

MANUAL DO SISTEMA DE CUSTOS

ipea

Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Governo Federal

Ministério do Planejamento e Orçamento

Ministro Bruno Moretti



Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidenta

Luciana Mendes Santos Servo

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Fernando Gaiger Silveira

Diretora de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

Luseni Maria Cordeiro de Aquino

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas

Cláudio Roberto Amitrano

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais

Alexandre dos Santos Cunha

Diretor de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura

Pedro Carvalho de Miranda

Diretora de Estudos e Políticas Sociais

Letícia Bartholo de Oliveira e Silva

Diretora de Estudos Internacionais

Cláudia Regina Baddini Curralero

Chefe de Gabinete

Sheila Cristina Tolentino Barbosa

Coordenadora-Geral de Imprensa e Comunicação Social

Gisele Amaral de Souza

Ouvidoria: <https://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <https://www.ipea.gov.br>

MANUAL DO SISTEMA DE CUSTOS

ipea

Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

EQUIPE TÉCNICA

Darci de Borba Santos Júnior

Concepção, planejamento e coordenação do projeto; revisão técnica das entregas; supervisão de publicações.

Beatriz Mendes Vieira

Suporte técnico no projeto e apoio na obtenção e organização de dados para análises.

Beatriz Fátima Morgan

Execução da pesquisa, coleta de dados, revisão da literatura, redação de textos e supervisão técnica.

Wellington André Gonçalves Andrade

Execução da pesquisa, coleta de dados, revisão da literatura, redação de textos e supervisão técnica.

EQUIPE EXECUTORA

Beatriz Fátima Morgan

Beatriz Mendes Vieira

Darci de Borba Santos Júnior

Wellington André Gonçalves Andrade

APOIO E PATROCÍNIO INSTITUCIONAL

Fernando Gaiger Silveira

Aprovação, apoio e fornecimento de recursos orçamentários ao projeto.

Wagner Cardoso dos Santos

Coordenador-geral de planejamento, gestão estratégica e orçamento.

O *Projeto Centro de Custos na Administração Pública* está vinculado ao projeto estratégico nº 19, denominado *Processo de Avaliação Institucional*.

ATUALIZAÇÕES

Data	Versão	Alterações	Observações
2 jan. 2026	1.1	Inclusão de rotina para mais de um empenho; ajuste da parte institucional com base nas indicações da CGPLA; orientação quanto ao uso do CC Genérico para folha; rotina de atualização de credores diariamente pela emissão de empenho.	

Como citar:

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Manual do Sistema de Custos**. Brasília: Ipea, 2026. 35 p. (Relatório Institucional).

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito no formato PDF. Acesse: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento e Orçamento.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/ri-mscustos>

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	6
2 ANÁLISE INSTITUCIONAL DO IPEA.....	8
2.1 Cadeia de valor.....	8
2.2 Portfólio de projetos estratégicos.....	11
2.3 Estrutura organizacional.....	12
2.4 Alinhamento institucional do sistema de custos.....	13
3 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE CUSTOS DO IPEA.....	14
3.1 Codificação do centro de custos.....	19
3.2 Fluxo de apropriação de custos.....	20
4 EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE CUSTOS	23
APÊNDICE A	24
APÊNDICE B.....	26
APÊNDICE C	27
APÊNDICE D	29
APÊNDICE E	32

1 APRESENTAÇÃO

O Manual de Sistema de Custos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) é um instrumento que marca um importante passo para o fortalecimento da gestão pública de custos na instituição. O Ipea, em consonância com o arcabouço legal e técnico da administração pública, assume o compromisso de estruturar um sistema de custos que permita não só a apuração de dados, mas a sua integração nos processos de planejamento, monitoramento e decisão.

A adoção de sistemas de custos na administração pública não é uma questão meramente operacional, mas decorre de marcos legais e normativos que vêm se consolidando ao longo dos anos, conforme descrito a seguir.

