

**Desempenho de Processos Educacionais – Mensuração e Aplicação em Instituições de  
Ensino Superior**

**Paulo Cezar Rosa  
Neusa Maria Bastos Fernandes Santos  
Roberto Fernandes dos Santos**

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de modelo de desempenho de processos educacionais com mensuração e aplicação em instituições de ensino superior - IES, capaz de beneficiá-las, evitando desperdício de trabalho, tempo e recursos envolvidos.

Trata-se de um estudo de caso, no qual foi utilizado como objeto de estudo um Centro Universitário Comunitário, localizado na região da Grande São Paulo. As IES comunitárias são identificadas por suas gestões participativas e democráticas. Estas instituições de caráter público não estatal apresentam-se como um modelo alternativo de ensino superior, com uma determinação no desenvolvimento de ações em benefício da coletividade.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica - na qual buscou-se estudar as análises de conceitos de custos, custeio e processos; a coleta dos dados e o mapeamento dos processos educacionais. As informações colhidas foram transformadas em demonstrações de resultados e a proposta de modelo de desempenho de processos educacionais foi realizada.

Adaptando-se às características de uma IES, foi criado o termo “unidade de responsabilidade”, o qual refere-se a um centro de responsabilidade, tratando-se nesse caso dos cursos oferecidos pela instituição.

Como resultado da pesquisa, apresenta-se que a ação tomada para evitar desperdícios e melhorar o resultado econômico foi a junção de disciplinas que atingiu os Custos Diretos de Ensino.

Concluiu-se que essas melhorias através de processos educacionais apresentaram uma significativa economia de recursos para a instituição.

**Palavras-chaves:** Ensino Superior. Processos Educacionais. Unidades de Responsabilidade.

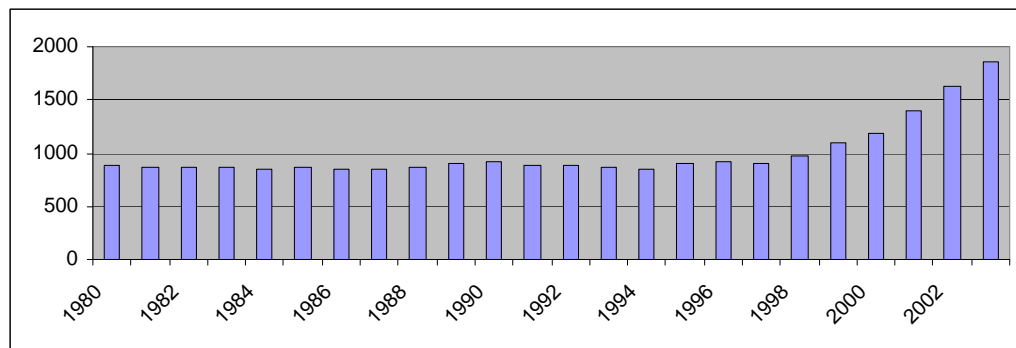
**1 INTRODUÇÃO**

As Instituições de Ensino Superior - IES constituem-se uma modalidade específica de entidades dedicadas a processos educacionais de ensino e/ou pesquisa, para a formação de competências requisitadas pela sociedade e respectivos mercados de produtos e/ou serviços.

Em decorrência de algumas características constatadas no Brasil -expressiva dimensão populacional, integrante de mercados denominados emergentes, carência tecnológica, contingente demográfico ainda predominantemente jovem, com necessidades intensas de acesso a ensino e pesquisa e incapazes de serem atendidas apenas e ou preponderantemente pelas instituições públicas de ensino e pesquisa, muitos empreendedores passaram a dedicar-se a esse segmento do mercado.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Conforme se constata em cifras contidas na Tabela 1 – Evolução do número de IES no Brasil, 1980-2003, a partir da década de 90 houve um incremento de 112,94%, no número de instituições, ou seja, passou de 873 unidades em 1993 para 1.859 unidades em 2003.



Fonte: MEC/INEP/SEEC, 1980-2003 (adaptado pelo autor)

Figura 1 – Evolução do número de IES no Brasil – 1980 a 2003

Para a realização deste trabalho de pesquisa, foi utilizado como objeto de estudo, um Centro Universitário Comunitário, localizado na região da Grande São Paulo. De acordo com Vannuchi (2004, p. 28 e 29), a universidade comunitária é identificada por sua gestão participativa e democrática. A universidade comunitária de caráter público não estatal apresenta-se como um modelo alternativo de ensino superior, com uma determinação no desenvolvimento de ações em benefício da coletividade.

No início deste terceiro milênio, a sobrevivência dos empreendimentos e/ou entidades dedicadas a processos educacionais poderá depender muito mais intensamente de desempenho de resultados decorrentes de suas respectivas vantagens competitivas sustentáveis em diferenciações e/ou também em custos, sejam as entidades públicas ou não públicas, não se excluindo tampouco as IES comunitárias, confessionais e/ou filantrópicas. Sem exceção, todas as IES dependem de recursos financeiros para a indispensável concretização de seus próprios investimentos específicos, renovações tecnológicas, modernizações, cumprimento de projetos de natureza social e para poderem superar suas contingências inerentes, apesar de não estarem sujeitas a retorno do custo de capital envolvido.

Portanto, para assegurar a sua sobrevivência e o funcionamento de seus processos educacionais, as entidades do tipo IES também estarão sujeitas ao desempenho de resultados, em nível igual ou superior ao desempenho médio desse segmento de mercado – característica de excelência de classe mundial, motivo pelo qual alguns indicadores de mensuração de desempenho de seus processos terem que ser continuamente necessários para a correspondente comparação entre as várias IES atuantes nesse segmento de mercado e correspondente monitoração gerencial, visando a assegurar o cumprimento de objetivos estratégica e periodicamente especificados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS EDUCACIONAIS

Considerando a grande competitividade entre as IES que ocorre atualmente, obter uma eficiente mensuração dos custos pode significar uma correta gestão estratégica desses custos,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

permitindo um gerenciamento de resultados combinados com vantagens competitivas, oferecendo simultaneamente serviços de alta qualidade a preços reduzidos, que contribuirá para o equilíbrio econômico e financeiro das IES.

A mudança para técnicas inovadoras de gestão administrativa, tanto para as instituições de ensino como para as demais empresas, significa um avanço na valorização do ser humano, abrindo possibilidades para um reconhecimento mais amplo de suas capacidades de fazer e de pensar, mesmo representando uma forma mais sofisticada de atingir os mesmos antigos interesses econômicos: a obtenção de lucros ou superávits.

Nas considerações de da-Silva (1993, p. 33), sistemas de mensuração de desempenho é “uma forma sistêmica de avaliar insumos (“inputs”), a produção (“outputs”), a transformação e a produtividade em uma operação manufaturadora ou não manufaturadora”. Ainda em outra passagem de sua obra, da-Silva (1993, p. 32) afirma que “os sistemas de mensuração e desempenho proporcionam um mecanismo para aferir o progresso através de objetivos divisionais e fabris. “[...] promover o foco organizacional que resultará na concentração dos esforços da empresa em uma série estreita de ocupações [...]”.

