

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE CUSTO DE PROJETOS
CIENTÍFICOS E ACADÊMICOS NA FUNTEF-PR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

PATRICIA HEDWIGES SOTERO COSTA

**A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE CUSTO DE PROJETOS
CIENTIFICOS E ACADÊMICOS NA FUNTEF-PR**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em MBA em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof.^a Dr.^a. Katia Regina Hopfer

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE CUSTO DE PROJETOS CIENTÍFICOS E ACADÊMICOS NA FUNTEF-PR

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de outubro de 2015, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho _____.

Prof. Dr. Dr^a. Kátia Regina Hopfer
Orientador

Prof. Dr^a. Áurea Cristina Magalhães Niada
Banca

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

RESUMO

COSTA, Patrícia Hedwiges Sotero. A busca pela eficiência na gestão de custos de projetos científicos e acadêmicos na FUNTEF-PR. 2015. 22 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

O presente estudo de caráter exploratório caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa sobre a gestão de custos de projetos de pesquisa e inovação. A partir de uma observação participativa (MARCONI, LAKATOS; 2010), buscou-se compreender em profundidade o uso de uma ferramenta eficiente e eficaz no controle das despesas, visando à sustentabilidade e à continuidade de instituições do terceiro setor, tendo como fonte do *corpus* a FUNTEF-PR. O referencial teórico em que se baseia a pesquisa envolveu os principais desafios de gestão encontrados pelas Fundações de Apoio (RODRIGUES, 2009), a importância do controle de custos e as principais falhas cometidas nas instituições (KERZNER, 2006; PMI, 2008). O resultado deste estudo versa sobre uma possível solução de sustentabilidade financeira para a efetivação de projetos que toma por base modelos de controle de custos eficiente e eficaz como instrumento de economicidade e excelência na gestão das despesas e utilização de recursos. A análise aponta para a necessidade de se estabelecer um processo de diagnóstico das atividades de custos de projetos em instituições similares, utilizando-se do instrumento de pesquisa como meio de levantamento de dados.

Palavras-chave: Fundação de Apoio. Organizações sem fins lucrativos. Gestão de Projetos. Sustentabilidade. Gestão de Custos. Gestão Administrativa.

ABSTRACT

COSTA, Patrícia Hedwiges Sotero. A busca pela eficiência na gestão de custos de projetos científicos e acadêmicos na FUNTEF-PR. 2015. 22 f. . Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

This exploratory study characterized as qualitative research on the management costs of research and innovation projects. Based from a participatory observation (MARCONI, LAKATOS, 2010) sought to understand in depth the use of an efficient and effective tool to control expenses, aimed at sustainability and continuity of institutions of the third sector, with the corpus source FUNTEF- PR. The theoretical framework underlying the study involved the major management challenges faced by supporting foundations (RODRIGUES, 2009), the importance of cost control and major faults committed in institutions (KERZNER, 2006; PMI, 2008). The result of this brings the necessity of study on a possible financial sustainability solution for the realization of projects that according on models of efficient and effective control of costs and economic efficiency tool and excellence in expenditure and resource utilization management. The analysis points to the need to establish a process of diagnosis of the project cost activities in similar institutions, using the survey instrument as a means of data collection.

Keywords: Support Foundation. Non-governmental Organization. Project Management. Sustainability. Cost Management. Administrative Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. Gerenciamento de Custos como uma área de conhecimento	10
2.2. Falhas dos Programas de Custos	10
2.3. A Importância do Controle de Custos	11
3. FUNDAÇÕES DE APOIO.....	12
4. METODOLOGIA.....	13
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	14
5.1 Descrição do Problema.....	15
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

No processo de desenvolvimento social e econômico do país, é consensual o importante papel desempenhado pelas Universidades, sobretudo na construção de novos conhecimentos científicos e tecnológicos. A ciência produzida nesse âmbito ocorre a partir de projetos, que não excepcionalmente são gestados por Fundações de Apoio.