- 1) Normas clássicas, como a Lei nº 4.320/1964, já previam que os serviços de contabilidade deveriam permitir a determinação dos custos dos serviços industriais e manter contabilidade especial para apurar custos, ingressos e resultados.
- 2) Em seguida, o Decreto-Lei nº 200/1967 determinou que a contabilidade deve apurar os custos dos serviços públicos e acompanhar os custos globais dos programas governamentais.
- 3) A Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) incluiu explicitamente a necessidade de sistema de custos, avaliação e acompanhamento da gestão nos âmbitos orçamentário, financeiro e patrimonial.
- 4) Já a Lei nº 10.180/2001 introduziu no sistema de contabilidade federal a finalidade de evidenciar os custos dos programas e unidades da administração pública federal, e exigir análises de custos para evitar transferências insuficientes ou excessivas de recursos.
- 5) Complementando essa base normativa, o Conselho Federal de Contabilidade, por meio da norma NBC TSP 34 – Custos no Setor Público, estabeleceu diretrizes de atribuição de custos a objetos definidos pelas entidades, considerando a finalidade informacional.
- 6) Recentemente, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) publicou a 2ª edição do Manual de Informações do Sistema de Custos (MIC), voltado à adoção de sistemas de custos no âmbito federal.

O Manual de Sistema de Custos do Ipea tem as finalidades a seguir como principais.

- 1) Oferecer aos gestores e técnicos da instituição uma *referência clara e estruturada* para a implementação, manutenção e utilização do sistema de custos.
- 2) *Facilitar a mensuração, a avaliação e a divulgação de custos* de projetos estratégicos e unidades administrativas, de modo a apoiar a alocação eficiente de recursos públicos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.
- 3) Alinhar o Ipea ao modelo de informações de custos definido para o setor público federal, favorecendo a *comparabilidade, a transparência e a integração* com sistemas de informações mais amplos (como o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal – SIC).

Com a adoção do sistema de custos e a utilização plena deste Manual, o Ipea espera alcançar os seguintes benefícios:

- maior *clareza* sobre os recursos consumidos em cada processo, projeto ou unidade administrativa;
- melhoria na *eficiência* da alocação de recursos, ao permitir o dimensionamento de custos em relação aos resultados entregues;
- apoio mais sólido ao *planejamento estratégico*, à definição de prioridades e ao acompanhamento orçamentário e patrimonial;
- elevação da *transparência* institucional, ao disponibilizar informações de custos que fortalecem a responsabilidade pública e a prestação de contas; e
- aprimoramento da *comparabilidade* interna (entre unidades) e externa (com outras instituições federais) dos dados de custos, em linha com as boas práticas recomendadas pela STN e demais normas.

A proposta do modelo busca conciliar a precisão informacional com a viabilidade operacional, alinhando-se à estrutura organizacional, aos processos e aos objetivos estratégicos previstos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031 do Ipea. Para implementação do sistema de custos proposto, foi utilizado um *framework* que reúne as melhores práticas (quadro 1).