Os autores Atkinson et al (2000, p. 87) definem mensuração de desempenho como sendo uma “atividade de medir o desempenho de uma atividade ou cadeia de valores inteira.” Afirmam ainda que talvez seja a mais importante e também a mais incompreendida atividade que a contabilidade gerencial tenha de realizar.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 303) definem processo de mensuração afirmando que “mensurar é atribuir uma quantidade a uma característica ou a um atributo de algum objeto, como um ativo, ou de uma atividade, como a de produção”.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 5), a definição de estratégia de uma organização “descreve como ela pretende criar valor para os seus acionistas, clientes e cidadãos.”. Incluem também que a execução com sucesso dessa estratégia depende de “três componentes: Resultados notáveis = Descrição da estratégia + mensuração da estratégia + Gestão da estratégia”. (KAPLAN; NORTON, 2004, prefácio XI). Afirmam ainda que a filosofia é simples, ou seja, não se pode gerenciar aquilo que não conseguimos medir e não podemos medir aquilo que não podemos descrever.

Sem a utilização de indicadores de mensuração de desempenho de processos, as IES poderão não dispor de oportuno conhecimento de dimensão de impacto de mudanças e respectiva localização em fases de seus processos, produtos e/ou serviços, com tendência de riscos crescentes de incertezas e ausência de objetividade em seus processos de tomada de decisões, planejamento e controle de resultados de suas atividades e/ou operações ou ainda o imobilismo, os quais poderão impedir a sua sobrevivência em segmento de mercado em que atuam.

## 2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A medição de desempenho pode ser realizada de formas diferentes, dependendo do destino da informação: externo ou interno. Conforme Schmidt, Paulo et al (2002, p.131) externo são “pessoas, físicas ou jurídicas que estão fora da organização, tais como acionistas, instituições financeiras, entidades governamentais e sindicatos”. O foco deste trabalho será a medição de desempenho realizada para o pessoal interno, com predominância nos gestores.

Para que se possa discorrer sobre medição de desempenho, faz-se necessário definir o que é processo, atividades e tarefas.

**Processos** podem ser definidos como ação continuada, realização contínua e prolongada de alguma atividade, ou ainda, como seqüência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade.

Brimson (1996, p. 229) define que processo é a “combinação de pessoal, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente para produzir determinado produto ou serviço”.

Segundo Jacka (2002, p.7 e 8) numa empresa ideal, os departamentos sabem quais são e como executar os seus processos, além disso, conhecem os processos e as histórias de outros departamentos, têm consciência dos objetivos da empresa e como seu trabalho pode ajudar a alcançá-los. Pode acontecer também dos processos estarem isolados em cada departamento e dos funcionários não saberem de que maneira podem contribuir para os objetivos da empresa. Para esse autor, a acumulação de atividades que toma lugar em cada processo é o que determina se os objetivos serão alcançados.

**Atividades** podem ser definidas como qualidade de fazer, e empreender coisas ou como a realização de uma função específica.

**Tarefas** podem ser definidas como qualquer trabalho intelectual ou manual que se faz por obrigação ou voluntariamente ou a quantidade de trabalho realizado ou a realizar dentro de um prazo determinado.

Pode-se também defini-la como a quantidade de trabalho que se impõe a alguém, ou o objetivo associado a um conjunto ordenado de ações que possam satisfazê-lo.

Segundo Carvalho (2005), o conceito de tarefas diferencia-se dos conceitos de função e processo pela incorporação de uma ênfase intencional (relacionada a intenção, objetivo da perspectiva do usuário).

### Hierarquia de processos

A Figura 2, apresenta a hierarquia de processos na visão de Harrington (1991, p.30). A partir de uma macrovisão, os processos são a chave para o gerenciamento de uma organização. Para a realização dos macroprocessos, é necessário a utilização de sub-processos que são formados por um certo número de atividades, sendo que as atividades são formadas por um certo número de tarefas, que formam a menor parte da divisão da hierarquia.

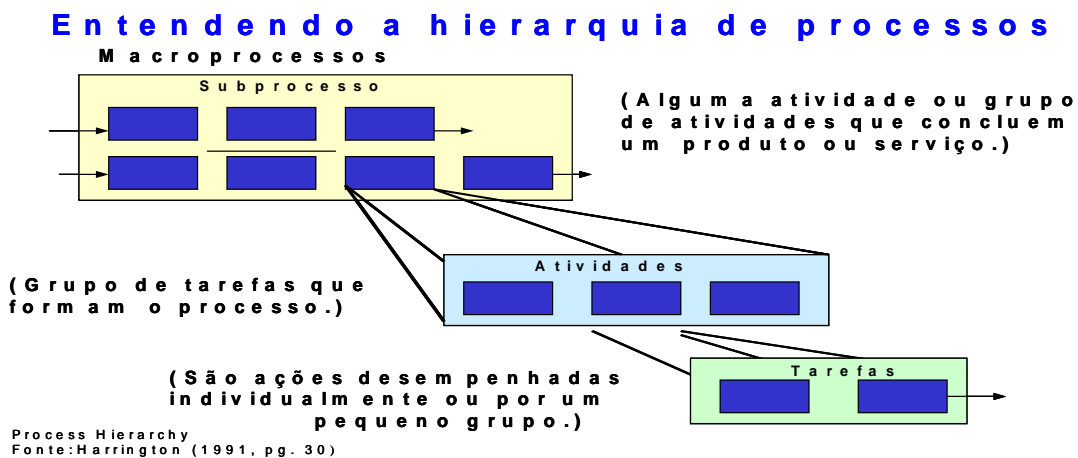


Figura 2 - Hierarquia de processos

### 2.3 POR QUE MEDIR?

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Conforme Harrington (1991, p. 82), medidas são a chave. Se não se pode medir eficiência, não se pode controlá-la. Se não se pode controlá-la, não se pode administrá-la. Se não se pode administrá-la, não se pode melhorá-la. Relata o autor que isto é simples, e que medidas são o ponto inicial para melhorias porque elas fazem compreender quais são os objetivos de uma organização. Sem elas, a necessidade de mudança e melhoria do processo são severamente retardadas. Os gestores poderão utilizar as informações sobre medidas para:

- avaliar constantemente o desempenho dos processos;
- estabelecer objetivos de melhorias;
- compreender o que é importante;
- identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores e
- criar, implantar e conduzir estratégias competitivas.

É essencial ter medidas relevantes, específicas, mensuráveis, “combináveis” e documentadas, pois conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 21) “Medir é importante: ‘O que não é medido não é gerenciado’”.

Segundo Schmidt, Paulo et al (2002, p. 132) num mercado dinâmico, as empresas estão em busca de novos e mais sofisticados sistemas de medição de desempenho que levem em conta a preocupação com a qualidade, relacionando a satisfação dos empregados com a retenção dos clientes e com os resultados financeiros.

### 2.4 O QUE MEDIR

Para que a avaliação de desempenho seja precisa é necessário definir medidas que de fato avaliem o que se quer medir.

Avaliar desempenho refere-se à verificação da realização de um objetivo ou de uma meta. Segundo Schmidt, Paulo et al (2002 p. 133) “é preciso definir quais os atributos importantes da medição de desempenho” para compará-lo com características importantes em relação ao objeto definido.

Sendo o objetivo deste trabalho uma proposta de um modelo de mensuração de desempenho de processos educacionais, o objeto da mensuração será o próprio processo de ensino.

### 2.5 COMO MEDIR

Para objetivar a medição de desempenho é preciso definir o conjunto de indicadores que irão operacionalizar essa medição, ou seja, quais as medidas que serão utilizadas.

