da técnica legislativa, que corresponde a quase metade dos custos totais (44%).

Tabela 5.2: Custos totais dos Macroprocessos da Liderança do NOVO na Câmara em reais (R\$)

| Macroprocessos                                    | Custos de Operação | Porcentagem do Custo Total | Nº de colaboradores associados | Custo médio por colaborador |
|---|--------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | 32,626.31          | 10.6%                      | 3.5                            | 9,321.80                    |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | 30,751.57          | 10.0%                      | 3.5                            | 8,786.16                    |
| Prover serviços de Fiscalização                   | 22,917.20          | 7.4%                       | 2                              | 11,458.60                   |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | 135,892.81         | 44.0%                      | 9.25                           | 14,691.11                   |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | 10,310.42          | 3.3%                       | 2.25                           | 4,582.41                    |
| Prover serviços Regimentais                       | 29,958.74          | 9.7%                       | 3.25                           | 9,218.08                    |
| Prover serviços de Comunicação                    | 46,325.57          | 15.0%                      | 5.25                           | 8,823.92                    |
| <b>Total</b>                                      | <b>308,782.64</b>  | <b>100.0%</b>              | <b>29</b>                      | <b>10,647.68</b>            |

Fonte: O autor

Esse resultado é bastante condizente, uma vez que nesse macroprocesso estão envolvidos os especialistas temáticos da Liderança - responsáveis pelo assessoramento técnico aos parlamentares da bancada nas temáticas de finanças públicas, desenvolvimento econômico, saúde, educação, gestão pública etc -, que são profissionais mais sêniores, com perfil acadêmico, que, conseqüentemente, acarretam em um custo de hora homem mais elevado.

As Tabelas 5.3 e 5.4, confirmam essas afirmações, apresentando que essa área reúne 50% dos pós doutores, 66% dos doutores, 20% dos mestres, bem como 50% dos profissionais com mais de 10 anos de experiência de mercado dessa entidade.

Aqui valem fazer três observações: a primeira, que esses resultados foram obtidos com base na análise dos currículos existente na seção "quem somos", do sítio eletrônico dessa Liderança, bem como das informações públicas existentes nas páginas desses colaboradores em uma rede social profissional internacional (*LinkedIn*).

A segunda, é que a classificação de "Direção Superior\*" foi criada pois não há como alocar as figuras

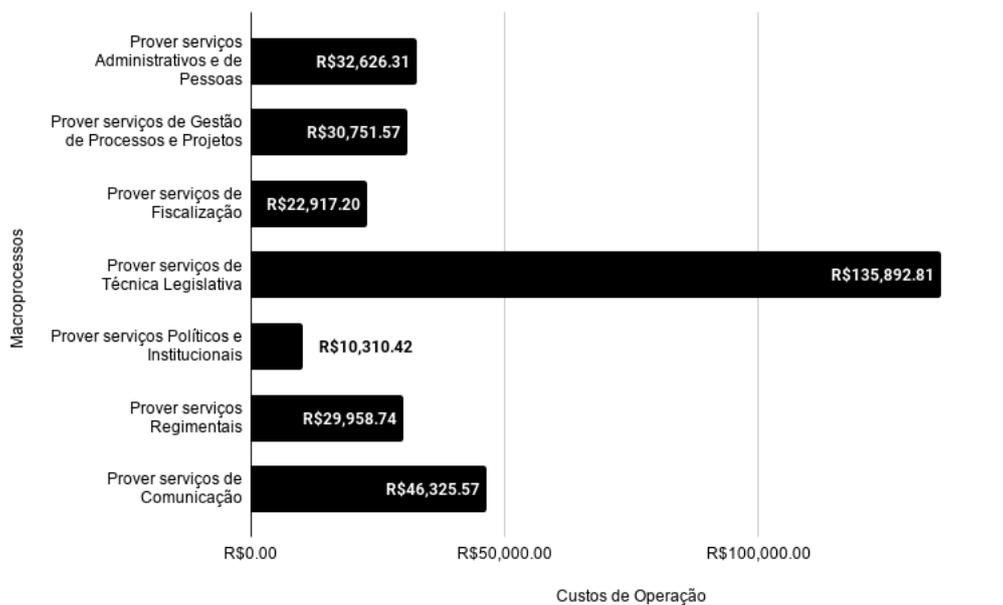


Figura 5.3: Custos dos Macroprocessos  
Fonte: o Autor

Tabela 5.3: Escolaridade dos colaboradores da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados

| Nível de escolaridade                 | Pós Doutorado | Doutorado | Mestrado | Pós Graduação | Graduação | Médio    |
|---------------------------------------|---------------|-----------|----------|---------------|-----------|----------|
| <b>Direção Superior *</b>             | -             | -         | -        | 1             | 1         | -        |
| <b>Administrativos e de Pessoas</b>   | -             | 1         | -        | -             | 2         | -        |
| <b>Gestão de Processos e Projetos</b> | -             | -         | 1        | 1             | 1         | -        |
| <b>Fiscalização</b>                   | -             | -         | 1        | -             | 1         | -        |
| <b>Técnica Legislativa</b>            | 1             | 2         | 3        | 2             | 1         | -        |
| <b>Políticos e Institucionais</b>     | 1             | -         | -        | 1             | -         | -        |
| <b>Regimentais</b>                    | -             | -         | -        | 2             | 1         | -        |
| <b>Comunicação</b>                    | -             | -         | -        | 2             | 2         | 1        |
| <b>Total</b>                          | <b>2</b>      | <b>3</b>  | <b>5</b> | <b>9</b>      | <b>9</b>  | <b>1</b> |

Fonte: O autor

Tabela 5.4: Tempo de experiência profissional dos colaboradores da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados

| Experiência profissional              | 0-2 anos | 2-4 anos | 4-6 anos | 6-8 anos | 8-10 anos | > 10 anos |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| <b>Direção Superior *</b>             | -        | -        | -        | -        | -         | 2         |
| <b>Administrativos e de Pessoas</b>   | -        | 1        | 1        | 1        | -         | -         |
| <b>Gestão de Processos e Projetos</b> | -        | 1        | 2        | -        | -         | -         |
| <b>Fiscalização</b>                   | -        | -        | 1        | -        | -         | 1         |
| <b>Técnica Legislativa</b>            | -        | -        | 1        | -        | 1         | 7         |
| <b>Políticos e Institucionais</b>     | -        | -        | -        | -        | 1         | 1         |
| <b>Regimentais</b>                    | -        | 1        | 1        | -        | 1         | -         |
| <b>Comunicação</b>                    | -        | 1        | -        | -        | 1         | 3         |
| <b>Total</b>                          | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>1</b> | <b>4</b>  | <b>14</b> |

Fonte: O autor

do Diretor de Operações e do Diretor Executivo (Chefe de Gabinete) em um único macroprocesso.

E a terceira é que o valor da quarta coluna da Tabela 5.3, que apresenta o número de colaboradores associados, vem da segunda coluna da Tabela 4.17.

É de se esperar portanto, que quando analisados os custos dos processos e das atividades associados à esse macroprocesso, esses possuam os valores mais elevados. Hipótese essa que é confirmada através das Figuras 5.4 e 5.5, cujas Tabelas de cálculo estão apresentadas nos Anexos VI e VII desse material.