QUADRO 1

Framework integrativo das melhores práticas

Dimensão	Diretriz/encaminhamento
1. Estruturação inicial e diagnóstico	Realizar levantamento detalhado da cadeia de valor, processos e produtos do órgão, identificando objetos de custo prioritários e potenciais fontes de dados.
2. Escolha do método de custeio	Adotar preferencialmente o custeio por absorção, porém com diferentes critérios de alocação, garantindo maior rastreamento de custos indiretos.
3. Estrutura de classificação e codificação	Organizar estrutura de classificação integrando SIORG, centros de custo e produtos/atividades de pesquisa, com codificação padronizada e flexível.
4. Integração sistêmica	Conectar o sistema de custos ao Siafi, Tesouro Gerencial e plataformas de BI, garantindo alinhamento contábil, orçamentário e gerencial.
5. Critérios de rateio e rastreabilidade	Definir critérios transparentes de alocação de custos indiretos (por exemplo, tempo dedicado, volume de produção, consumo efetivo), revisando-os periodicamente.
6. Capacitação e cultura de custos	Implementar programa de capacitação continuada e sensibilização dos servidores sobre a importância do uso gerencial da informação de custos.
7. Produção e disseminação de informações	Desenvolver relatórios periódicos (gerenciais, operacionais e estratégicos) customizados para diferentes públicos internos e externos.
8. Monitoramento e revisão contínua	Estabelecer rotina de revisão da matriz de custos, validação dos lançamentos e monitoramento da economicidade e relevância das informações produzidas.
9. Estratégia de governança	Vincular a gestão de custos ao ciclo de planejamento estratégico, à prestação de contas e aos instrumentos de governança do órgão, reforçando <i>accountability</i> .
10. Escalonamento e adaptação gradual	Implementar de forma escalonada, priorizando áreas com maior impacto financeiro ou estratégico, antes de ampliar o sistema ao conjunto das atividades.
11. Adaptação da estrutura	Estabelecer uma unidade formalmente responsável pela gestão de custos, com equipe capacitada e atuação articulada com planejamento, orçamento, contabilidade e áreas finalísticas.

Elaboração: Ipea.

Obs.: SIORG – Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal; Siafi – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.

Cabe ressaltar que o manual adota alguns termos técnicos indispensáveis para a correta comunicação. Com esse fim, foi elaborado um glossário (apêndice A) que visa esclarecer esses termos, assim como foi elaborado um sumário executivo que contempla uma visão geral do projeto (apêndice E).

2 ANÁLISE INSTITUCIONAL DO IPEA

O Ipea é uma instituição relevante ao Estado brasileiro no campo da produção de conhecimento estratégico, avaliação de políticas públicas e apoio técnico ao governo federal, vinculado ao Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO).

O setor público brasileiro enfrenta demandas complexas, como desigualdades regionais, desequilíbrios estruturais, pressões sociais e necessidades de planejamento de longo prazo. Para lidar com essas demandas, é fundamental que o Estado disponha de mecanismos institucionais que permitam elaborar políticas fundamentadas em análises rigorosas. O Ipea cumpre essa função ao gerar diagnósticos, indicadores, estudos prospectivos e recomendações técnicas que auxiliam órgãos governamentais nos processos de tomada de decisão.

Portanto, a inserção do Ipea no setor público não se limita à produção de conhecimento, ele também atua como articulador de políticas, como fornecedor de ferramentas metodológicas e como centro de excelência na capacitação técnica do Estado. Sua produção contribui para as várias etapas do ciclo de políticas públicas, desde o planejamento inicial até a avaliação dos resultados.

O desenvolvimento do sistema de custos perpassa pelo entendimento dos serviços prestados, da cadeia do valor da organização, neste caso do valor público, do arranjo interno que permite que as equipes estejam posicionadas para executar o planejamento estratégico.

2.1 Cadeia de valor

A cadeia de valor do Ipea, conforme apresentada na figura 1, revela a lógica de funcionamento da instituição e a articulação entre suas atividades finalísticas, aquelas diretamente relacionadas à entrega de valor à sociedade; e suas atividades gerenciais, que fornecem suporte, governança e condições operacionais para que a instituição cumpra sua missão. A estrutura apresentada explicita como diferentes áreas se conectam, desde o assessoramento governamental até a gestão interna, compondo um sistema integrado de produção de conhecimento, avaliação de políticas públicas e apoio técnico ao Estado brasileiro.

FIGURA 1
Cadeia de valor do Ipea



Fonte: PEI/Ipea.

Obs.: Ilustração reproduzida conforme o original (nota do Editorial).

As *atividades finalísticas* representam o conjunto de entregas que posicionam o Ipea como uma instituição estratégica do governo federal para formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Essas atividades estão diretamente vinculadas à missão institucional de “Qualificar a tomada de decisão do Estado e o debate público”. As atividades finalísticas incluem: assessoramento governamental, avaliação de políticas públicas, desenvolvimento de estudos e pesquisas e desenvolvimento de pessoas.