Segundo Schmidt, Paulo et al (2002 p. 134) “[...] um dos maiores desafios na implementação de um processo de avaliação do desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores”.

Para a realização desse estudo, cujo foco é a mensuração do processo de ensino numa IES, inicialmente mapeiam-se os cursos, quanto à grade horária, professores que ministram aulas, quantidade de horas aulas, valor de hora-aula, quantidade de alunos, turma, série e período. Após o mapeamento é necessário definir quais os indicadores que serão utilizados para que os resultados possam efetivamente auxiliar os gestores nas decisões da instituição.

Cada curso será considerado uma unidade. Para compor a medição se utilizarão os gastos identificáveis tanto fixos quanto variáveis atribuídos às unidades que serão nomeadas **unidades de responsabilidade**. Nas considerações de Anthony, Dearden e Norton (1989, p.183 e 184) o termo centro de responsabilidade é utilizado para denotar qualquer unidade de organização que seja liderada por um gerente responsável. Desse modo, uma empresa é uma

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

coleção de centros de responsabilidade. Estes centros de responsabilidade formam uma hierarquia. No nível mais baixo da organização há centros de responsabilidade por seções, turnos ou pequenas unidades de organização. No nível mais alto há departamentos ou divisões que consistem em várias dessas unidades menores, mais departamentos gerais ou divisão de pessoal e gerenciamento de pessoal; estas unidades maiores são também centros de responsabilidade.

Neste estudo, adaptando-se às características de uma IES, a expressão Centros de Responsabilidade será substituída por “Unidades de Responsabilidade”.

Uma unidade de responsabilidade usa “inputs”, que são quantidades físicas de material, horas de vários tipos de trabalhos e uma variedade de serviços.

Normalmente, são requeridos recursos como capital de trabalho, equipamentos e outros bens para realização desse trabalho. Como resultado, a unidade de responsabilidade produz “outputs”, que são classificados tanto como bens, se eles são tangíveis, quanto como serviços, se eles são intangíveis.

Os bens e serviços produzidos por uma unidade de responsabilidade podem prover tanto uma outra unidade de responsabilidade como o mundo exterior. No primeiro caso, eles são “inputs” para outra unidade de responsabilidade; e no segundo, eles são “outputs” para toda a organização.

Numa IES o “input” pode ser considerado o aluno. As ações para transformar esse aluno são a transmissão de conhecimento por meio das disciplinas lecionadas, e o “output” pode ser representado pela aquisição do diploma conferido aos alunos aprovados em seu respectivo curso.

### 2.6 MAPA DE PROCESSOS

Segundo Jacka (2002, p. 44 e 45) entender completamente os processos envolvidos, é um ponto chave para o sucesso. É um desafio resgatar todas as informações das etapas com os funcionários e transformá-las em um produto que possa ser visualizado. Para isso utiliza-se o mapeamento dos processos.

O mapeamento dos processos fornece uma visão holística das análises, pois não considera os processos isoladamente mas sim dentro do todo. Assim é possível saber não somente o que precisa ser mudado, mas também como isso afetará cada pessoa.

Para Harrington (1991, p. 84 a 113) a base para analisar e melhorar o processo é a fluxogramação. Fluxogramatizações são a chave para a compreensão dos processos de negócios. A apresentação do processo num pedaço de papel num formato facilmente compreensível freqüentemente aponta o estágio de maior melhoramento do processo. Ele também é uma ferramenta eficaz para análises do impacto de propostas de mudanças.

- 1) Existem muitos tipos diferentes de fluxogramas, cada um com seu uso próprio. O autor aqui adotado apresenta quatro técnicas para elaboração eficaz dos fluxogramas. São elas:
- 2) Diagrama de blocos que fornece uma rápida visão geral do processo;
- 3) Fluxograma Padrão do Instituto Nacional de Padrões Americanos (ANSI) que analisa o detalhado inter-relacionamento do processo;
- 4) Fluxograma Funcional descreve o fluxo de processos entre organizações ou áreas e;
- 5) Fluxograma geográfico que ilustra fluxo de processos entre localizações.

## 2.7 INDICADORES DE DESEMPENHO

Para Harbour apud Schmidt, Paulo et al (2002, p.134) indicador de desempenho ou “indicador de performance é uma medida de performance comparativa usada para responder a questão ‘como nós estamos indo?’ para um aspecto específico”.

Existem basicamente dois tipos de indicadores de desempenho. Segundo Schmidt, Paulo et al (2002 p. 134) esses indicadores são os absolutos e os relativos ou índices. Os indicadores absolutos compreendem as medidas absolutas financeiras ou não financeiras, por exemplo o resultado líquido de um determinado período de uma organização representa um indicador financeiro absoluto e a quantidade vendida de seus produtos é um indicador não financeiro absoluto de desempenho. Os indicadores relativos ou índices compreendem o resultado da comparação de duas medidas, como por exemplo: comparar o valor de vendas de um período com outro período resultará em um índice.

A escolha dos indicadores de desempenho para este trabalho baseia-se em medidas financeiras e não financeiras, a saber:

- Contribuição Direta I;
- Contribuição Direta II;
- Resultado;
- Quantidade de alunos;
- Quantidade de turmas/classes;
- Quantidade de disciplinas;
- Média de alunos por turma;
- Média de alunos por disciplina;
- Capacidade física de alunos por sala;
- Receita/alunos;
- Custo/aluno e
- Recebíveis em atraso.

## 2.8 MÉTODO DE CUSTEIO UTILIZADO

O método do custeio por contribuição direta, segundo da-Silva (1980, p 45-46) “[...] valoriza os custos dos produtos com base exclusivamente nas diferenças existentes nos custos ao invés do custo total”. O custeio por contribuição complementa o custeio direto ou variável(método que apropria apenas custos variáveis aos produtos ou serviços), atribuindo custos aos produtos e/ou serviços os custos precisamente diretos, identificáveis, sejam eles variáveis ou fixos e para a formação de preço é acrescentada uma contribuição (margem) para reparar ou “[...] compensar outros custos (indiretos) e do resultado planejado”.

O método por contribuição direta é o que melhor se adapta à Instituição pesquisada, pois para atribuir responsabilidade aos gestores é importante que os gastos sejam identificáveis. Pelas características da composição dos gastos, há uma grande concentração na remuneração dos docentes desta Instituição de Ensino Superior, esses gastos embora fixos são identificáveis com a prestação de serviço.

### 3 METODOLOGIA

Para Lakatos (1986, p.41 e 42) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Assim, buscou-se na pesquisa bibliográfica estudar as questões voltadas a análise de conceitos de custos e custeio desenvolvidos em teorias.

As questões referentes a processo foram estudadas e baseadas na obra de Harrington (1991, 1997) além de Jacka e Keller (2002).

Em seguida foi feito um levantamento dos dados para mapear os processos educacionais utilizados na instituição pesquisada. As informações colhidas foram transformadas em demonstração de resultados, propondo-se um modelo de desempenho de processos educacionais.

Para Chizzotti (1998, p. 102) estudo de caso tem como característica “designar uma diversidade de pesquisa que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência [...]” com o objetivo de elaborar uma proposta transformadora.