Essas instituições de apoio são partícipes do processo de produção de conhecimentos supracitado, sobretudo no que tange a questões administrativas e financeiras dos projetos de pesquisa e inovação. Assim, as Fundações de Apoio desempenham papel substancial para concretização de distintos projetos, não apenas no controle dos recursos, mas também no aumento de investimentos e geração de recursos para os projetos e instituição ao qual está atrelada.

O principal desafio das Fundações de Apoio é levar soluções de sustentabilidade financeira para a efetivação de projetos. Uma maneira viável é a utilização de modelos de controle de custos eficiente e eficaz como instrumento de economicidade e excelência na gestão das despesas e utilização de recursos.

Restrições orçamentárias, cancelamento de contratos e outras incertezas são componentes que integram o cenário econômico atual que tornam a administração uma tarefa complexa. Considerando este cenário, uma administração eficiente dos recursos não é apenas um diferencial, mas constitui-se como uma questão de sobrevivência para as empresas.

Assim como ocorre no âmbito corporativo, a realização de estimativas por Fundações de Apoio é um assunto complexo que deve levar em consideração as inúmeras mudanças às quais os distintos projetos podem ser submetidos. Eles iniciam-se com orçamento predeterminado porque são resultado de um estudo de viabilidade que permitiu sua aprovação. Com isso, o seu escopo e recursos deverão ser utilizados de acordo com o orçamento inicial. (BARBOSA ET AL.,2009).

As Fundações de Apoio realizam seu apoio através de um Termo de Cooperação, por exemplo, entre uma Universidade e outra instituição, documento em que são atribuídos os diferentes papéis e é estabelecida a relação Universidade-Fundação de Apoio-Empresa. No que se refere aos recursos financeiros, é possível afirmar que função imputada às Fundações de Apoio é de intermediária, conforme representação que segue.

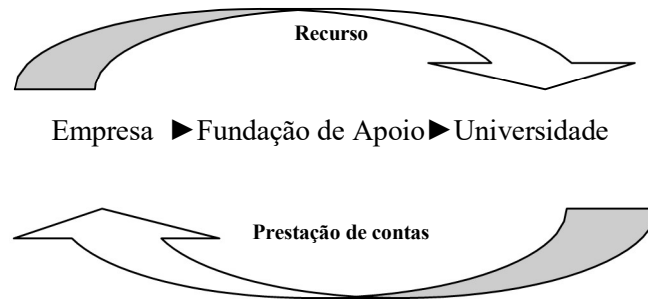


Figura 1: Relação Universidade-Fundação de Apoio-Empresa (A AUTORA; 2015)

Para compreender como se dá essa relação e propor um modelo de controle de custos, foi selecionado aleatoriamente um projeto que teve termo de cooperação firmado com uma instituição e a FUNTEF-PR. Para realizar o recorte do estudo exploratório, foram observadas apenas as questões relacionadas ao pagamento de pessoal contratado pela modalidade CLT (consolidação de leis do trabalho). A metodologia utilizada para o desenvolvimento dessa análise é a observação participativa.

Inicialmente, será apresentada uma breve fundamentação teórica, para facilitar a compreensão da importância do controle de custos para as organizações, em que se ressalta a necessidade de promover o controle dos custos e os benefícios por ele proporcionados.

Vale ressaltar que não há estudos específicos sobre o recorte aqui proposto, apesar de o tema ser difundido não há estudos científicos que correlacionem a gestão de projetos, modelo de custeio, Fundações de Apoio e a contratação de pessoal com Projetos P&D.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em meio a constantes mudanças na economia e o desenvolvimento de novas tecnologias, as organizações precisam preparar-se para otimizar custos para melhoria de seu desempenho.

Através de um bom entendimento administrativo, do conhecimento na área financeira e nos conceitos básicos relacionados ao controle de custos, as instituições podem obter bons resultados.

Segundo Wernke (2004), os gastos de uma organização são os sacrifícios financeiros - a entidade utiliza recursos ou assume uma dívida, em troca da obtenção de algum bem ou serviço. Os gastos podem ser classificados em desembolsos, investimentos, perdas, despesas, desperdícios e custos.