O *assessoramento governamental* envolve a produção de análises técnicas, projeções e pareceres especializados que subsidiam órgãos governamentais na formulação, implementação e revisão de políticas públicas. O Ipea atua como orientador técnico do Estado, fornecendo evidências, dados e estudos que ajudam na tomada de decisões estratégicas. Esse assessoramento se estende a diversos ministérios, ao Congresso Nacional e a órgãos de controle, contribuindo para o aprimoramento do ambiente institucional e regulatório.

Outra atividade finalística essencial é a *avaliação de políticas públicas*. O Ipea desempenha um papel fundamental na elaboração de metodologias de avaliação, na análise de resultados e na identificação de impactos de políticas aplicadas em setores como saúde, educação, assistência social, infraestrutura, segurança pública e desenvolvimento regional. A avaliação permite verificar se programas governamentais atingem seus objetivos, apresentando recomendações baseadas em evidências para melhorar eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas. Esse processo fortalece a *accountability* e qualifica a relação entre Estado e sociedade.

O *desenvolvimento de estudos e pesquisas* constitui o núcleo da produção intelectual do Ipea. A instituição se destaca como um centro de excelência em pesquisa aplicada voltada para temas socioeconômicos e institucionais. A elaboração de diagnósticos, projeções

econômicas, estudos prospectivos, análises conjunturais e pesquisas específicas amplia o conhecimento disponível para o setor público. Essa atividade está intrinsecamente ligada à geração de inovação, ao aprofundamento de temas emergentes e ao suporte a agendas estratégicas do governo.

O *desenvolvimento de pessoas* integra-se à cadeia de valor como atividade finalística porque o Ipea reconhece que a produção de conhecimento depende diretamente da qualificação de seu capital humano. Essa atividade engloba ações de capacitação, programas de formação continuada, programa de mestrado e estímulos à pesquisa científica.

A base da cadeia de valor é composta pelas *atividades gerenciais* que oferecem o suporte ao funcionamento da instituição. Embora não estejam diretamente ligadas às entregas finalísticas, elas são fundamentais para garantir governança, eficiência administrativa e condições adequadas de trabalho. As atividades gerenciais são categorizadas em *gestão de pessoas, gestão patrimonial e predial, assessoramento à alta administração, relações institucionais, gestão orçamentária, financeira e contábil, gestão de dados, informações e conhecimento, gestão estratégica, controle interno e transparência, gestão de contratos e serviços, gestão de tecnologias da informação e comunicação (TIC), comunicação e assessoria jurídica*.

A gestão de pessoas envolve desenvolvimento, capacitação e avaliação de desempenho dos servidores. Além disso, engloba ações relacionadas a bem-estar, carreira e condições de trabalho.

A gestão patrimonial e predial garante que o Ipea disponha de instalações adequadas, infraestrutura física, equipamentos e materiais necessários para executar suas operações. Inclui também a manutenção de prédios, controle de bens e administração patrimonial.

O assessoramento à alta administração envolve apoio estratégico aos dirigentes, organização institucional, acompanhamento de metas e suporte à tomada de decisões gerenciais. Essa função atua de forma transversal na coordenação de áreas e na implementação das diretrizes estratégicas do instituto.

As relações institucionais representam a interface do Ipea com outros órgãos governamentais, organismos internacionais, academia e sociedade civil. Essa atividade fortalece parcerias, articula cooperação técnica e auxilia na disseminação de estudos e resultados de pesquisa. É fundamental para ampliar o alcance institucional e fortalecer a imagem pública do instituto.

A gestão orçamentária, financeira e contábil é responsável pela execução orçamentária, controle de gastos, elaboração de prestações de contas e gestão de recursos financeiros. Essa atividade viabiliza a alocação eficiente de recursos e assegura conformidade com as normas de responsabilidade fiscal e administração pública.