Para o desenvolvimento deste Estudo de Caso, foi realizada a aplicação desta proposta de um modelo de desempenho de processos educacionais, resultando em uma otimização dos recursos disponíveis e elaborada uma nova demonstração de resultados por contribuição direta. Com a comparação de indicadores de desempenho, a partir das duas demonstrações (a “atual” e a otimizada, nomeada “com melhorias”), possibilitou-se uma verificação da decisão a ser tomada baseada nesta proposta.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Para este trabalho de pesquisa, foi utilizado como objeto de estudo, um Centro Universitário Comunitário, localizado na região da Grande São Paulo.

De acordo com Morozini e Franco (2004), Universidade Comunitária diferencia-se de outras IES pela participação de todos os seus segmentos na elaboração de seu plano estratégico e na tomada de decisões envolvendo corpo docente e discente, funcionários e representantes da sociedade.

E ainda Vannucchi (2004, p. 28 e 29) afirma a universidade comunitária é identificada por sua gestão participativa e democrática.

Bittar (2000) acrescenta que a Universidade Comunitária de caráter público não-estatal apresenta-se “como um **modelo alternativo** de ensino superior, constituindo, segundo seus representantes os traços que compõem a sua identidade”.

Instituição de natureza pública, a Fundação objeto de estudo é uma entidade fundada em 1962 por decreto municipal. Até 1999 funcionava como faculdades isoladas e a partir de 2000, foi autorizado e implantado o Centro Universitário, o qual reúne 5 unidades: Unidade 1, Ciências Humanas; Unidade 2, Ciências Exatas; Unidade 3, Ciências Biológicas; Unidade 4, Ciências Agrárias e Unidade 5, Ciências Tecnológicas. O objeto deste estudo será a Unidade Um, criada em 1954 e primeira instituição de ensino superior da região. A qualidade do ensino e a qualificação do corpo docente, formado por mestres e doutores, são fatores que contribuíram para que a Fundação consolidasse a condição de importante e tradicional instituição de ensino superior, reconhecida por alunos e comunidade. A Fundação também se destaca por oferecer custos menores para os seus cursos e por desenvolver projetos, programas e pesquisas em prol de avanços tecnológicos que resultem em conquistas sociais para a comunidade.



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Está instalada em uma área de quase 60.000 m<sup>2</sup> de terreno muito arborizado, possui 39.000 m<sup>2</sup> de área construída, 158 salas de aula, 3 auditórios, um teatro, uma biblioteca comunitária, uma casa denominada espaço de cultura e memória, centro de informação, uma gráfica, 10 laboratórios de informática com 300 computadores, 12 laboratórios de tecnologia e outros 13 laboratórios. Seus recursos humanos são formados por 178 pessoas do corpo administrativo, 405 professores compondo o corpo docente e 12.000 alunos compondo o corpo discente. Os dados utilizados para o presente estudo referem-se ao exercício de 2005.

#### 4 RESULTADOS

A partir da hierarquia de processos de Harrington conforme demonstra a figura 2 – Hierarquia de processos, foi elaborada a figura 3 - Hierarquia dos Processos Educacionais Adaptada. Nesta figura a Educação é considerada o macro processo que é composto pelos cursos que a instituição oferece.

Os cursos são chamados de sub-processos que são formados pelas séries. As séries são chamadas de atividade que são formadas pelas disciplinas que as compõem. As disciplinas são chamadas de tarefas, representando a menor unidade de trabalho no processo educacional.

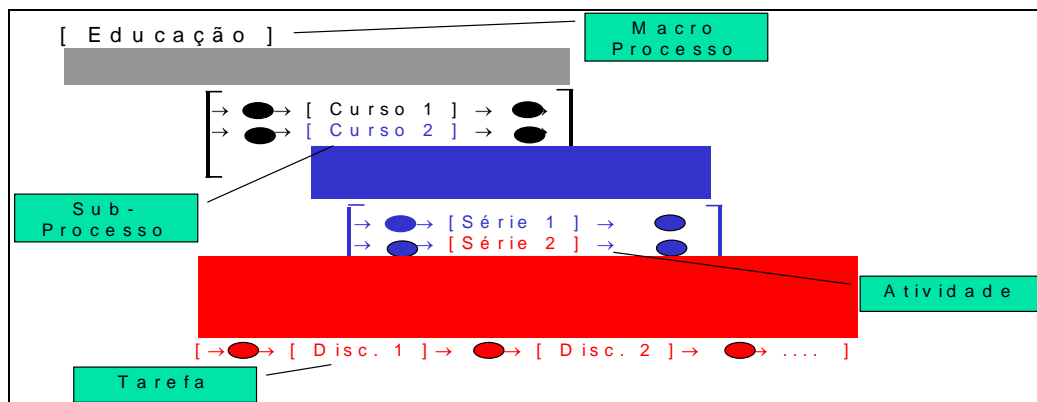


Figura 3 - Hierarquia dos processos educacionais adaptada

##### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA IES

A IES objeto deste estudo possui em sua estrutura 5 unidades, cada qual composta por seus respectivos cursos, conforme apresentado na figura 4 – Organograma Estrutura de Unidades da IES.

O foco deste estudo exploratório será a unidade 1 (Ciências Humanas) que é composta por 4 cursos a saber: curso 1 – Ciências Econômicas, curso 2 - Ciências Contábeis, curso 3 – Administração de Empresas e curso 4 – Psicologia.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

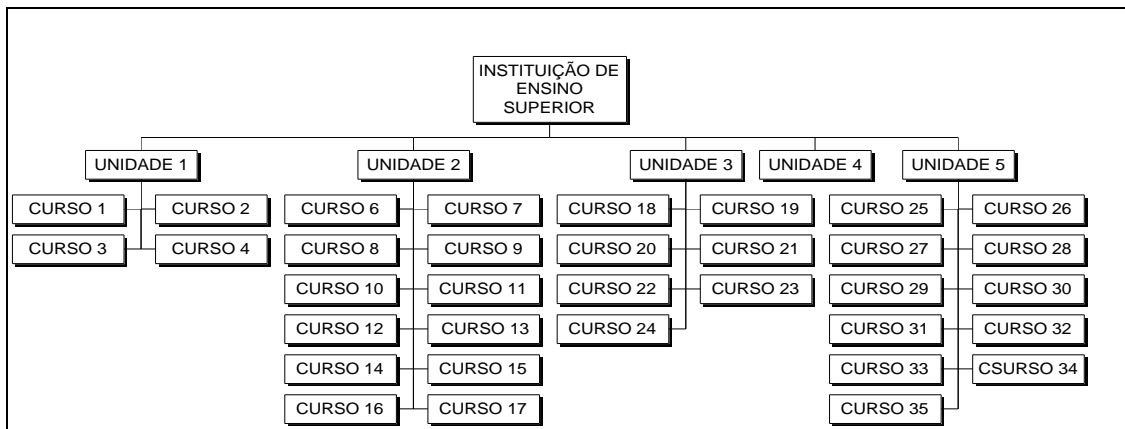


Figura 4 – Organograma estrutura de unidade da instituição de ensino superior

#### 4.2 MAPEAMENTO DOS CURSOS DA UNIDADE DE RESPONSABILIDADE 1

A figura 5 apresenta o mapeamento vertical dos professores que formam o colegiado dos 4 cursos da Unidade de Responsabilidade 1-Ciências Humanas. As siglas ao lado do nome do curso representam a situação do professor no plano de carreira da instituição, que determina o valor de sua hora aula.