- Desembolsos consistem nos pagamentos dos bens ou serviços e são registrados no momento da ocorrência, independentemente de sua realização ou quitação (BRUNI, 2007).

- Investimentos são os gastos aplicados com a expectativa de beneficiar a empresa em períodos futuros, ou seja, quando a empresa desembolsa recursos visando obter um retorno futuro (WERNKE, 2004).

- Perdas são o consumo involuntário ou anormal de um bem ou serviço, fatos ocorridos em situações excepcionais que fogem da normalidade das operações da empresa. As perdas constituem-se de eventos indesejados como: Incêndio, greves, inundações, perda de matéria prima, etc. (MARTINS, 2001).

- Despesas correspondem aos gastos relativos ao consumo de bens ou serviços que tem relação direta ou indireta com o processo de obtenção de receitas da entidade. Os gastos com pessoal da administração, gastos relativos à venda, depreciação de bens da área comercial ou administrativa são despesas (WERNKE, 2004).

- Desperdícios são consumos intencionais, que por alguma razão não foram direcionados à produção de um bem ou à prestação de um serviço, quando os custos e as despesas são utilizados de forma ineficiente. São considerados desperdícios todas as atividades que não agregam valor e que resultam em custos desnecessários aos produtos, como por exemplo, a produção de itens defeituosos (WERNKE, 2004).

2.1. Gerenciamento de Custos como uma área de conhecimento

O Guia PMBOK 4ª Edição (PMI, 2008) estrutura o conhecimento em gerenciamento de projetos em nove áreas: Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos, Aquisições e Integração.

Dentre essas áreas de conhecimento, sem dúvida uma das mais importantes para determinação do sucesso de um projeto é o gerenciamento de custos. O planejamento de custos ocorre no início do planejamento do projeto, e fornece estrutura para os processos. “O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle de custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.” (PMI, 2008, p.141).

Segundo o Guia PMBOK 4ª edição (PMI, 2008), o processo de gerenciamento dos custos do projeto inclui em primeiro lugar a estimativa dos custos, ou seja, recursos monetários necessários para finalizar as atividades do projeto, sequenciados de forma lógica, que serão consumidos ao longo do tempo. O próximo passo é determinar o orçamento visando agregar os custos estimados as atividades ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos (curva S). Por fim, são controlados os custos, monitorando o andamento do projeto para a atualização do orçamento e gerenciamento das mudanças realizadas. Atualizar o orçamento significa trazê-lo ao custo real, isto é, basear-se nos gastos efetivamente realizados.

2.2. Falhas dos Programas de Custos

Segundo Rodrigues (2009), é comum encontrar exemplos de programas de custos que, por falta de uma análise mais detalhada do escopo do projeto, ou por serem realizados por pessoas com pouca experiência na área, acabam fracassando e, em alguns casos, agravam ainda mais a situação de debilidade do projeto.

O autor comenta que o fracasso dos programas de custos não se dá por apenas um erro, mas por um conjunto deles, e menciona alguns erros na implementação sem um detalhamento técnico, conforme apresentado a seguir (RODRIGUES, 2009, p. 01):

- Não ter uma planilha de custo detalhada por centros de custos e composto de custos;
- Não atrelar o fluxograma da empresa às planilhas dos centros de custos;
- Não ter um verdadeiro gestor de custos;
- Não ter conhecimentos específicos de análise de custos;
- Não envolver completamente os envolvidos no processo no modelo de

gestão de custos.

2.3.A Importância do Controle de Custos

O acompanhamento e controle dos custos de um projeto são tão importantes quanto o seu planejamento adequado, já que apenas realizar um bom planejamento não é suficiente. É necessário o controle frequente e minucioso dos custos de um projeto, a fim de respeitar as premissas previstas no orçamento e evitar variações que possam afetar a continuidade do projeto.

Segundo o Guia PMBOK 4ª edição (PMI, 2008), é necessário gerenciar a linha de base do desempenho de custos aprovada e as mudanças na mesma. Desvios inesperados devem ser discutidos e avaliados antes de gerar variações fora de controle. O controle de custos de forma precisa pode antecipar situações e promover um plano de ação antes que se tornem um problema.