Em um ambiente orientado pela produção de evidências, a área de gestão de dados, informações e conhecimento organiza, trata e disponibiliza bases de dados e sistemas de informação que sustentam as pesquisas e análises do Ipea. Envolve o uso de tecnologias para coleta, armazenamento e disseminação de informações estratégicas, além da manutenção de repositórios de conhecimento.

A gestão estratégica alinha as atividades do Ipea à sua missão institucional. Desenvolve planejamento estratégico, define indicadores, monitora resultados e orienta a tomada de decisões visando ao desenvolvimento institucional de longo prazo.

A área de controle interno e transparência garante conformidade, integridade e publicidade dos atos administrativos. Compreende auditorias internas, monitoramento de riscos, avaliação de controles e promoção de mecanismos de transparência ativa e passiva, fortalecendo a confiança da sociedade na instituição.

A gestão de contratos e serviços garante que contratações sejam feitas com eficiência, qualidade e conformidade legal. Inclui o acompanhamento da execução contratual e o relacionamento com fornecedores, assegurando que os recursos aplicados gerem os resultados esperados.

A gestão de TIC sustenta as mais diversas atividades do Ipea, oferecendo infraestrutura tecnológica, suporte técnico, redes seguras e ferramentas digitais. Permite o trabalho colaborativo, a análise de dados e a disponibilidade de plataformas de informação.

A comunicação institucional promove a divulgação de estudos, pesquisas e resultados, fortalecendo a relação do Ipea com a sociedade e ampliando a visibilidade das ações da instituição. Utiliza canais digitais, publicações, eventos e estratégias de mídia.

A assessoria jurídica assegura que as ações do Ipea estejam amparadas pelo ordenamento legal. Realiza análises, pareceres, acompanhamento de processos e orientação normativa, prevenindo riscos e respaldando decisões administrativas.

2.2 Portfólio de projetos estratégicos

O Portfólio de Projetos Estratégicos constitui um dos principais instrumentos de materialização do PEI/Ipea para o ciclo 2024-2031, ao traduzir os objetivos estratégicos em iniciativas estruturadas, monitoráveis e orientadas à geração de valor público. Conforme estabelecido no PEI, o portfólio organiza e prioriza projetos capazes de alinhar recursos, capacidades institucionais e esforços organizacionais às diretrizes estratégicas definidas, assegurando coerência entre planejamento, execução e resultados institucionais.

A construção do portfólio estratégico decorre diretamente do Mapa Estratégico do Ipea e da definição dos objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas de resultados institucionais, atuação institucional e suas capacidades, ou seja, pessoas, tecnologia e recursos, conforme a metodologia do *Balanced Scorecard* adotada pelo instituto. Nesse sentido, os projetos estratégicos são concebidos como vetores de transformação institucional, responsáveis por promover avanços estruturantes, induzir inovação organizacional e fortalecer a capacidade do Ipea de apoiar a formulação, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas baseadas em evidências.

De acordo com o PEI, o Portfólio de Projetos Estratégicos do Ipea está organizado em três grandes categorias, cada uma com finalidades e características específicas. Os *projetos temáticos* concentram-se em agendas finalísticas prioritárias, relacionadas a grandes desa-

fios do desenvolvimento econômico, social, institucional e ambiental do país, refletindo demandas estratégicas do Estado e da sociedade. Esses projetos reforçam o papel do Ipea como *think tank* governamental, ao articular pesquisa aplicada, assessoramento técnico e avaliação de políticas públicas em temas de elevada relevância nacional.

Os *projetos institucionais*, por sua vez, têm como foco o fortalecimento das capacidades organizacionais do Ipea, abrangendo iniciativas voltadas à governança, à gestão estratégica, à gestão de pessoas, à modernização administrativa, à transparência e ao aprimoramento dos processos internos. Esses projetos são essenciais para garantir sustentabilidade institucional, eficiência operacional e alinhamento das estruturas de suporte às demandas crescentes por qualidade, agilidade e integração na atuação do instituto.