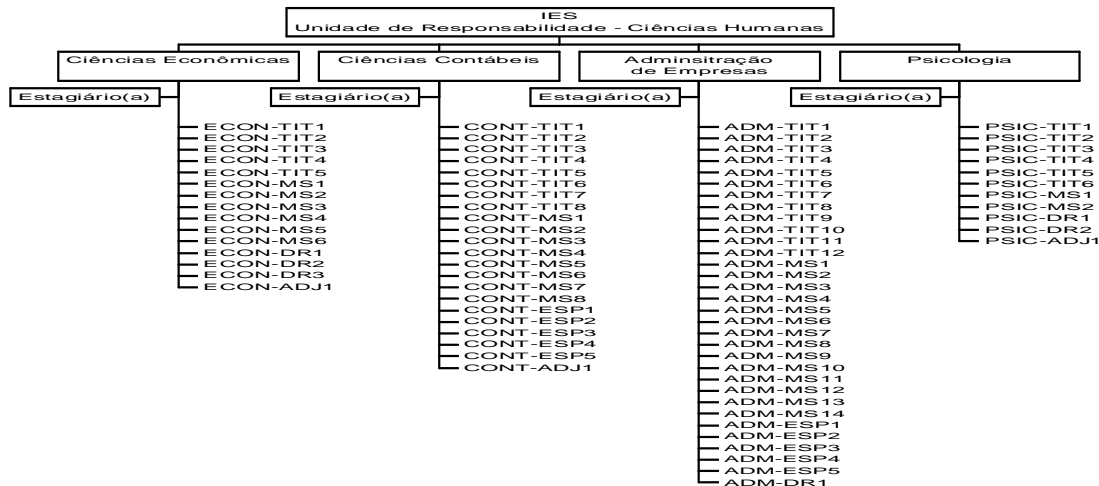


Figura 5 - Mapeamento vertical - professores que formam o colegiado

Na figura 6 – Especificação técnica - grade curricular do curso de ciências econômicas, são demonstradas as disciplinas separadas por série. As letras referem-se ao colegiado ao qual o professor pertence, o número ao lado significa a quantidade de horas aulas semanais desta disciplina, o outro número após refere-se a série que esta disciplina é oferecida e os três últimos números é o código do professor.

Esta figura serve de base para a construção do diagrama da grade curricular do 1º ao 4º ano acrescidas da carga horária semanal e anual, figura 7.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

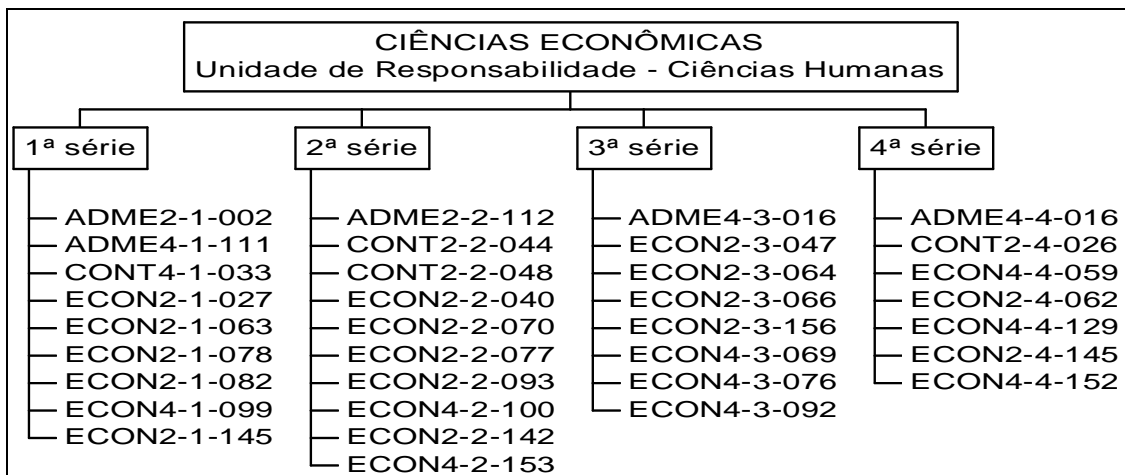


Figura 6 - Especificação técnica - grade curricular - curso ciências econômicas

Na figura 7 é apresentada o diagrama da grade curricular apenas do primeiro ano do curso de Ciências Econômicas.

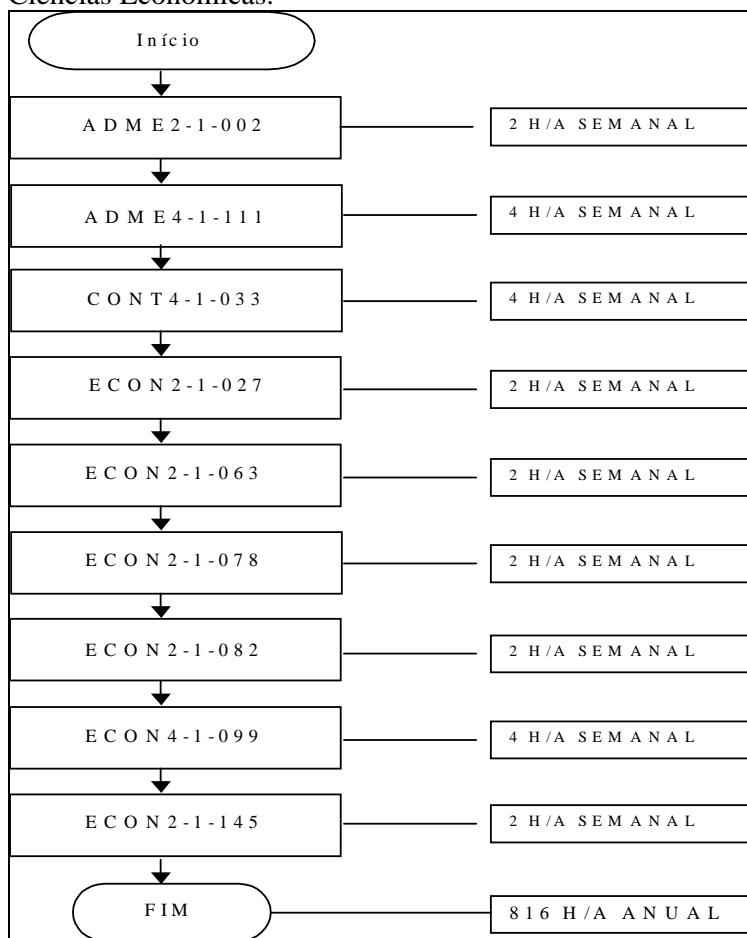


Figura 7 – Diagrama – grade curricular primeiro ano – curso de ciências econômicas

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

4.3 RESULTADOS

A tabela abaixo apresenta a demonstração de resultado consolidado por contribuição direta da IES, objeto de estudo, contendo os resultados e indicadores de desempenho com e sem as melhorias propostas através de otimização de processos educacionais.