À medida que a complexidade dos projetos aumenta, cresce também a necessidade do controle dos custos do projeto, integrado ao controle do escopo e do prazo. Nessa perspectiva, o Planejamento do Gerenciamento de Custos visa à redução das incertezas do projeto, garantindo o atendimento às expectativas financeiras dos envolvidos com a realização do projeto, dentro do orçamento previsto.

Controlar os custos do projeto inclui diversos fatores como:

- Assegurar que as solicitações de mudança sejam realizadas de forma oportuna e que os gastos não ultrapassem os recursos financeiros autorizados;
- Monitorar o desempenho de custos e suas variações a partir da linha de base de custos, bem como monitorar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros utilizados;
- Gerenciar mudanças reais e autorizadas, prevenindo que mudanças não aprovadas sejam incluídas no uso de recursos;
- Informar às partes interessadas sobre mudanças.

É importante antever algumas armadilhas que podem dificultar um bom gerenciamento de custos (KERZNER, 2006). Alguns exemplos são: má interpretação da declaração de trabalho do projeto, quando ele é resultado de um contrato; escopo e cronograma mal definidos ou muito otimistas; Estrutura Analítica do Projeto (EAP) pouco detalhada, falha na qualificação e quantificação de riscos do projeto; escolha inadequada da(s) técnica(s) de estimativa de custos; dentre outros.

3. FUNDAÇÕES DE APOIO

As Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior e também das instituições de pesquisa.

Devem ser constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos, e serão regidas pelo Código Civil Brasileiro. Sujeitam-se, portanto, à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação trabalhista e, em especial, ao prévio registro e credenciamento nos Ministérios da Educação e do Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bianualmente.

As Fundações de Apoio não são criadas por lei nem mantidas pela União. O prévio credenciamento junto aos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia é requerido em razão da relação entre as instituições federais e as fundações de apoio ser de fomento ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, sendo função das fundações dar suporte administrativo e finalístico aos projetos institucionais. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC)

Elas são um importante mecanismo de apoio a ciência, tecnologia e inovação no Brasil, se bem reguladas são um instrumento de grande ajuda a realização da missão da universidade em termos de produção e difusão do conhecimento, bem como em relação a sua responsabilidade social. Também estão intimamente associadas à ideia de *fundraising* (captação de recursos), articulando professores, alunos, ex-alunos e membros da comunidade em uma rede de apoio a universidade e são também reconhecidas como instrumentos eficazes para gerenciamento de recursos humanos e materiais destinados a projetos elaborados pela universidade, sem a burocracia tradicional do setor público.

4. METODOLOGIA

Este estudo tem caráter exploratório e foi realizado a partir de uma observação participativa. (MARCONI, LAKATOS; 2010). De acordo com o objetivo proposto, expressa-se o cunho qualitativo deste estudo que buscou compreender o uso de uma ferramenta eficiente e eficaz no controle das despesas e custos, visando à sustentabilidade e à continuidade de instituições do terceiro setor, tendo como fonte de *corpus* a FUNTEF-PR. Conforme Pinheiro (2010), esse método pode ser considerado um estudo de caso de variáveis intermitentes.

Portanto, trata-se de pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática. O procedimento adotado é descritivo analítico, uma vez que a pesquisa é realizada após o acontecimento dos fatos (PINHEIRO; 2010).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A discussão proposta se realiza em torno de recomendações que poderão colaborar para a elaboração de uma política de eficiência e eficácia na gestão de custos de projetos que utilize um modelo de melhoria da qualidade da gestão administrativa, visando a novos processos e à visão estratégica.

A complexidade das ações de gerenciamento causou, ao longo dos anos, uma demanda pela criação e melhoramento de ferramentas de planejamento, monitoramento e controle, de forma a aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de coleta, entrada, tratamento, visualização e análise de dados, assim como os de tomada de decisão.

O PMI (2004) define ferramenta como “alguma coisa tangível, como um modelo ou um programa de software, usada na realização de uma atividade para produzir um produto ou resultado”. As ferramentas conduzem a ganhos de produtividade e de racionalidade das decisões porque geram informações mais precisas, ampliando a clareza dos critérios, a objetividade das avaliações, a visibilidade dos dados e a percepção dos efeitos das ações a serem desenvolvidas.