Complementarmente, as *ideias de inovação* buscam estimular a experimentação, a adoção de novas metodologias, o uso intensivo de dados e tecnologias digitais e o desenvolvimento de soluções inovadoras aplicáveis tanto às atividades finalísticas quanto às atividades de apoio. Essa categoria reflete a opção estratégica do Ipea por equilibrar iniciativas estruturantes com projetos de maior grau de incerteza e risco controlado, favorecendo a aprendizagem organizacional e a adaptação a contextos dinâmicos e complexos. Para fins do sistema de custos, as ideias de inovação também serão tratadas como projetos.

2.3 Estrutura organizacional

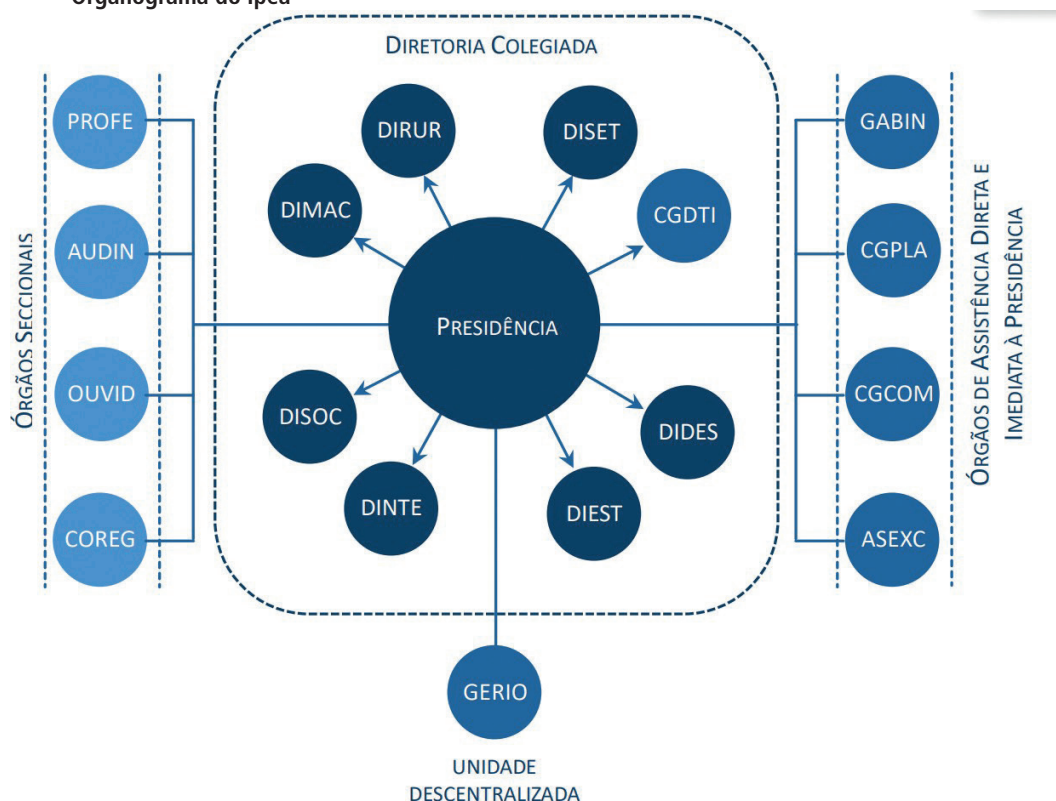
Para gerar valor público, faz-se necessário um arranjo formal, também denominado de estrutura organizacional, que determina a divisão do trabalho, a hierarquia, os papéis e a responsabilidade de cada unidade, os fluxos de comunicação e tomada de decisão e a coordenação entre as áreas para execução das atividades.

O organograma apresentado a seguir retrata a estrutura organizacional do Ipea, conforme estabelecido pelo Decreto nº 11.194, de 8 de setembro de 2022. A figura 2 evidencia como o instituto está organizado para cumprir sua missão institucional. A estrutura demonstra hierarquia, áreas de apoio, instâncias de controle e unidades finalísticas relacionadas à produção de estudos e pesquisas.