Tabela 1 – Modelo de mensuração por contribuição direta consolidado em uma IES

Item	Mensuração por contribuição direta-consolidado c/ melhorias		Mensuração por contribuição direta-consolidado sem melhorias	
	em M\$	%	Em M\$	%
Receita	58.838,68	100	58.838,68	100
Custos diretos Ensino	26.718,38	45,4	27.263,39	46,3
Contribuição direta I	32.120,30	54,6	31.575,29	53,7
Receitas diretas das unidades	1.050,02	1,8	1.050,02	1,8
Custos diretos das unidades	17.142,21	29,1	17.142,21	29,1
Contribuição direta II	16.028,11	27,2	15.483,11	26,3
Receitas indiretas	1.074,22	1,8	1.074,22	1,8
Despesas Indiretas	10.972,00	18,6	10.972,00	18,6
Resultado	6.130,33	10,4	5.585,32	9,5
Qde de alunos	11.216		11.216	
Qtde de turmas/classes	237		237	
Qtde de disciplinas	1.857		1.910	
Média alunos por turma	47		47	
Média de disciplina por turma	7,8		8,1	
Média de alunos por disciplina	6,0		5,9	
Capacidade física/alunos sala	85		85	
Receita/alunos	5,2		5,2	
Custo/aluno	1,5		1,5	
Recebíveis em atraso	19,1%		19,1%	

A ação tomada para evitar desperdícios e melhorar o resultado foi a junção de disciplinas que atingiu os Custos Diretos de Ensino. Essas melhorias apresentam-se na Tabela 2- Demonstração da melhoria na contribuição direta da IES. Ação confirmada no Anexo A- Disciplinas otimizadas -após utilização de melhorias dos processos educacionais, com junção de 53 disciplinas, proporcionando uma economia de \$545.004,16.

Tabela 2 – Demonstração da melhoria na contribuição direta da IES

Itens	Mensuração por Contribuição Direta-com melhorias em M\$	Mensuração por Contribuição Direta-consolidado em M\$	Melhorias
Receita	58.838,68	58.838,68	
(-) Custos Diretos de Ensino	26.718,38	27.263,39	(545,01)
(=) Contribuição Direta I	32.120,30	31.575,29	545,01

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Essas melhorias apresentadas acima resultaram da ação de otimização de recursos através da junção de disciplinas somente da unidade 1, objeto deste estudo, apresentada na tabela 3 – Resultado das melhorias por curso.

Tabela 3 – Resultado das melhorias por curso

<b>curso</b>	<b>Melhorias em \$M</b>
Ciências Econômicas	52,81
Ciências Contábeis	96,65
Administração de Empresas	312,85
Psicologia	82,70
Total das Melhorias	545,01

## 5 CONCLUSÕES

O processo de elaboração de um modelo de dados conceitual “[...] é um processo incremental, isto é, o modelo não é construído em um único passo, mas em muitos pequenos passos, muitas pequenas transformações do modelo inicial até o modelo completo.” (Galegale, 2000, p. 29).

Este estudo nos proporcionou reflexões e nos conduziu a conclusões importantes.

Sendo nosso objeto de estudo uma Instituição de Ensino Superior, Centro Universitário, de caráter comunitário, portanto, considerando sua pluralidade, verificamos a necessidade de elaborar uma demonstração de resultados que pudesse ser de bom entendimento, e proporcionasse às pessoas que não pertencem à área contábil, uma compreensão na leitura dos relatórios para facilitar a discussão e melhorar a participação de todos no processo de decisão. Ressalta-se aqui a dificuldade em elaborar uma demonstração que fosse simples e que pudesse integrar todo o grupo às mesmas informações.

A falta de conhecimento contábil, fruto da diversidade de formação das pessoas que participam da tomada de decisão na Instituição de Ensino Superior, justifica a realização de reuniões para esclarecimento de conceitos técnicos contábeis necessários para o amadurecimento do grupo e para a maior compreensão dos termos usualmente empregados na contabilidade, como por exemplo: classificação de contas, métodos de custeio, custo fixo, custo variável, renda marginal, demonstrativo de resultado etc. É fato que somente a utilização dos conceitos contábeis na tomada de decisão pode não atender à necessidade real da Instituição, portanto ao considerar teorias e conceitos das outras áreas de conhecimento, tais como: economia, administração, recursos humanos, psicologia, marketing, etc, ampliam-se as possibilidades de sucesso na tomada de decisão.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 175) nos chamam atenção de que nas organizações, sua composição também é de pessoas com “sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores. Isto pode parecer óbvio, mas grande parte da literatura deu, por muito tempo, a impressão de que os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam [...]”. Esse é um fato que deve ser considerado num ambiente como este do estudo desta dissertação.

Outro aspecto importante verificado ao longo da pesquisa é de que se deve levar em consideração a cultura organizacional da instituição e jamais desprezá-la sob pena de criar uma barreira negativa sem possibilidade de removê-la por melhores que sejam os argumentos utilizados para tal. Sloma (1980; p.12) destaca que a aproximação quantitativa, objetiva e impessoal no processo de gerenciamento tem sido mal interpretada por não levar em conta o

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

fator humano, sendo este muito mais relevante do que o aspecto subjetivo, quantitativo, qualitativo e paternalista do administrador.

Destaca-se ainda que cada organização tem seu tempo e embora se tenha convicção de que determinado método é o melhor, precisa-se avançar em etapas até chegar ao objetivo proposto.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 9) afirmam que a tomada de decisão tem uma finalidade importante de escolher dentre várias alternativas de ações projetadas aquela que proporcionará a melhor solução. E “independente do tipo de organização, os gestores beneficiam-se quando a contabilidade fornece informações que os ajudam a planejar e a controlar as operações da organização”.

O custeio por absorção apresenta sérias limitações na geração de informações com a finalidade de tomada de decisão por meio dos relatórios gerenciais, devido à consideração dos custos fixos para a apuração de resultados, uma vez que em uma Instituição de Ensino Superior não há estoques, porém pode utilizar critérios de rateio e base de distribuição dos custos fixos aos diferentes cursos, lançando essas parcelas de custo fixo após o rateio no resultado dos diferentes cursos. A utilização deste método pode trazer certos problemas como o nível de capacidade aluno/sala de aula a ser utilizado, não necessariamente sendo considerada critérios de rateio e bases de apropriação adequados àquela realidade. Conforme relata Nascimento (1980, p. 58) esses critérios de rateio “[...] envolvem, quase sempre, bastante subjetivismo, mesmo arbitrariedades. [...]”.

Os custos variáveis possuem algumas características que representam uma grande importância na determinação do superávit (Instituições de Ensino Superior Comunitária ou Pública) ou lucro (empresa privada), como por exemplo: a classificação do custo variável é objetiva, o custo variável unitário é fixo, o custo variável total varia de acordo com o volume de produção, a renda marginal (vendas menos o custo variável) tende a manter a mesma proporção independentemente do volume de produção etc.

Pelas razões expostas anteriormente, podemos afirmar que o método da contribuição direta é o melhor para poder planejar resultados, controlar os custos, fixar preços unitários de mensalidades, avaliação e mensuração de desempenho de setores, cursos, unidades e também para fins de tomada de decisão.

A diferença entre os resultados obtidos e entre a utilização do método de custeio por absorção, direto/variável ou a contribuição direta está no aumento ou diminuição dos custos fixos que compõem o valor dos estoques de produtos em elaboração ou produtos acabados. Porém, lembramos que na contabilidade de uma IES não trabalhamos com estoques, portanto, não existe diferença de resultado, ou seja, tanto no método do custeio por absorção, no método do custeio direto ou variável como na contribuição direta apresentam-se os mesmos resultados, o que muda é a estrutura da demonstração de resultados, dessa forma aceita também pela legislação fiscal em nosso país, ou seja, não há nenhum impedimento legal para que se utilize o método por Contribuição Direta.