Cada vez mais informatizadas, essas ferramentas representam um avanço significativo em controle e gerenciamento de custos. Dentre as ferramentas utilizadas, encontram-se (VALLE et al, 2007): Estrutura analítica de projeto (EAP); Diagrama de barras (gráfico de Gantt); Diagrama de rede; Técnica do valor agregado (TVA); Diagrama de causa e efeito; Diagrama de Pareto; Diagramas de árvore; Matriz de responsabilidades; Planilhas, formulários e gráficos; Ferramentas informatizadas de gerenciamento.

Difícilmente tudo acontece conforme o planejamento em um projeto. Para Limmer(1997),

“Durante a implementação de um projeto, os parâmetros para a sua execução têm que ser controlados a fim de que os objetivos propostos sejam atendidos dentro dos padrões pré-estabelecidos, surgindo daí a necessidade do controle do projeto, cuja função principal é detectar desvios e garantir, assim, que o plano do projeto seja cumprido, de forma que se tenha em qualquer época o realizado o mais próximo possível do planejado”.

Cleland e Ireland (2002) consideram quatro elementos-chave em um sistema de controle, conforme mostra a figura.

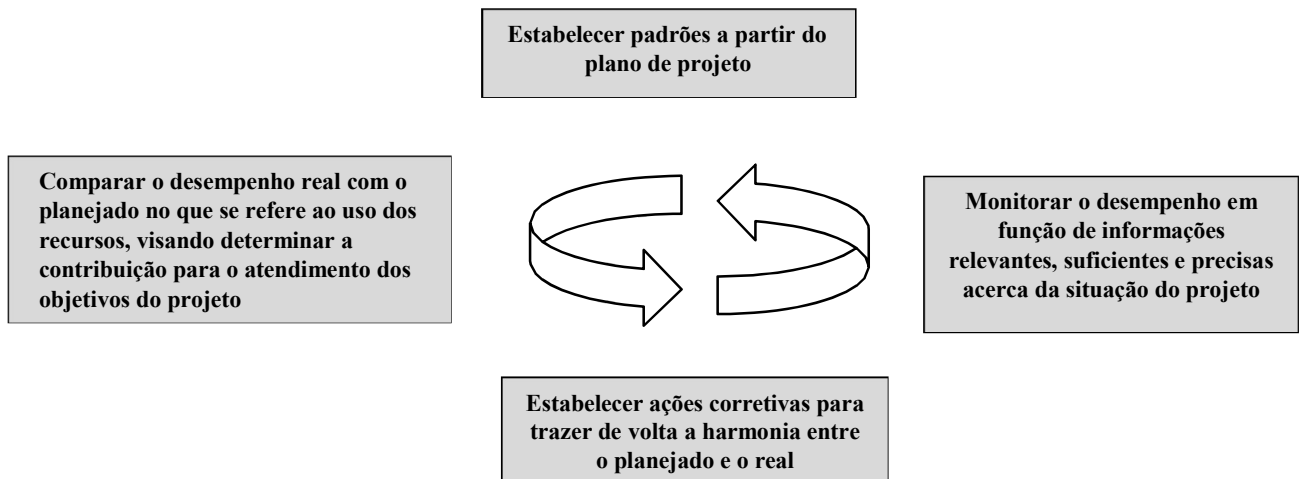


Figura 2: elementos-chave em um sistema de controle. (CLELAND, IRELAND; 2002)

5.1 Descrição do Problema

Esse artigo utilizou como estudo de caso um projeto P&D que apresentou falhas em sua execução pelo desalinhamento entre o orçamento projetado e o executado.

Na assinatura do termo de cooperação, com vigência programada para 2 anos orçou-se um valor de R\$ 2.097.340,00 destinado a ser utilizado em despesas de capital e corrente, de acordo com o demonstrado a seguir.