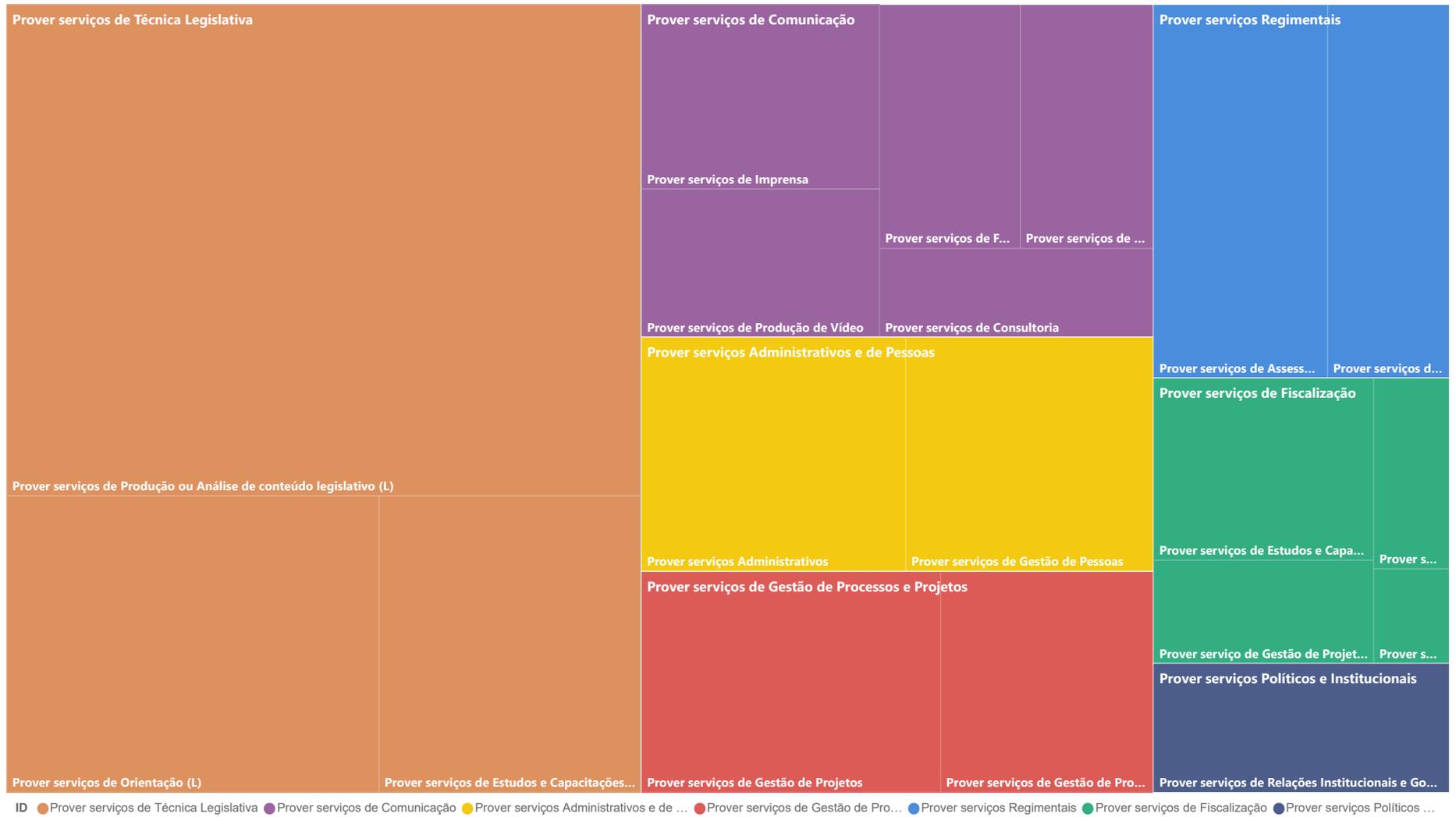


Figura 5.4: Árvore dos custos dos Processos  
Fonte: O autor

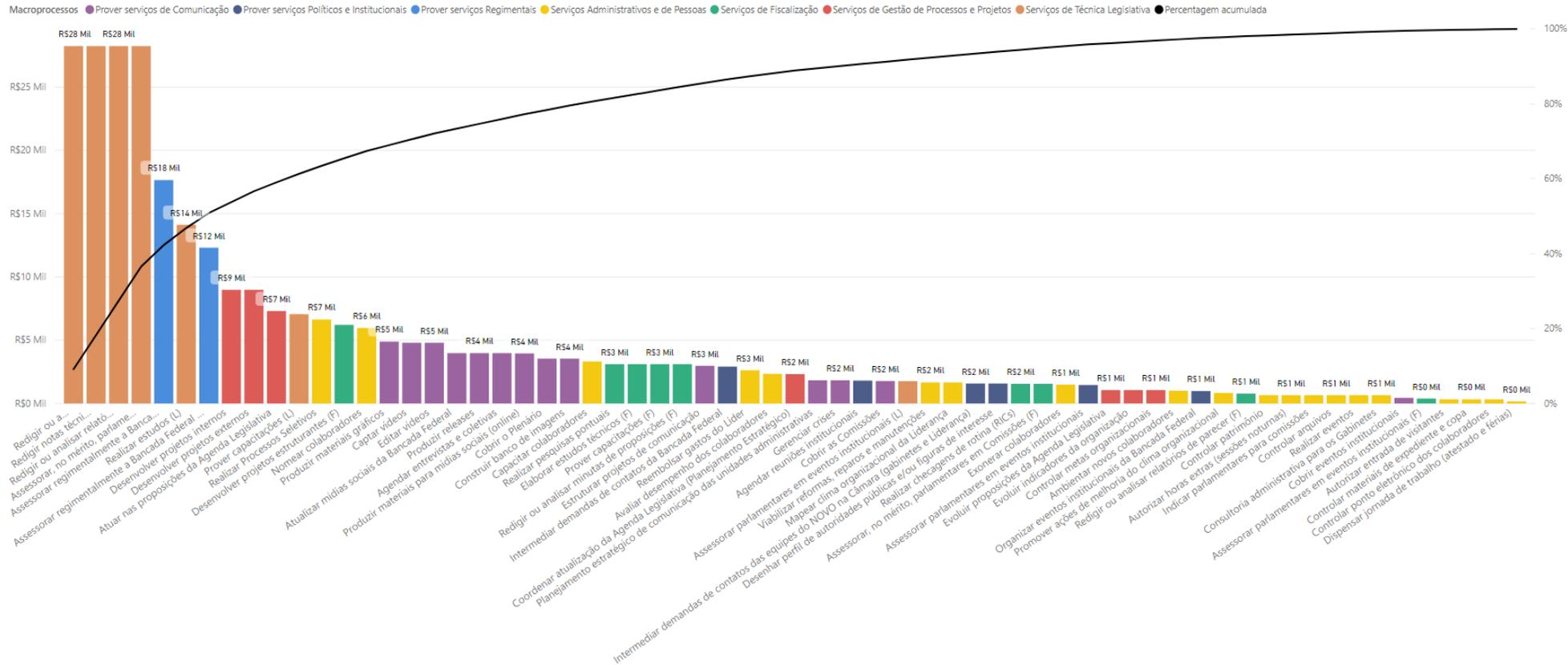


Figura 5.5: Pareto com os custos das Atividades  
 Fonte: O autor

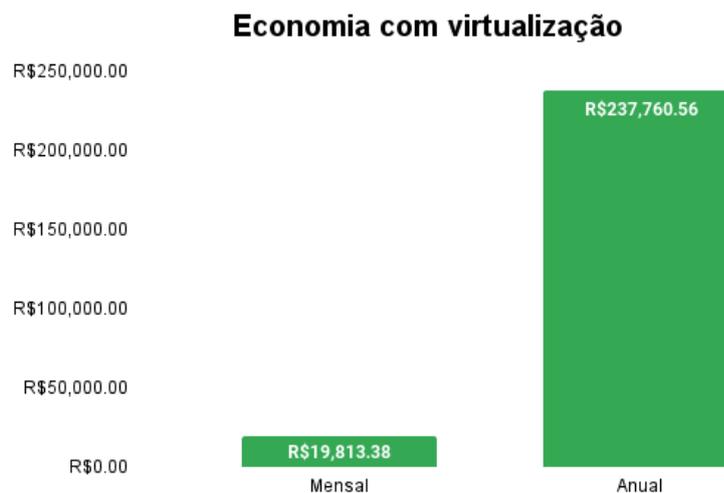


Figura 5.6: Economia com virtualização  
Fonte: O autor

No outro extremo, por sua vez, observando tanto a Figura 5.5 - que apresenta uma visualização inspirada no Gráfico de Pareto, de acumulação da representação percentual do custo das atividades-, quanto a Tabela 6, identifica-se que os serviços de menor custo são os administrativos, devido à sua menor complexidade de execução e, por consequência, necessidade de horas homem especializada.

### 5.3 ALAVANCAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS

A pandemia do novo coronavírus (COVID19) obrigou com que as instituições, para manterem suas rotinas, virtualizassem suas operações. A Câmara dos Deputados enquadrou-se rapidamente nessa nova realidade, ao adotar a plataforma Zoom para exibir suas reuniões virtuais e ao desenvolver o aplicativo Infoleg, para permitiu com que os parlamentares pudessem marcar, com segurança, presença nas sessões, bem como depositar seus votos relativos às matérias em Pauta.

Nessa perspectiva, quando se analisa apenas os custos indiretos dessa organização, disponibilizados na Tabela 4.16, retirando, claro, os relativos aos serviços externos (licenças de software), a virtualização do trabalho economizaria **R\$ 19,813.38** por mês. Em um ano, esse valor é de **R\$ 237,760.56**, como apresentado na Figura 5.6

Aqui vale apenas chamar atenção para o fato de que o gabinete de liderança, em geral, não emite passagens aéreas. Essa é uma responsabilidade dos gabinetes parlamentares, de tal forma que se a ótica desse estudo fosse os centros de custos dos gabinetes parlamentares, ou da Câmara dos Deputados, as economias seriam ainda maiores, pois os parlamentares costumavam voar para Brasília toda semana.