Os custos refletem os recursos que a organização utilizou para fornecer serviços aos seus alunos, realizando o mesmo trabalho, com menos recursos e, portanto, menores custos. Isso significa que a instituição está se tornando eficiente, podendo decidir em investir, diminuir mensalidades ou ambas, tornando-se mais competitiva, prolongando seu ciclo de vida e isto é sobrevivência. De acordo com Vasconcelos e Brito (2004, p. 52) uma das primeiras referências sobre vantagem competitiva é encontrada na literatura de estratégia de Ansoff (1965, p.188-194), que a definiu como sendo a “vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função desta antecipação”.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Aos pesquisadores, destacamos o trabalho de Peter (2001, p.175) no qual estabelece que uma universidade será “[...] compreendida como conjuntos de atividades integradas, voltadas para atender às necessidades de seus usuários, através dos serviços por ela produzidos” cuja proposta de trabalho foi de oferecer um sistema de custos para as universidades federais brasileiras, fundamentado no Custeio ABC. Portanto, futuras pesquisas poderão aperfeiçoar esta proposta.

Aos gestores, oferecemos esta proposta de modelo de mensuração e desempenho de processos educacionais, que poderá ser utilizada em todas as Instituições de Ensino, observadas as suas especificidades, feitas as devidas adaptações, tornando-se mais uma ferramenta para o processo decisório.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto. Iudícibus e Lopes (2004, p. 290) relatam que “em uma visão evolutiva...[n]os primeiros estudos cometeram erros metodológicos e assumiram premissas simplificadas que os estudos posteriores corrigiram” embora tenhamos utilizados conceitos atuais, acreditamos que futuras pesquisas, abrangendo outros conceitos, tais como, custeio baseado em atividade poderão fazer parte da discussão e, com o amadurecimento dos gestores, poderão ser integrados a este estudo, fazendo parte do processo evolutivo.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.** New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANTONY, Robert Newton; DEARDEN, John; NORTON, M. Bedford; **Management Control Systems.** Illinois, Irwin, 1989. 925 p.
- ATKINSON, Anthony A, et. al. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000. 812 p. Tradução de André Olímpio Mozselman e Du Chenoy Castro.
- BITTAR, Mariluce. **O Ensino Superior Privado no Brasil e a Formação do Segmento das Universidades Comunitárias.** Minas Gerais, 2000. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/23/textos/1108T.PDF>>. Acesso em: 25 jan. 2006.
- BRIMSON, James A, **Contabilidade por Atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1996. 229 p. Tradução de Antonio T. G. Carneiro.
- CARVALHO, Aparecido Fabiano Pinatti. **Análise e Modelagem de Tarefas.** [artigo científico]. Disponível em: <<http://www.dc.ufscar.br/~rosangel/LAB-ES/CTTE.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2005.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Sociais.** 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1998. 166 p.
- da-SILVA, Paulo Roberto. **Uma Contribuição à Contabilidade de Custos na Formação de Preços de Venda na Indústria de Bens de Consumo.** 1980. 224 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Mensuração de Desempenho Estratégico e Operacional na Excelência de Manufatura de Classe Mundial: integração para a vantagem competitiva em empresas selecionadas.** 1993. 267 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- GALEGALE, Napoleão Verardi. **Proposta de um Modelo de Dados Conceitual para o Sistema de Informação da Gestão de Caixa em Empresas Orientadas por Unidades Estratégicas de Negócios.** 2000. 182 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) -

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness.** New York: McGraw-Hill, 1991. 273 p.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael, F. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999. 550 p. Tradução da 5. ed. americana por Antonio Zoratto Sanvicente.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEN, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004. 560 p. Tradução de Elias Pereira.

IUDÍCIBUS, Sergio; LOPES, Alexandro Braedel (Coord.). **Teoria Avançada da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004. 300 p.

JACKA, J. Mike; KELLER, Paulette J. **Business Process Mapping.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 300 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1986. 251 p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação.** 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 347 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr

MOROSINI, Marília; FRANCO, Maria Estela Dal Pai, **Universidades Comunitárias e Sustentabilidade: Desafio em Tempos de Globalização.** Minas Gerais. 2004. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/27/gt11/t1113:pdf>>. Acesso em 25 jan. 2006.

NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Padrões Contábeis Intercambiáveis entre os Métodos de Custeio por Absorção e Variável/Direto.** 1980. 234 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

PETER, Maria da Glória Arrais. **Proposta de um Sistema de Custos para as Universidades Federais Brasileiras Fundamentado no Activity Based Costing: uma Abordagem de Controladoria Estratégica.** 2001. 428 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p.

SLOMA, Richard S. **How to Measure Managerial Performance.** New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980. 257 p.

VANNUCCHI, Aldo. **A Universidade Comunitária: O que é, como se faz.** São Paulo: Loyola, 2004. 101 p.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem Competitiva: o Construto e a Métrica.** RAE – Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Anexo A- Listagem de Disciplinas otimizadas – após utilização de melhorias dos processos educacionais – com junção de 53 disciplinas