Contrapartida Financeira Grupos/ Elementos de Despesa	Parcelas			
	1ª	2ª	3ª	Total
Despesas Correntes	R\$ 700.263,44	R\$ 698.663,44	R\$ 698.413,43	R\$ 2.097.340,31
Outras Despesas Correntes	R\$ 14.400,00	R\$ 12.800,00	R\$ 12.800,00	R\$ 40.000,00
Passagens e Despesas com Locomoção	R\$ 10.500,00	R\$ 10.500,00	R\$ 10.250,00	R\$ 31.250,00
Diárias	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Material de Consumo	R\$ 465.428,80	R\$ 465.428,80	R\$ 0,00	R\$ 930.857,60
Pessoal não Vinculado	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 465.428,80	R\$ 465.428,80
Outros Serviços de Terceiros/ PJ	R\$ 209.934,64	R\$ 209.934,64	R\$ 209.934,63	R\$ 629.803,91
Despesas de Capitais	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimentos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Obras e Instalações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Equipamento e Material permanente	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total Geral	R\$ 700.263,44	R\$ 698.663,44	R\$ 698.413,43	R\$ 2.097.340,31

Tabela 1: Cronograma de Desembolso

Fonte: Termo de Cooperação 0050.0066666.11.9, 2011.

Com o decorrer do projeto deparou-se com a necessidade de ter mais tempo para cumprir com o objeto. Porém os custos não foram reprogramados.

Em um primeiro momento ele foi aditivado para mais 1 ano, na sequência para

mais 120 dias e depois para mais 1 ano. Com todas essas alterações, o mesmo valor inicial projetado foi mantido, não houve solicitação de nenhum novo aporte e nem mesmo solicitou-se liberação para utilização de rendimento de aplicações financeiras para suprir os gastos que se mantiveram em progressão, uma vez que no projeto houve pessoas contratadas sob o regime CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – por tempo indeterminado.

De acordo com as leis trabalhistas, um empregado que possui a sua carteira assinada terá direito, além do seu salário, 13º salário (proporcional), 30 dias de férias (após um ano de trabalho), 1/3 de gratificação de férias, FGTS e vale transporte (respeitando os limites de descontos). Outros benefícios não são obrigatórios, mas nesse projeto foi ofertado vale refeição/ alimentação (CLT, 2012).

O grande problema dessa modalidade de contratação é o alto custo que a instituição possui para contratar um profissional. Algo em torno de 1,5 vezes o valor da remuneração. Se um profissional é contratado por R\$ 1.000,00, por exemplo, o gasto será de R\$ 1.500,00 para mantê-lo.

Para a elaboração dos custos é preciso também entender que o FGTS e os benefícios fazem parte da sua remuneração. Também se faz necessário anualizar a remuneração, levando-se em conta as férias, 13º e dissídio.

Imaginemos um empregado que ganhe um salário de R\$ 2.500,00, sem dependentes em uma empresa que lhe fornece vale refeição de R\$ 10,00 como benefício, mas desconta os 10% que lhe é de direito. O seu contracheque seria:

- Salário Bruto: R\$ 2.500,00
- Vale Refeição: R\$ 220,00
- INSS: -R\$ 264,00
- IRRF: -R\$ 160,08
- Vale Refeição: -R\$ 22,00
- Salário Líquido: R\$ 2.273,92

Porém a sua remuneração anual seria:

- R\$ 2.273,92 x 12 = R\$ 27.287,04
- FGTS 8% sobre o salário x 12 = R\$ 2.400,00
- 1/3 de férias = R\$ 833,33
- 13º Salário = R\$ 2.053,92
- Total: R\$ 32.574,29

Geralmente nesse tipo de modalidade os aumentos salariais se dão através dos dissídios dos acordos coletivos de trabalho.

Quando ocorre a quebra de vínculo em que a empresa toma a iniciativa de demitir, todos os benefícios proporcionais terão que ser pagos, além de aviso prévio, férias vencidas

e 40% do saldo que disponível na sua conta de FGTS. Se a iniciativa de pedir demissão, for do funcionário, não existe o direito aos 40% do fundo de garantia (CLT, 2012).