Igualmente, chama-se atenção para discussões do auxílio moradia, ou do apartamento funcional, que poderiam deixar de existir, mas também não entram na perspectiva de centros de custos de um gabinete de liderança.

## 6 CONCLUSÃO

O Poder Legislativo é um ambiente que pouco se sabe a respeito e menos ainda se estuda sobre.

Diversos pesquisadores, como (BNDES-A 2000), (BNDES-B 2000), (Raupp-A 2009), (Raupp-B 2009), (Raupp 2011) e (Leite 2014), apontam para carência de estudos nessa temática, com o propósito de fomentar discussões que possam provocar inovações nas entidade pertencentes à esse sistema. Em especial, discussões de gestão.

Estudiosos dessa temática apontam que, dos poucos trabalhos que existem, muito foco se dá ao processo legislativo, a relação entre os parlamentares e suas bancadas, o governo etc, e muito pouco se fala em relação à modelagem, organização e racionalização das estruturas de apoio parlamentar, que agrupam mais de 59 mil gabinetes no Brasil em mais de 5 mil casas legislativas. Um número bastante impressionante.

Esse estudo, portanto, propôs-se a investigar, através do método de custeio ABC, os processos e os custos envolvidos na operação de um gabinete de liderança, dentro da Câmara dos Deputados, obtendo os resultados que serão apresentados na sequência.

Antes, porém, vale destacar que essa escolha não foi por acaso, teve motivações claras: além do fato do pesquisador desse trabalho ser servidor dessa instituição e estar alocado em um gabinete de liderança, sabe-se que a dinâmica da Câmara dos Deputados, em virtude do alto número de parlamentares envolvidos (513 deputados federais), torna o processo suporte mais complexo, bem como a esfera de Poder Federal agrupa, por designação da Constituição Federal de 1988, um elevado número de competências próprias para legislar, frente às demais instâncias, tais como, previdência social, proteção e defesa da saúde, direito tributário, financeiro, penitenciário, econômico etc.

As contribuições desse trabalho, portanto, foram os cálculos do custo de um gabinete de liderança, bem como dos seus 65 serviços prestados aos deputados federais representados por essa unidade, que em boa parte são serviços/atividades são comuns aos demais gabinetes parlamentares, em virtude da natureza constitucional do processo legislativo.

De posse dos resultados, observou-se que os serviços de maior custo eram os provenientes do macroprocesso da técnica legislativa, que agrupam os especialistas temáticos (educação, saúde, crescimento econômico etc) dessa organização, que possuem elevada qualificação profissional (e, portanto, custo de horas homem mais elevado), necessária para bom assessoramento dos parlamentares no mérito das matérias colocadas em discussão na pauta de votação da Câmara dos Deputados.

Igualmente, ao observar-se o *ranking* dos 10 serviços mais caros dessa organização, identificaram-se os serviços que exigem maior customização das soluções, como os serviços de assessoria de plenário, regimental e os serviços da Coordenação de Processos e Projetos, que possuem escopos de trabalho bastante dinâmicos e que exigem "tino" e criatividade para endereçar, no momento certo, as soluções acertadas.

Também observou-se que essa organização possui uma estrutura bastante enxuta, com uma economia mensal de, no mínimo, R\$ 60 mil, em virtude da não nomeação completa dos cargos disponíveis e da não execução integral da cota para atividade parlamentar.

Para que esses resultados possam ser potencializados, recomenda-se que outros estudos sejam realizados, tais como trabalhos que avaliem a produtividade dessas organizações - dimensionando a quantidade, a qualidade e prazo dos serviços prestados por esses colaboradores -, a fim de que se possa investigar o "custo-benefício" dos seus serviços prestados e assim, permitam, aos gestores, iniciar, com clareza, discussões de reavaliação da continuidade, descontinuidade e terceirizações de serviços, na perspectiva da otimização do dispêndio público. Essa organização, inclusive, inaugurou no mês de maio de 2021 um sistema de gerenciamento de serviços (OTRs), que permitirá essa valoração.

Da mesma forma, tendo em vista que o método proposto pode ser replicado para investigação dos custos nos mais diversos gabinetes parlamentares, recomenda-se que sejam realizados estudos que investiguem os custos dos serviços prestados para assessorar os parlamentares em níveis estaduais e municipais, para que se possa responder questionamentos da seguinte natureza:

- Há diferenças de custos das unidades e dos serviços prestados por gabinetes em nível federal, estadual e municipal?
- Quais estruturas de custos variam em cada nível de governo? E de quanto é essa variação?

Estudos como (BNDES-B 2000) apontam que sim, porém não apresentaram uma metodologia para essa apuração. Esse trabalho, portanto, buscou contribuir para a solução desse problema.

Igualmente, esse trabalho também sugere que sejam realizados estudos futuros que valorem, com precisão, as economias que seriam obtidas com a continuidade das atividades virtuais do parlamento brasileiro, uma vez que vão levar em consideração gastos que não estão presentes nesse trabalho, tais como: passagens aéreas, locação/manutenção de imóveis para parlamentares, segurança patrimonial, serviços de garçom etc.

Também seria interessante realizar estudos que comparassem os custos dos serviços prestados por Centro de Serviços Compartilhados em instituições públicas, de diferentes Poderes, e organizações privadas, para que se tenha uma dimensão das possíveis distorções de custos e assim buscar sua equidade.

Por fim, em um cenário em que não se há mais espaço para elevação da carga tributária, que já é uma das maiores do mundo e sem a devida percepção de retorno pela população brasileira, espera-se com esse estudo inspirar outros servidores a replicar esse trabalho em suas organizações, tendo em vista a urgência em identificar-se as alavancas de redução de custos para enxugar máquina pública e assim potencializar investimentos sociais, a fim de transformar o Brasil no país rico e próspero que, inegavelmente, pode vir a ser.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbas, Gonçalves e Leoncine 2012 ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens e desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. *ConTexto*, Vol 12, Nº 22, p. 145 – 159, 2012.

Alcides et al. 2019 ALCIDES, D.; VILARINHOS, D.; PEREIRA, P.; MONTEIRO, S. B. S.; LOPES, V. L. M. L. Central de serviço compartilhado dentro de um partido político no congresso nacional do Brasil. *Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*, XXVI, 2019. Disponível em: <[https://docs.google.com/document/d/e/2PACX-1vTJfbv92Bw0Qc\\_IL8hP2XAcP-P3V2elpkbii5HcNCdsA1vHUdGD24sDd39frARVljnQN\\_i7OcaCI9T6/pub](https://docs.google.com/document/d/e/2PACX-1vTJfbv92Bw0Qc_IL8hP2XAcP-P3V2elpkbii5HcNCdsA1vHUdGD24sDd39frARVljnQN_i7OcaCI9T6/pub)>.

ALES 2005 - 2020 ALES, E. d. L. d. A. L. d. E. S. Conhecendo o poder legislativo. 2005 – 2020.

ALMG 2015 ALMG, E. d. L. d. A. L. d. M. G. As funções do poder legislativo. *Passo a passo*, 2015.

Alves, Martins e Martins 2017 ALVES, M. C.; MARTINS, C. M. F.; MARTINS, P. L. Custos no setor público: reflexões sobre a incidência na literatura nacional veiculada em periódicos acadêmicos. *Encontro Brasileiro de Administração Pública*, IV, p. 934 – 951, 2017.

Araújo 2017 ARAÚJO, M. B. Desenvolvimento de sistema de custos para instituições do ensino público. *Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.*, 2017.

Biazzo 2000 BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*, Vol.6 Nº2, 2000.

Bloise 2020 BLOISE, D. M. A importância da metodologia científica na construção da ciência. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. ISSN: 2448-0959, Ano 05, Ed. 06, Vol. 06, p. pp. 105–122., 2020.

BNDES-A 2000 BNDES-A. Responsabilidade fiscal. estados: quanto custam as funções legislativas e judiciárias? *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico*, 2000.

BNDES-B 2000 BNDES-B. Municípios: quanto custam as câmaras de vereadores? *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico*, 2000.

Brasil 1989 BRASIL. Regimento interno da câmara dos deputados - resolução da câmara dos deputados nº 17 de 1989. *Diário do Congresso Nacional - Seção I*, 1989.

Brasil 2012 BRASIL. Consulta a remuneração. *Página de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados*, 2012. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos/remuneracao/relatorios-consolidados-por-ano-e-mes/esclarecimentos-consulta-remuneracao>>.