DISCIPLINAS OTIMIZADAS (classificação: disciplinas)														
Professor	Categoria	Titulação	Disciplina	Período	Turma	Curso	Colegiado	C.H	Série	ord em	código	Remuneração anual	n.alunos na turma	
Professor 10 - ADM	Titular	Mestre	Administração	Noturno	1ca	Administração	ADME	4	1	002	ADME4-1-002	15.941,62	42	
Professor 22 - CONT	Adjunto	Esp.	Direito e Legis Social	Noturno	1da	Administração	CONT	2	1	051	CONT2-1-051	6.974,46	39	
Professor 10 - ECON	Mestre	Mestre	Economia	Noturno	1da	Administração	ECON	4	1	060	ECON4-1-060	13.948,92	40	
Professor 28 - ADM	Adjunto	Esp.	Informática	Noturno	1da	Administração	ADME	4	1	095	ADME4-1-095	13.948,92	38	
Professor 12 - ADM	Titular	Mestre	Administração	Matutino	1ea	Administração	ADME	4	1	002	ADME4-1-002	15.941,62	37	
Professor 10 - ADM	Titular	Mestre	Administração	Matutino	1ha	Administração	ADME	4	1	002	ADME4-1-002	15.941,62	50	
Professor 12 - ADM	Titular	Mestre	Direito e Legis Social	Matutino	1ha	Administração	PSIC	2	1	051	PSIC2-1-051	7.970,81	37	
Professor 04 - PSIC	Mestre	Mestre	Historia Política e Cidadania	Matutino	1ha	Administração	ECON	2	1	094	ECON2-1-094	6.974,46	37	
Professor 9 - ECON	Adjunto	Esp.	Informática	Matutino	1ha	Administração	ADME	4	1	095	ADME4-1-095	13.948,92	37	
Professor 26 - ADM	Titular	Mestre	Administração	Vespertino	1ja	Administração	ADME	4	1	002	ADME4-1-002	15.941,62	36	
Professor 16 - ECON	Mestre	Mestre	Economia	Vespertino	1ja	Administração	ECON	4	1	157	ECON4-1-157	13.948,92	36	
Professor 03 - PSIC	Titular	Esp.	Psicologia	Noturno	2ba	Administração	PSIC	2	2	135	PSIC2-2-135	7.970,81	9	
Professor 27 - ADM	Esp	Graduado	Sistemas de Informação	Noturno	2ba	Administração	ADME	4	2	140	ADME4-2-140	9.963,51	40	
Professor 145 - ADM	Mestre	Mestre	Administração de Recursos Humanos I	Matutino	2fa	Administração	ADME	2	2	009	ADME2-2-009	6.974,46	30	
Professor 11 - ADM	Titular	Mestre	Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	Matutino	2ga	Administração	ADME	2	2	012	ADME2-2-012	7.970,81	41	
Professor 05 - ADM	Titular	Mestre	Estatística	Matutino	2ga	Administração	ADME	2	2	072	ADME2-2-072	7.970,81	40	
Professor 31 - ADM	Esp	Graduado	Sistemas de Informação	Vespertino	2ia	Administração	ADME	4	2	140	ADME4-2-140	9.963,51	43	
Professor 145 - ADM	Mestre	Mestre	Administração de Recursos Humanos I	Vespertino	2ja	Administração	ADME	2	2	009	ADME2-2-009	6.974,46	42	
Professor 7 - CONT	Titular	Mestre	Contabilidade - A	Vespertino	2ja	Administração	CONT	4	2	029	CONT4-2-029	15.941,62	42	
Professor 03 - PSIC	Titular	Esp.	Psicologia	Vespertino	2ja	Administração	PSIC	2	2	135	PSIC2-2-135	7.970,81	46	
Professor 11 - ADM	Titular	Mestre	Administração da Produção e Operações	Noturno	3ba	Administração	ADME	4	3	004	ADME4-3-004	15.941,62	42	
Professor 16 - ADM	Mestre	Mestre	Administração de Recursos Humanos II	Noturno	3ca	Administração	ADME	2	3	010	ADME2-3-010	6.974,46	43	
Professor 02 - ADM	Titular	Mestre	Administração Financeira e Orçamentária I	Noturno	3ca	Administração	ADME	2	3	016	ADME2-3-016	7.970,81	43	
Professor 22 - CONT	Adjunto	Esp.	Direito Comercial	Noturno	3ca	Administração	CONT	2	3	049	CONT2-3-049	6.974,46	44	
Professor 11 - ADM	Titular	Mestre	Administração da Produção e Operações	Matutino	3ea	Administração	ADME	4	3	004	ADME4-3-004	15.941,62	45	
Professor 18 - ADM	Mestre	Mestre	Propaganda	Noturno	4baM	Administração	ADME	2	4	134	ADME2-4-134	6.974,46	9	
Professor 14 - ADM	Titular	Mestre	Pesquisa Mercadológica	Matutino	4eaM	Administração	ADME	2	4	123	ADME2-4-123	7.970,81	29	
Professor 10 - ADM	Mestre	Mestre	Técnicas Gerenciais	Matutino	4eaR	Administração	ADME	4	4	146	ADME4-4-146	13.948,92	38	
Professor 19 - ADM	Mestre	Mestre	Propaganda	Matutino	4faM	Administração	ADME	2	4	134	ADME2-4-134	6.974,46	29	
Professor 14 - CONT	Mestre	Mestre	Adm Financeira e Orçam Empresarial	Noturno	2bc	Contabilidade	CONT	2	2	001	CONT2-2-001	6.974,46	42	
Professor 5 - CONT	Titular	Mestre	Economia Internacional e Comércio Exterior	Noturno	2bc	Contabilidade	CONT	2	2	068	CONT2-2-068	7.970,81	44	
Professor 11 - CONT	Mestre	Mestre	Orçamento Empresarial	Noturno	2bc	Contabilidade	CONT	2	2	119	CONT2-2-119	6.974,46	43	
Professor 1 - CONT	Titular	Esp.	Análise das Demonstrações Contábeis	Noturno	3bc	Contabilidade	CONT	4	3	020	CONT4-3-020	15.941,62	38	
Professor 7 - CONT	Titular	Mestre	Auditoria	Noturno	3bc	Contabilidade	CONT	4	3	024	CONT4-3-024	15.941,62	38	
Professor 12 - CONT	Mestre	Mestre	Contabilidade das Instituições Financeiras	Noturno	3bc	Contabilidade	CONT	2	3	030	CONT2-3-030	6.974,46	39	
Professor 8 - CONT	Titular	Esp	Direito Tributário	Noturno	3bc	Contabilidade	CONT	4	3	056	CONT4-3-056	15.941,62	38	
Professor 5 - ECON	Titular	Mestre	Estatística Aplicada à Análise Contábil	Noturno	3bc	Contabilidade	ECON	2	3	075	ECON2-3-075	7.970,81	38	
Professor 12 - CONT	Mestre	Mestre	Contabilidade Internacional	Noturno	4bc	Contabilidade	CONT	2	4	038	CONT2-4-038	6.974,46	42	
Professor 21 - CONT	Esp	Esp.	Controladoria	Noturno	4bc	Contabilidade	CONT	2	4	041	CONT2-4-041	4.981,76	42	
Professor 6 - CONT	Titular	Esp.	Custos	Noturno	2be	Economia	CONT	2	2	044	CONT2-2-044	7.970,81	34	
Professor 7 - ECON	Mestre	Mestre	Economia Regional e Urbana	Noturno	2be	Economia	ECON	2	2	070	ECON2-2-070	6.974,46	32	
Professor 2 - ECON	Titular	Esp	Introdução à Estatística Econômica	Noturno	2be	Economia	ECON	4	2	100	ECON4-2-100	15.941,62	40	
Professor 02 - ADM	Mestre	Mestre	Administração Financeira e Orçamentária	Noturno	4be	Economia	CONT	4	4	016	CONT4-4-016	13.948,92	38	
Professor 5 - CONT	Titular	Mestre	Comércio Exterior e Câmbio	Noturno	4be	Economia	CONT	2	4	026	CONT2-4-026	7.970,81	38	
Professor 8 - ECON	Mestre	Mestre	Comunicação e Expressão da Língua Portuguesa	Noturno	1bP	Psicologia	ECON	2	1	028	ECON2-1-028	6.974,46	43	
Professor 03 - PSIC	Titular	Esp.	Psicologia Aplicada à Adm da Saúde	Noturno	1bP	Psicologia	PSIC	2	1	136	PSIC2-1-136	7.970,81	41	
Professor 12 - ECON	Doutor	Doutor	Sociologia Aplicada à Administração	Noturno	1bP	Psicologia	ECON	2	1	144	ECON2-1-144	7.970,81	42	
Professor 20 - ADM	Mestre	Mestre	Teoria Geral Administração I	Noturno	1bP	Psicologia	ADME	2	1	150	ADME2-1-150	6.974,46	45	
Professor 1 - CONT	Titular	Esp	Contabilidade II	Noturno	2aP	Psicologia	PSIC	4	2	036	PSIC4-2-036	15.941,62	30	
Professor 05 - ADM	Titular	Mestre	Estatística Aplic. à Administração da Saúde	Noturno	2aP	Psicologia	ADME	4	2	073	ADME4-2-073	15.941,62	36	
Professor 21 - ADM	Mestre	Mestre	Administração de Produção - Enfoque Serviços	Noturno	2bP	Psicologia	ADME	2	2	007	ADME2-2-007	6.974,46	34	
Professor 16 - ADM	Mestre	Mestre	Gestão de Pessoas I	Noturno	2bP	Psicologia	ADME	2	2	084	ADME2-2-084	6.974,46	36	
Professor 20 - ADM	Mestre	Mestre	Teoria Geral de Administração II	Noturno	2bP	Psicologia	ADME	2	2	151	ADME2-2-151	6.974,46	36	
											53	545.004,16		