Conhecendo a forma de contratação, podemos estabelecer uma relação de custos inicial com base ao previsto em lei e o ofertado pela empresa contratante. Reforçando que a contratante tem um limitador estabelecido em projeto e em lei de acordo com o profissional contratado.

Para contextualizar o cenário, apresenta-se um caso prático do projeto citado, em que houve previsão para as seguintes contratações:

Nº	Descrição do Cargo	Finalidade	Período (Meses)	Quant (h/mês)	Valor HH	Valor
1	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	10	132	R\$ 22,00	R\$ 29.040,00
2	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	10	132	R\$ 22,00	R\$ 29.040,00
3	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	24	88	R\$ 22,00	R\$ 46.464,00
4	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	24	88	R\$ 22,00	R\$ 46.464,00
5	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	24	88	R\$ 22,00	R\$ 46.464,00
6	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	24	88	R\$ 22,00	R\$ 46.464,00
7	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	24	88	R\$ 22,00	R\$ 46.464,00
8	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	24	88	R\$ 22,00	R\$ 46.464,00
9	Técnico de Nível Médio I	Desenvolvedor	24	88	R\$ 22,00	R\$ 46.464,00
10	Profissional Junior	Desenvolvedor	24	176	R\$ 44,91	R\$ 189.699,84
11	Profissional Junior	Desenvolvedor	14	176	R\$ 44,91	R\$ 110.658,24
12	Profissional Junior	Desenvolvedor	14	176	R\$ 44,91	R\$ 110.658,24
13	Pesquisador I	Desenvolvedor	24	176	R\$ 50,96	R\$ 215.255,04
14	Pesquisador I	Desenvolvedor	24	176	R\$ 50,96	R\$ 215.255,04
Total						R\$ 1.224.854,40

Tabela 2: Cronograma de Desembolso – Relação dos Itens

Pessoal Não Vinculado Fonte: Termo de Cooperação

0050.0066666.11.9, 2011.

A impressão inicial foi a seguinte: posso contratar um funcionário para o cargo 3 pelo período de 24 meses ao custo mensal total (encargos totais e benefícios) de R\$ 46.464,00 / 24 = R\$ 1.936,00. Logo, mensalmente, o valor disponível para dispender com este funcionário é de R\$ 1.936,00.

O processo de monitoramento e controle deveria ter ocorrido ao longo de todo ciclo de vida deste projeto de forma a garantir que os objetivos definidos no início do projeto pudessem ter sido alcançados. Entretanto, o desenvolvimento do processo parte do pressuposto da existência de alinhamento entre a estratégia e o seu direcionador estratégico

(VEGA, 2013), o que não ocorreu no exemplo acima. Neste caso, como o valor total disponível era de R\$ 1.936,00, de acordo com a análise dos cálculos trabalhistas, o valor do salário a ser registrado conforme a CLT deveria ter sido de R\$ 1.186,69 conforme demonstração abaixo:

Gastos dos Encargos Sociais sobre o Salário:	Exemplo	Cargo 3
Salario Bruto	R\$ 2.500,00	R\$ 1.167,95
Custos para o contratante:		
INSS 20%	R\$ 500,00	R\$ 233,59
FGTS 8%	R\$ 200,00	R\$ 93,44
Provisão Mensal 1/3 férias 3,56%	R\$ 89,00	R\$ 41,58
Provisão Mensal 13 salario 11,08%	R\$ 277,08	R\$ 129,45
Total do custo direto da Folha de Pagamento	R\$ 3.566,08	R\$ 1.666,00
Percentual dos encargos sobre o salário	42,64%	42,64%
Benefícios oferecidos:		
Vale Alimentação	R\$ 220,00	R\$ 270,00
Vale Transporte	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total dos benefícios	R\$ 220,00	R\$ 270,00
Percentual dos benefícios sobre o salário	8,80%	23,12%
Total dos gastos sobre o salário em %	51,44%	65,76%
Total dos gastos sobre o salário em R\$	R\$ 3.786,08	R\$ 1.936,00

Tabela 3: Cronograma de Desembolso – Relação dos Itens Pessoal Não Vinculado Fonte: Termo de Cooperação 0050.0066666.11.9, 2011

Por fim, quando da realização dos valores orçados conforme apresentado na Tabela 1, se deveria ter incluído mais um item de despesa referente aos encargos e benefícios sociais sobre o valor dos salários, pois, em não fazendo isto, o déficit total no projeto para este item de despesa será de 52,43%.