Brasil 2012 BRASIL. *Sistema de Custos no Governo Federal: o que é? Para que serve? E como isso afeta meu dia a dia?* [S.l.]: Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional, 2012.

Brasil 2014 BRASIL. Entenda o papel dos líderes partidários. *Seção de notícias da Câmara dos Deputados*, 2014. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/143235-entenda-o-papel-dos-lideres-partidarios>>.

Brasil 2017 BRASIL. Boletim administrativo. *Câmara dos Deputados*, Ano XL, nº 032, 2017. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/boletimadm/2017/Ba20170214.pdf>>.

- Brasil 2019 BRASIL. *Conhecendo o Tribunal*. [S.l.]: Tribunal de Contas da União, 2019.
- Brasil 2020 BRASIL. *3º Relatório Quadrimestral de Projeções da Dívida Pública*. [S.l.]: Secretaria do Tesouro Nacional, Ministério da Economia, 2020.
- Bresser 1996 BRESSER, L. C. G. P. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Vol. 47, 1ª Edição, 1996.
- Brito 2012 BRITO, A. M. Aplicação do método de custeio abc no setor de serviços como ferramenta de suporte à redução de custos. *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba*, 2012.
- Bulos 1998 BULOS, U. L. Reforma administrativa, primeiras impressões. *Revista de Direito Administrativo*, Vol. 214, pg 69-98, 1998.
- CAESB 2020 CAESB. Tarifas de preços. *Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal*, 2020. Disponível em: <<https://www.caesb.df.gov.br/tarifas-e-precos.html>>.
- Carneiro et al. 2012 CARNEIRO, A. F.; NETO, J. M. S.; LOCKS, R.; SANTOS, M. M. A. Custos na administração pública: revisão focada na publicação de artigos científicos a partir da promulgação da lei de responsabilidade fiscal. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Vol 9, Nº 18, 2012.
- CEB 2021 CEB. Tarifas de preços. *Companhia Energética de Brasília*, 2021. Disponível em: <<http://ceb.com.br/index.php/component/phocadownload/category/27-tarifas?download=562:tarifas-gta-e-gtb>>.
- Correia, Leal e Almeida 2002 CORREIA, K. S. A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXII, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr10_0451.pdf)>.
- Cruz 2012 CRUZ, J. A. W. *Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades*. [S.l.]: Editora Intersaberes, 2012.
- Duarte 2002 DUARTE, R. B. Procedimento para implantação da gestão baseada em atividades como instrumento de apoio à gestão pública municipal. *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Uninversidade Federal de Santa Catarina*, 2002.
- Elias 2017 ELIAS, I. J. V. Evolução da legislação para apuração de custos no governo federal: a contabilidade de custos como aliada da administração pública gerencial. *Congresso UnB de Contabilidade e Governança*, III, p. 1–14, 2017.
- FIRJAN 2020 FIRJAN. Guia rápido da aplicação da matriz raci. 2020. Disponível em: <[https://casafirjan.com.br/sites/default/files/media/2020/pdf/Guia\\_Matriz\\_RACI.pdf](https://casafirjan.com.br/sites/default/files/media/2020/pdf/Guia_Matriz_RACI.pdf)>.
- Fontoura 2013 FONTOURA, F. B. B. *Gestão de Custos. Uma visão integradora e prática dos métodos de custeio*. [S.l.]: Editora Atlas S.A, 2013.
- Harrington 1993 HARRINGTON, J. H. Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. *Makron Books*, 1993.
- Interlegis 2012 INTERLEGIS. Número de vereadores cresce, na eleição mais disputada da história. *Interlegis Brasil*, Ano II - Nº15, 2012.
- Júnior 2009 JÚNIOR, D. A. A. As lideranças partidárias na câmara dos deputados. *Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados*, 2009.

- Kladi e Ferrari 2011 KLADI, M. C. E.; FERRARI, A. L. S. O sistema de custos do governo federal e o macro processo orçamentário e financeiro da administração pública federal. *Congresso CONSAD, Painel 18/064*, 2011.
- Leite 2014 LEITE, S. O. Aplicação do método de custeio por absorção em uma casa de leis: foco na nova administração do dispêndio público. *Prêmio Tesouro Nacional - Concurso de Monografia em Finanças Públicas*, XIX, 2014.
- Lima e Rezende 2019 LIMA, E. M.; REZENDE, A. J. Um estudo sobre a evolução da carga tributária no Brasil: uma análise a partir da curva de Laffer. *Interações*, v. 20, p. 239 – 255, 2019.
- Martins 2003 MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. [S.l.]: Editora Atlas S.A, 2003.
- Megliorini 2006 MEGLIORINI, E. *Custos. Análise e Gestão*. [S.l.]: Editora Pearson, 2006.
- Moraes 2003 MORAES, A. *Direito Constitucional*. [S.l.]: Atlas, 2003.
- Moresi 2003 MORESI, E. *Metodologia da pesquisa*. [S.l.]: Universidade Católica de Brasília, 2003.
- NOVO 2019 NOVO. Relatório de eficiência econômica. *Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados*, 2019. Disponível em: <[https://novonacamara.com.br/wp-content/uploads/2019/07/Relato%CC%81rio\\_Econo%CC%82mico\\_V5.pdf](https://novonacamara.com.br/wp-content/uploads/2019/07/Relato%CC%81rio_Econo%CC%82mico_V5.pdf)>.
- NOVO 2020 NOVO. Termo de compromisso partidário e atuação legislativa poder legislativo. *Site do Partido NOVO*, 2020. Disponível em: <[https://cdn.novo.org.br/wp-content/uploads/2020/06/Compromisso\\_partidario\\_Partido\\_NOVO.pdf](https://cdn.novo.org.br/wp-content/uploads/2020/06/Compromisso_partidario_Partido_NOVO.pdf)>.
- NOVO-A 2020 NOVO-A. Reforma administrativa novo na câmara - estrutura organizacional. Vol. 1, 2020. Disponível em: <[https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vTt1jKYDRz8COeEW-oxFfqK379OqMj2o7eim7t8k6VXcxU9tL669QpigxoUit2OutxtvU\\_uZjtUpm4/pub?start=false&loop=false&delayms=60000](https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vTt1jKYDRz8COeEW-oxFfqK379OqMj2o7eim7t8k6VXcxU9tL669QpigxoUit2OutxtvU_uZjtUpm4/pub?start=false&loop=false&delayms=60000)>.
- NOVO-B 2020 NOVO-B. Reforma administrativa novo na câmara - plano de cargos e salários. Vol. 2, 2020. Disponível em: <<https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vRjSgvCoAb5QaPs9JltP1y9POrNFBq0ZxGezCKFwmtRWEe6eSfSFz90PTGu83BIItxVyvRAeRsJb-Qf/pub?start=false&loop=false&delayms=60000>>.
- NOVO-C 2020 NOVO-C. Reforma administrativa novo na câmara - fichas de descrição de cargo. Vol. 3, 2020. Disponível em: <[https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vTKqsKbS5vQTC6k8gUvn2fOKXX8-k2I86W-CJmqDI1sqm\\_wzFaPotzzyimoKMvjNWL\\_xEDmeslsyUSR/pub?start=false&loop=false&delayms=60000](https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vTKqsKbS5vQTC6k8gUvn2fOKXX8-k2I86W-CJmqDI1sqm_wzFaPotzzyimoKMvjNWL_xEDmeslsyUSR/pub?start=false&loop=false&delayms=60000)>.
- Pereira e Lizarelli 2015 PEREIRA, C. M.; LIZARELLI, F. L. Estudo de caso sobre a metodologia para implantação de acordos de nível de serviço em centros de serviços compartilhados. *Estudo de caso sobre a metodologia para implantação de acordos de nível de serviço em Centros de Serviços Compartilhados*, XXXV, 2015.
- Raupp-A 2009 RAUPP-A, F. M. Gestão de custos no legislativo municipal como forma de incentivar o exercício da accountability. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXIX, 2009.
- Raupp-B 2009 RAUPP-B, F. M. Gestão de custos no legislativo municipal por meio do custeio por absorção: um estudo de caso. *Pensar Contábil*, Vol 11, Nº 23, 2009.
- Raupp 2011 RAUPP, F. M. Gestão de custos no legislativo municipal como instrumento de prestação de contas: m comparativo entre o custeio por absorção e o custeio baseado em atividades. *Encontro Nacional de Administração da Informação*, III, p. 277 – 297, 2011.

SABESP 1999 SABESP. Programa de uso racional da Água. *Companhia de Saneamento do Estado de São Paulo*, 1999. Disponível em: <<http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaoId=138>>.

Silva e Rodrigues 2018 SILVA, C. A. T.; RODRIGUES, F. F. *Curso prático de contabilidade*. [S.l.]: Editora Atlas S.A, 2018.

STN 2001 STN. Manual de normas e procedimentos operacionais de regularização de obrigações. *Secretaria do Tesouro Nacional*, 2001. Disponível em: <[https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com\\_content&view=category&id=746&Itemid=451&limitstart=60](https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=category&id=746&Itemid=451&limitstart=60)>.

Wazlawick 2009 WAZLAWICK, R. S. *Metodologia de Pesquisa para ciência da computação*. [S.l.]: Elsevier, 2009.

## APÊNDICES

**I.1 ANEXO I - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA LIDERANÇA DO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

**I.2 ANEXO II - PLANTA BAIXA DA SALA DA LIDERANÇA DO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

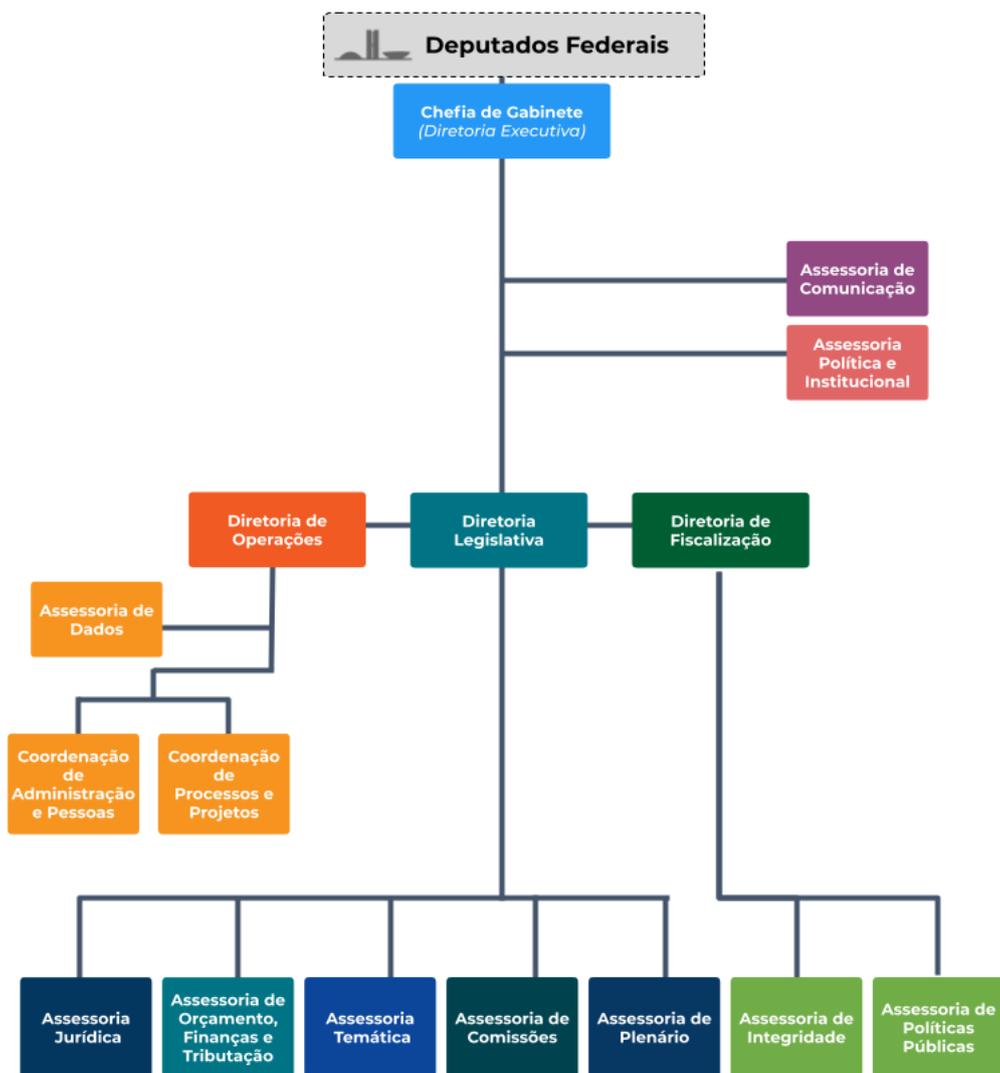


Figura 1: Estrutura Organizacional da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados  
 Fonte: Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados

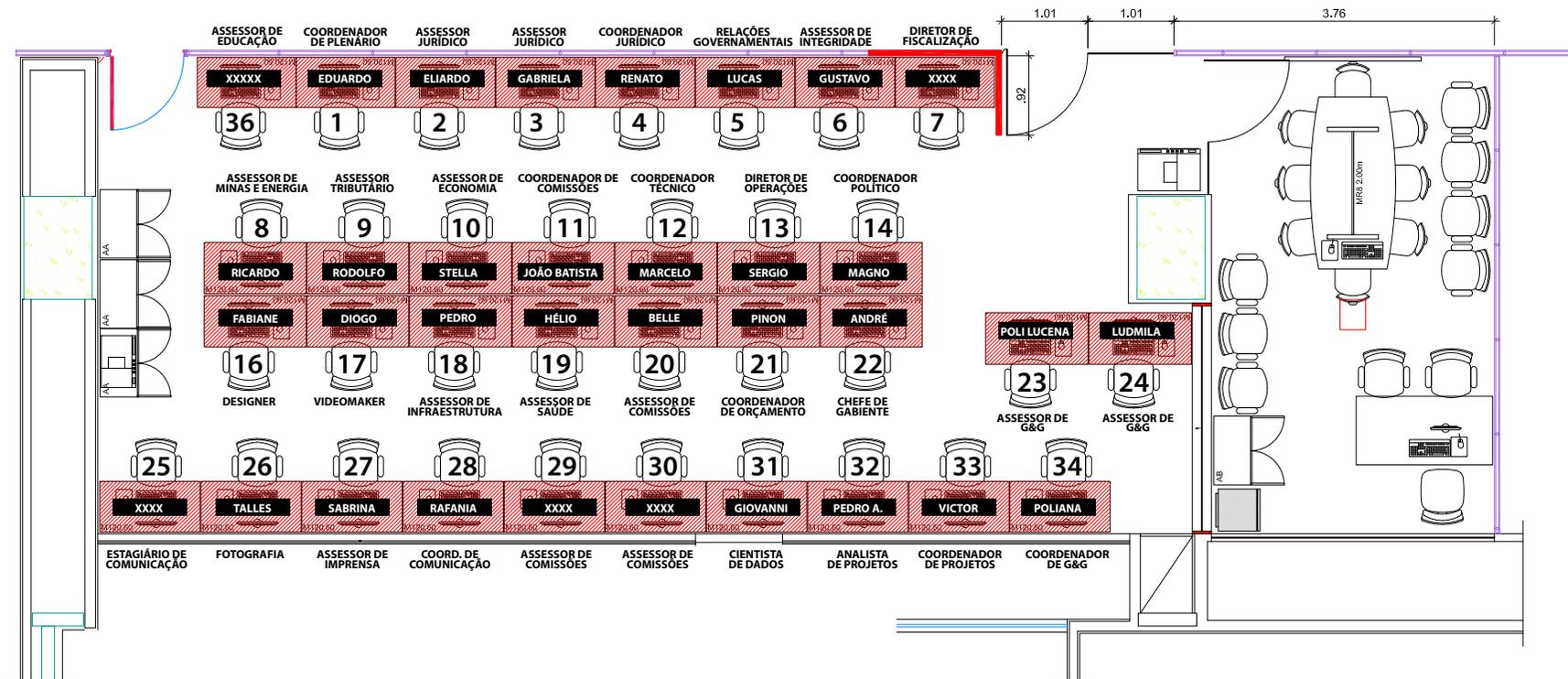


Figura 2: Planta baixa da sala da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados  
 Fonte: Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados

### **I.3 ANEXO III - TARIFAS DA COMPANHIA ENERGÉTICA DE BRASÍLIA (CEB)**



**Diretoria Comercial - DC**  
**Superintendência Comercial - SPC**  
**Gerência de Faturamento - GRFA**

ABRIL  
 2021  
**BANDEIRA AMARELA**

**Tarifas do Grupo B**

**Tarifa Convencional**

| Consumo                           |                  | ICMS   | R\$/kWh   |
|-----------------------------------|------------------|--------|-----------|
| B1 - Res. Baixa Renda até 50 kWh  | Até 30 kWh       | Isento | 0,1709006 |
|                                   | De 31 a 50 kWh   | Isento | 0,2832098 |
| B1 - Residencial Baixa Renda      | Até 30 kWh       | 12     | 0,1946753 |
|                                   | De 31 a 100 kWh  | 12     | 0,3226083 |
|                                   | De 101 a 200 kWh | 12     | 0,4761279 |
|                                   | De 201 a 220 kWh | 18     | 0,5117219 |
|                                   | De 221 a 300 kWh | 18     | 0,5667206 |
|                                   | De 301 a 500 kWh | 21     | 0,5887263 |
|                                   | Acima de 500 kWh | 25     | 0,6208708 |
| B1 - Residencial até 50 kWh       |                  | Isento | 0,5375636 |
| B1 - Residencial de 51 a 200 kWh  |                  | 12     | 0,6123463 |
| B1 - Residencial de 201 a 300 kWh |                  | 18     | 0,6581235 |
| B1 - Residencial de 301 a 500 kWh |                  | 21     | 0,6836784 |
| B1 - Residencial acima de 500 kWh |                  | 25     | 0,7210073 |

| Consumo (Alíquota do ICMS)  | Até 50 kWh(0%) | 51 a 200 (12%)   | 201 acima (18%)  |
|---|----------------|------------------|------------------|
| B2 - Rural  | 0,4432627      | 0,5049269        | 0,5426738        |
| B2 - Cooperativa de eletrificação rural   | 0,4432627      | 0,5049269        | 0,5426738        |
| B2 - Madrugada - irrigação (redução de 67%) sobre a Tarifa B2 - Rural para o período das 21:30h às 06:00h |                |                  |                  |
| B3 - Serviço de Saneamento (redução de 9%)  |                | 0,5204944        | 0,5594050        |
| B4a - Iluminação Pública (entrega no poste)   |                | 0,3437978        | 0,3694991        |
| B4b - Iluminação Pública (entrega na lâmpada)   |                | 0,3736262        | 0,4015574        |
| Consumo (Alíquota do ICMS)  | Até 200 (12%)  | 201 a 1000 (18%) | 1001 acima (21%) |
| B3 - Comercial/Industrial   | 0,6123463      | 0,6581235        | 0,6836784        |
| Consumo (Alíquota do ICMS)  | Até 200 (12%)  | 201 a 500 (18%)  | 501 acima (25%)  |
| B3 - Poder Público  | 0,6123463      | 0,6581235        | 0,7210073        |

**Tarifa Branca**

| Consumo                           | ICMS   | Fora Ponta R\$/kWh | Inter. R\$/kWh | Ponta R\$/kWh |
|-----------------------------------|--------|--------------------|----------------|---------------|
| B1 - Residencial até 50 kWh       | Isento | 0,4548646          | 0,6415326      | 0,9756258     |
| B1 - Residencial de 51 a 200 kWh  | 12     | 0,5181428          | 0,7307790      | 1,1113494     |
| B1 - Residencial de 201 a 300 kWh | 18     | 0,5568776          | 0,7854099      | 1,1944306     |
| B1 - Residencial de 301 a 500 kWh | 21     | 0,5785011          | 0,8159073      | 1,2408102     |
| B1 - Residencial acima de 500 kWh | 25     | 0,6100873          | 0,8604559      | 1,3085585     |

| Consumo (Alíquota do ICMS)  | Até 50 kWh(0%)     |                |               | 51 a 200 (12%)     |                |               | 201 acima (18%)    |                |               |
|---|--------------------|----------------|---------------|--------------------|----------------|---------------|--------------------|----------------|---------------|
|   | Fora Ponta R\$/kWh | Inter. R\$/kWh | Ponta R\$/kWh | Fora Ponta R\$/kWh | Inter. R\$/kWh | Ponta R\$/kWh | Fora Ponta R\$/kWh | Inter. R\$/kWh | Ponta R\$/kWh |
| B2 - Rural  | 0,3848463          | 0,5567168      | 0,8494707     | 0,4383839          | 0,6341641      | 0,9676443     | 0,4711562          | 0,6815723      | 1,0399825     |
| B2 - Cooperativa de eletrificação rural   | 0,3848463          | 0,5567168      | 0,8494707     | 0,4383839          | 0,6341641      | 0,9676443     | 0,4711562          | 0,6815723      | 1,0399825     |
| B2 - Madrugada - irrigação (redução de 67%) sobre a Tarifa B2 - Rural para o período das 21:30h às 06:00h |                    |                |               |                    |                |               |                    |                |               |
| B3 - Serviço de Saneamento (redução de 9%)  |                    |                |               | 0,5311963          | 0,7699513      | 1,1766287     | 0,5709070          | 0,5709070      | 0,8275105     |
| Consumo (Alíquota do ICMS)  | Até 200 (12%)      |                |               | 201 a 1000 (18%)   |                |               | 1001 acima (21%)   |                |               |
| B3 - Comercial/Industrial   | 0,5311963          | 0,7699513      | 1,1766287     | 0,5709070          | 0,8275105      | 1,2645900     | 0,5930753          | 0,8596427      | 1,3136940     |
| Consumo (Alíquota do ICMS)  | Até 200 (12%)      |                |               | 201 a 500 (18%)    |                |               | 501 acima (25%)    |                |               |
| B3 - Poder Público  | 0,5311963          | 0,7699513      | 1,1766287     | 0,5709070          | 0,8275105      | 1,2645900     | 0,5930753          | 0,8596427      | 1,3136940     |

**Legislação Vigente**

|   |        |
|---|--------|
| Tarifa Resid. Baixa Renda: Res. 2214/2017-ANEEL, de 28/03/2017          |        |
| Pis/Pasep (0,31%) + Cofins (1,43%)                                      | = 1,74 |
| Resolução nº 414/2010 da Aneel - Critérios para fornecimento de energia |        |
| Desconto p/ serviços de saneamento: Decreto 62.724, de 23.12.88         |        |
| Tarifa da Madrugada: Resolução 414-ANEEL Art. 107, de 09/09/2010        |        |
| ICMS: Lei 7, de 29.12.88; Decreto 18.955, 22.12.97; Lei 987, 18.12.95   |        |
| Tarifas de Energia: Resolução 2789/2019-ANEEL, de 22/10/2020            |        |
| Taxas de Serviços: Resolução 2789/2019-ANEEL, de 22/10/2020             |        |
| CIP: Decreto GDF Nº 35.046 de 30.12.2013                                |        |
| Redução da bandeira vermelha: Resolução 1945/2015-ANEEL, 25/08/2015     |        |

Figura 3: Tarifas da Companhia Energética de Brasília, CEB

Fonte: (CEB 2021)

- I.4 ANEXO IV -REQUISIÇÕES DE MATERIAIS DE CONSUMO DA LIDERANÇA DO PARTIDO NOVO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM 2021**
  
- I.5 ANEXO V -PROJEÇÃO DE CUSTOS DE PESSOAL, CASO FOSSEM NOMEADOS TODOS OS COLABORADORES POSSÍVEIS SEGUNDO A RESOLUÇÃO N 1 DE 2007**

Tabela 1: Lista de materiais requisitados pela Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em 2021)