Além do dispêndio maior que o previsto, não foram realizados novos aportes, o que acarretou um grande prejuízo devido à falta do uso da ferramenta de custos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os custos operacionais possuem incertezas técnicas principalmente no que se refere a estimativa de preços dos materiais, serviços e tempo de utilização dos recursos.

Definir, detalhadamente, as quantidades físicas, especificações ou qualificações de todos os recursos necessários em cada etapa, fase ou tarefa estabelecendo as datas em que se tornarão essenciais é uma tarefa árdua.

Os custos do projeto devem ser estabelecidos conforme pesquisa e coleta de preços, observando sempre a definição de data-base, se atual ou futura, conseqüentemente os devidos ajustes.

A adequada gestão administrativa com custos alinhados e constantemente revisados, o acompanhamento entre o proposto e o realizado, além de uma planilha de custo detalhada, são essenciais ao visar à sustentabilidade e à sobrevivência de uma organização. Um modelo de controle ajustado às necessidades de mercado é um excelente norteador na tomada de decisão, podendo viabilizar novos projetos e garantir a continuidade do projeto e da instituição interveniente, colaborando, assim, com o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

No estudo de casos aqui proposto além de um acompanhamento rigoroso entre o previsto e o realizado temos como instrumentos para atualização da relação de itens o uso de rendimento de aplicações financeiras e os aditivos de valor e escopo.

É importante que as instituições desenvolvam uma visão mais abrangente das melhores práticas de planejamento e controle de custos. Vale destacar que a gestão eficaz dos custos sempre foi um dos grandes desafios das empresas. Entre os dez mais graves problemas enfrentados pelas equipes de projeto está o não cumprimento dos orçamentos estipulados (Seminário Nacional de Gestão de Projetos).

Os estudos de caso, via de regra, apresentam resultados condicionados a um contexto específico e, portanto, não são passíveis de generalizações. Contudo, um estudo de caráter qualitativo, como a observação de um fenômeno e sua análise aprofundada, pode contribuir para o processo de diagnóstico das atividades de custos de projetos em instituições similares, utilizando-se o instrumento de pesquisa como meio de levantamento de dados.

A partir dos resultados adquiridos e da discussão realizada, é possível apontar para outros estudos também exploratórios até que se chegue à efetiva descrição dos fatos e quiçá a uma teoria mais abrangente sobre os custos específicos de projetos, para além dos

custos com pessoal apresentados neste artigo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Christina et al. Gerenciamento de Custos em Projetos. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRUNT, Peter B. Como Reduzir Custos: Controlando gastos, eliminando desperdícios, trabalhando com eficiência. Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 1992.

OLIVEIRA, Aristeu de. CLT para Rotinas Trabalhistas – Anotada e Legislação Complementar. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, René Gomes. Custos: Uma abordagem prática. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GONÇALVES, J.R. A importância do bom gerenciamento do escopo para o sucesso de um projeto. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/692

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A. 7 ed. 2010.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos, 8ª ed. São Paulo: Atlas. 2001.

MORETÃO, Fernanda Vieira. Controle dos Custos: uma vantagem competitiva no mercado. Artigonal. Disponível em: .

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. Da Iniciação Científica ao TCC: Uma abordagem para os cursos de tecnologia. Editora ciência moderna. 2010. RJ.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK. 4ª ed. Pensilvânia: PMI, 2008.

RODRIGUES, Roberto Carlos. Os Dez Principais Erros dos Programas de Redução de Custos. Artigonal. Disponível em: <http://www.artigonal.com>

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

WERNKE, Rodney. Gestão de Custos: Uma abordagem prática, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANLUCA, Júlio César. A Contabilidade e o Controle de Custos. Portal de Contabilidade. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br>.