| Mês          | Natureza                 | Material      | Especificação                             | Quantidade | Preço unitário (Kalu-<br>luga) | Preço provável total (Kalu-<br>luga) |
|--------------|--------------------------|---------------|---|------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Fevereiro    | Material para consumo    | Açúcar        | Açúcar cristal                            | 8          | 4.59                           | 36.72                                |
| Fevereiro    | Material para consumo    | Água com gás  | Água mineral com gás                      | 2          | 1.90                           | 3.80                                 |
| Fevereiro    | Material para consumo    | Café          | Café em pó categoria superior             | 10         | 11.90                          | 119.00                               |
| Fevereiro    | Material para expediente | Apontador     | Apontador de lápis                        | 2          | 3.20                           | 6.40                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Borracha      | Borracha para tinta                       | 1          | 0.75                           | 0.75                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Borracha      | Borracha para lápis                       | 4          | 0.75                           | 2.98                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Caneta        | Caneta esferográfica azul                 | 5          | 0.70                           | 3.49                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Caneta        | Caneta esferográfica preta                | 4          | 0.70                           | 2.79                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Caneta        | Caneta marcadora permanente               | 1          | 3.98                           | 3.98                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Cola          | Cola plástica                             | 1          | 4.90                           | 4.90                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Corretivo     | Corretivo líquido                         | 1          | 4.80                           | 4.80                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Corretivo     | Corretivo em fita                         | 2          | 10.50                          | 21.00                                |
| Fevereiro    | Material para expediente | Fita adesiva  | Fita adsiva de papel dupla face           | 1          | 4.07                           | 4.07                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Grampeador    | Grampeador manual de alta performance     | 1          | 18.10                          | 18.10                                |
| Fevereiro    | Material para expediente | Lápis         | Lápis preto HB                            | 5          | 2.45                           | 12.25                                |
| Fevereiro    | Material para expediente | Mousepad      | Apoio emborrachado para mouse             | 18         | 14.90                          | 268.20                               |
| Fevereiro    | Material para expediente | Pasta         | Pasta com abas e elástico                 | 1          | 3.60                           | 3.60                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Pasta         | Pasta em polipropileno com aba e elástico | 1          | 3.60                           | 3.60                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Pincel        | Pincel marca texto                        | 4          | 1.78                           | 7.10                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Pincel        | Pincel atômico marcador permanente azul   | 1          | 3.38                           | 3.38                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Pincel        | Pincel atômico marcador permanente        | 1          | 3.38                           | 3.38                                 |
| Fevereiro    | Material para expediente | Pincel        | Pincel atômico marcador permanente        | 1          | 3.38                           | 3.38                                 |
| Fevereiro    | Material para limpeza    | Detergente    | Detergente líquido 500 ml                 | 1          | 1.99                           | 1.99                                 |
| Fevereiro    | Material para limpeza    | Esponja       | Esponja de espuma para limpeza            | 2          | 2.73                           | 5.47                                 |
| Fevereiro    | Material para limpeza    | Flanela       | Flanela branca                            | 2          | 2.10                           | 4.20                                 |
| Fevereiro    | Material para limpeza    | Pano de prato | Pano de prato atalhado/felpudo            | 2          | 1.78                           | 3.57                                 |
| Fevereiro    | Material para limpeza    | Sabão         | Sabão de coco em tablete de 200gr         | 1          | 1.99                           | 1.99                                 |
| Março        | Material para consumo    | Água com gás  | Água mineral com gás                      | 2          | 1.90                           | 3.80                                 |
| Março        | Material para expediente | Pen drive     | Pen drive 16 GB                           | 4          | 32.90                          | 131.60                               |
| <b>Total</b> |                          |               |   |            |                                | <b>690.26</b>                        |

Fonte: O autor

Tabela 2: Projeção de custo mensal com pessoal caso fossem noemado todos os colaboradores possíveis em R\$ na Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados

| Cargos Possíveis                                  | Quantidade de cargos possível | CNE / FC     | Cedido? | Venciment básico | Gratificação de representação mensal | INSS patronal | 13º Salário | Férias   | Auxílio alimentação | Custo mensal do cargo | Custo total com os cargos |
|---|-------------------------------|--------------|---------|------------------|--------------------------------------|---------------|-------------|----------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| Chefe de Gabinete (FC-4)                          | 1                             | FC 4         | Não     | 0.00             | 9,220.05                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 10,202.34             | 10,202.34                 |
| Assessor Técnico (CNE-07)                         | 4                             | CNE 07       | Não     | 10,646.60        | 9,255.60                             | 2,298.60      | 887.22      | 295.74   | 982.29              | 24,366.05             | 97,464.19                 |
| Assessor Técnico (FC-3)                           | 0                             | FC 3         | Não     | 0.00             | 8,128.20                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 9,110.49              | 0.00                      |
| Assessor Técnico de Plenário (FC-3)               | 1                             | FC 3         | Não     | 0.00             | 8,128.20                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 9,110.49              | 9,110.49                  |
| Chefe de Sec. de Vice-Líderes (FC-2)              | 1                             | FC 2         | Não     | 0.00             | 5,823.19                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 6,805.48              | 6,805.48                  |
| Secretário Particular (CNE-09)                    | 1                             | CNE 09       | Não     | 5,109.31         | 8,800.82                             | 1,103.10      | 425.78      | 141.93   | 982.29              | 16,563.22             | 16,563.22                 |
| Assistente Técnico de Gabinete (CNE-09)           | 3                             | CNE 09       | Sim     | 8,800.82         | 2,810.12                             | 1,900.10      | 733.40      | 244.47   | 982.29              | 15,471.20             | 46,413.59                 |
| Assistente de Gabinete (FC-1)                     | 5                             | FC 1         | Não     | 0.00             | 4,246.08                             | 0.00          | 0.00        | 0.00     | 982.29              | 5,228.37              | 26,141.85                 |
| Assessor Técnico Adjunto B (CNE-10)               | 2                             | CNE 10       | Não     | 3,263.54         | 5,350.06                             | 704.60        | 271.96      | 90.65    | 982.29              | 10,663.10             | 21,326.21                 |
| Assistente Técnico de Gabinete Adjunto B (CNE-11) | 2                             | CNE 11       | Não     | 3,009.40         | 4,346.92                             | 649.73        | 250.78      | 83.59    | 982.29              | 9,322.72              | 18,645.43                 |
| Assessor Técnico Adjunto C (CNE-12)               | 1                             | CNE 12       | Não     | 2,514.27         | 3,731.92                             | 542.83        | 209.52      | 69.84    | 982.29              | 8,050.67              | 8,050.67                  |
| Assistente Técnico de Gabinete Adjunto C (CNE-13) | 3                             | CNE 13       | Não     | 2,180.15         | 3,236.78                             | 470.69        | 181.68      | 60.56    | 982.29              | 7,112.15              | 21,336.46                 |
| Assessor Técnico Adjunto D (CNE-14)               | 5                             | CNE 14       | Não     | 1,805.65         | 2,675.02                             | 389.84        | 150.47      | 50.16    | 982.29              | 6,053.43              | 30,267.14                 |
| Assistente Técnico de Gabinete Adjunto D (CNE-15) | 7                             | CNE 15       | Sim     | 2,166.77         | 823.91                               | 467.81        | 180.56      | 60.19    | 982.29              | 4,681.53              | 32,770.70                 |
|   | 36                            | Ticket médio |         | 39,496.51        | 76,576.87                            | 8,527.30      | 3,291.38    | 1,097.13 | 13,752.06           | 142,741.24            | 345,097.76                |

Fonte: O autor

**I.6 ANEXO VI - CUSTOS DOS PROCESSOS DA LIDERANÇA DO PARTIDO NOVO  
NA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM ORDEM DECRESCENTE**

Tabela 3: Custos dos Processos da Liderança do Partido NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente

| ID  | Processos  | Custo     | Nº de atividades |
|---|--|-----------|------------------|
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (L) | 84,712.40 | 3                |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Prover serviços de Orientação (L)                                  | 30,002.31 | 2                |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Prover serviços de Estudos e Capacitações (L)                      | 21,178.10 | 2                |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Prover serviços de Gestão de Projetos                              | 17,954.39 | 2                |
| Prover serviços Regimentais                       | Prover serviços de Assessoria regimental em Comissões              | 17,650.20 | 1                |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Prover serviços Administrativos                                    | 16,829.08 | 14               |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Prover serviços de Gestão de Pessoas                               | 15,797.24 | 6                |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Prover serviços de Gestão de Processos                             | 12,797.18 | 5                |
| Prover serviços Regimentais                       | Prover serviços de Assessoria regimental em Plenário               | 12,308.55 | 1                |
| Prover serviços de Comunicação                    | Prover serviços de Imprensa  | 11,937.98 | 3                |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Prover serviços de Estudos e Capacitações (F)                      | 10,875.96 | 4                |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Prover serviços de Relações Institucionais e Governamentais        | 10,310.42 | 6                |
| Prover serviços de Comunicação                    | Prover serviços de Produção de Vídeo                               | 9,595.89  | 2                |
| Prover serviços de Comunicação                    | Prover serviços de Fotografia                                      | 9,313.33  | 4                |
| Prover serviços de Comunicação                    | Prover serviços de Designer  | 8,843.30  | 2                |
| Prover serviços de Comunicação                    | Prover serviços de Consultoria                                     | 6,635.06  | 3                |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Prover serviço de Gestão de Projetos (F)                           | 6,214.83  | 1                |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Prover serviços de Produção ou Análise de conteúdo legislativo (F) | 3,884.27  | 2                |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Prover serviços de Orientação (F)                                  | 1,942.14  | 2                |

Fonte: O autor

**I.7 ANEXO VII - CUSTO DAS ATIVIDADES DA LIDERANÇA DO PARTIDO NOVO  
NA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM ORDEM DECRESCENTE**

Tabela 4: Custo das atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente - Parte I

| <b>Macroprocessos</b>                             | <b>Atividades</b>  | <b>Custos mensais</b> | <b>Totais</b> | <b>Porcentagem</b> | <b>Porcentagem acumulada</b> |
|---|--|-----------------------|---------------|--------------------|------------------------------|
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Redigir ou analisar minutas de proposições (L)                         | 26,958.71             |               | 9.38%              | 9.38%                        |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Redigir notas técnicas sobre proposições em tramitação (L)             | 26,958.71             |               | 9.38%              | 18.77%                       |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Redigir ou analisar relatórios de parecer (L)                          | 26,958.71             |               | 9.38%              | 28.15%                       |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões e Plenário (L)       | 26,958.71             |               | 9.38%              | 37.53%                       |
| Prover serviços Regimentais                       | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Comissões              | 16,470.43             |               | 5.73%              | 43.26%                       |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Realizar estudos (L)   | 13,479.36             |               | 4.69%              | 47.95%                       |
| Prover serviços Regimentais                       | Assessorar regimentalmente a Bancada Federal em Plenário               | 11,513.13             |               | 4.01%              | 51.96%                       |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Desenvolver projetos internos  | 7,846.01              |               | 2.73%              | 54.69%                       |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Desenvolver projetos externos  | 7,846.01              |               | 2.73%              | 57.42%                       |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Atuar nas proposições da Agenda Legislativa                            | 6,998.92              |               | 2.44%              | 59.86%                       |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Prover capacitações (L)  | 6,739.68              |               | 2.35%              | 62.20%                       |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Realizar Processos Seletivos   | 6,250.44              |               | 2.18%              | 64.38%                       |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Desenvolver projetos estruturantes (F)                                 | 5,837.19              |               | 2.03%              | 66.41%                       |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Nomear colaboradores   | 5,010.93              |               | 1.74%              | 68.15%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Produzir materiais gráficos  | 4,507.15              |               | 1.57%              | 69.72%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Captar vídeos  | 4,272.87              |               | 1.49%              | 71.21%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Editar vídeos  | 4,272.87              |               | 1.49%              | 72.70%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Produzir materiais para mídias sociais (online)                        | 3,664.62              |               | 1.28%              | 73.97%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Estruturar projetos de comunicação                                     | 3,583.98              |               | 1.25%              | 75.22%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Atualizar mídias sociais da Bancada Federal                            | 3,573.49              |               | 1.24%              | 76.46%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Produzir releases  | 3,573.49              |               | 1.24%              | 77.71%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Agendar entrevistas e coletivas  | 3,573.49              |               | 1.24%              | 78.95%                       |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Coordenar atualização da Agenda Legislativa (Planejamento Estratégico) | 3,244.86              |               | 1.13%              | 80.08%                       |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Capacitar colaboradores  | 3,125.22              |               | 1.09%              | 81.17%                       |
| Prover serviços de Comunicação                    | Cobrir o Plenário  | 3,022.86              |               | 1.05%              | 82.22%                       |

Fonte: O autor

Tabela 5: Custo das atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente - Parte II

|   |  |                 |              |               |
|---|--|-----------------|--------------|---------------|
| Prover serviços de Comunicação                    | Construir banco de imagens   | <b>3,022.86</b> | <b>1.05%</b> | <b>83.27%</b> |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Realizar pesquisas pontuais  | <b>2,918.59</b> | <b>1.02%</b> | <b>84.29%</b> |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Elaborar estudos técnicos (F)  | <b>2,918.59</b> | <b>1.02%</b> | <b>85.30%</b> |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Prover capacitações (F)  | <b>2,918.59</b> | <b>1.02%</b> | <b>86.32%</b> |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Redigir ou analisar minutas de proposições (F)   | <b>2,918.59</b> | <b>1.02%</b> | <b>87.34%</b> |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Avaliar desempenho dos colaboradores   | <b>2,724.13</b> | <b>0.95%</b> | <b>88.28%</b> |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Intermediar demandas de contatos da Bancada Federal                                    | <b>2,435.19</b> | <b>0.85%</b> | <b>89.13%</b> |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Reembolsar gastos do Líder   | <b>1,974.93</b> | <b>0.69%</b> | <b>89.82%</b> |
| Prover serviços de Técnica Legislativa            | Assessorar parlamentares em eventos institucionais (L)                                 | <b>1,684.92</b> | <b>0.59%</b> | <b>90.40%</b> |
| Prover serviços de Comunicação                    | Planejamento estratégico de comunicação das unidades administrativas                   | <b>1,636.18</b> | <b>0.57%</b> | <b>90.97%</b> |
| Prover serviços de Comunicação                    | Gerenciar crises   | <b>1,636.18</b> | <b>0.57%</b> | <b>91.54%</b> |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Viabilizar reformas, reparos e manutenções   | <b>1,562.61</b> | <b>0.54%</b> | <b>92.09%</b> |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Mapear clima organizacional da Liderança   | <b>1,562.61</b> | <b>0.54%</b> | <b>92.63%</b> |
| Prover serviços de Comunicação                    | Cobrir as Comissões  | <b>1,511.43</b> | <b>0.53%</b> | <b>93.16%</b> |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Realizar checagens de rotina (RICs)  | <b>1,459.30</b> | <b>0.51%</b> | <b>93.67%</b> |
| Prover serviços de Fiscalização                   | Assessorar, no mérito, parlamentares em Comissões (F)                                  | <b>1,459.30</b> | <b>0.51%</b> | <b>94.17%</b> |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Agendar reuniões institucionais  | <b>1,405.16</b> | <b>0.49%</b> | <b>94.66%</b> |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Exonerar colaboradores   | <b>1,252.73</b> | <b>0.44%</b> | <b>95.10%</b> |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Assessorar parlamentares em eventos institucionais                                     | <b>1,217.60</b> | <b>0.42%</b> | <b>95.52%</b> |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Intermediar demandas de contatos das equipes do NOVO na Câmara (gabinetes e Liderança) | <b>1,130.31</b> | <b>0.39%</b> | <b>95.92%</b> |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Desenhar perfil de autoridades públicas e/ou figuras de interesse                      | <b>1,130.31</b> | <b>0.39%</b> | <b>96.31%</b> |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Evoluir proposições da Agenda Legislativa  | <b>994.52</b>   | <b>0.35%</b> | <b>96.65%</b> |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Evoluir indicadores da organização   | <b>994.52</b>   | <b>0.35%</b> | <b>97.00%</b> |
| Prover serviços de Gestão de Processos e Projetos | Controlar metas organizacionais  | <b>994.52</b>   | <b>0.35%</b> | <b>97.35%</b> |
| Prover serviços Políticos e Institucionais        | Organizar eventos institucionais da Bancada Federal                                    | <b>812.52</b>   | <b>0.28%</b> | <b>97.63%</b> |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas      | Promover ações de melhoria do clima organizacional                                     | <b>781.31</b>   | <b>0.27%</b> | <b>97.90%</b> |

Fonte: O autor

Tabela 6: Custo das atividades da Liderança do NOVO na Câmara dos Deputados em ordem decrescente - Parte III

|  |  |               |              |                |
|--|--|---------------|--------------|----------------|
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Ambientar novos colaboradores                          | <b>729.88</b> | <b>0.25%</b> | <b>98.16%</b>  |
| Prover serviços de Fiscalização              | Redigir ou analisar relatórios de parecer (F)          | <b>729.65</b> | <b>0.25%</b> | <b>98.41%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Controlar patrimônio                                   | <b>493.73</b> | <b>0.17%</b> | <b>98.58%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Autorizar horas extras (sessões noturnas)              | <b>493.73</b> | <b>0.17%</b> | <b>98.75%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Indicar parlamentares para comissões                   | <b>493.73</b> | <b>0.17%</b> | <b>98.93%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Controlar arquivos                                     | <b>493.73</b> | <b>0.17%</b> | <b>99.10%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Realizar eventos                                       | <b>493.73</b> | <b>0.17%</b> | <b>99.27%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Consultoria administrativa para os Gabinetes           | <b>493.73</b> | <b>0.17%</b> | <b>99.44%</b>  |
| Prover serviços de Comunicação               | Cobrir eventos institucionais                          | <b>377.86</b> | <b>0.13%</b> | <b>99.57%</b>  |
| Prover serviços de Fiscalização              | Assessorar parlamentares em eventos institucionais (F) | <b>364.82</b> | <b>0.13%</b> | <b>99.70%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Autorizar entrada de visitantes                        | <b>246.87</b> | <b>0.09%</b> | <b>99.79%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Controlar materiais de expediente e copa               | <b>246.87</b> | <b>0.09%</b> | <b>99.87%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Controlar ponto eletrônico dos colaboradores           | <b>246.87</b> | <b>0.09%</b> | <b>99.96%</b>  |
| Prover serviços Administrativos e de Pessoas | Dispensar jornada de trabalho (atestado e férias)      | <b>123.43</b> | <b>0.04%</b> | <b>100.00%</b> |

Fonte: O autor