Cada uma dessas diretorias é composta por *coordenações-gerais*, responsáveis pela execução direta de pesquisas e estudos. A estrutura deixa claro que o Ipea adota uma lógica organizacional baseada em especialização temática, garantindo profundidade analítica e capacidade de atender demandas diversificadas do Estado brasileiro.

Essa segmentação permite que o instituto cubra um espectro amplo de temas estratégicos, desde política macroeconômica até questões urbanas, ambientais, institucionais e de inovação. Além disso, reforça o caráter interdisciplinar das pesquisas, essencial para subsidiar políticas públicas robustas, baseadas em evidências e avaliações criteriosas.

FIGURA 2
Organograma do Ipea



Fonte: PEI/Ipea.

Obs.: Ilustração reproduzida conforme o original (nota do Editorial).

A disposição dos elementos no organograma evidencia também a relação entre áreas finalísticas e áreas administrativas. Enquanto as diretorias de estudos concentram a atividade-fim do Ipea, as unidades de assessoramento, controle e administração garantem as condições necessárias para que o trabalho científico ocorra com rigor, infraestrutura adequada, responsabilidade legal e integridade institucional.

2.4 Alinhamento institucional do sistema de custos

O sistema de custos desenvolvido busca promover a integração dos três grandes pilares da gestão do Ipea: cadeia de valor, projetos estratégicos e estrutura organizacional. O objetivo é que o sistema de custos reflita as três dimensões institucionais, facilitando a interpretação dos resultados, tomada de decisão e abrangência das análises.

Para fins de adequação técnica ao sistema de custos, as dimensões *cadeia de valor* e *projetos estratégicos* serão tratadas como objetos de custo e a estrutura organizacional como unidade de custo. Essas classificações serão melhor esclarecidas nas seções seguintes, bem como no glossário presente no apêndice A. Como forma de simplificação, a cadeia de valor será denominada *processos*, projetos estratégicos como *projetos* e a estrutura organizacional como *unidades* (SIORG).

3 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE CUSTOS DO IPEA

A construção do modelo de custos para o Ipea considerou os seguintes componentes:

- objetivo da apuração de custos;
- fontes de dados;
- métodos de custeio;
- centros de custos;
- objetos de custos; e
- unidades de custo.

Além dos componentes já mencionados, é importante destacar que o modelo de custos do Ipea foi estruturado para garantir transparência e rastreabilidade das informações financeiras relacionadas aos projetos. A integração entre os centros de custos e os objetos de custos permite uma visão detalhada do consumo de recursos, facilitando a tomada de decisão gerencial e o acompanhamento da execução orçamentária.

O *objetivo principal do sistema de custos* é o cálculo de custos dos projetos, processos e unidades, orientando-se pela integração dos dados. Para isso, as fontes de dados que alimentam o modelo têm como base o Siafi para garantir precisão e confiabilidade das informações, enquanto o método de custeio adotado é o de absorção, mesmo que parcial, contemplando tanto custos diretos quanto indiretos. Tal abordagem permite que, no momento da liquidação das despesas, a atribuição dos gastos seja feita com rigor, conectando os centros de custos (organizados em unidades, processos e projetos) aos respectivos objetos de custo, que correspondem aos projetos estratégicos da instituição. Dessa forma, o modelo viabiliza a separação detalhada dos recursos destinados a cada objeto de custo, fortalecendo a transparência e o acompanhamento gerencial ao longo da execução orçamentária.

Consideram-se objetivos secundários a obtenção do custo dos processos e a identificação de oportunidades de aprimoramento dos processos internos, a promoção de maior eficiência na alocação de recursos e o suporte à elaboração de relatórios gerenciais mais detalhados. Além disso, o modelo busca fomentar a cultura de *accountability* e subsidiar a avaliação de desempenho institucional, contribuindo para o alcance dos resultados estratégicos do Ipea.

As *fontes de dados* que alimentam o modelo têm como base o Siafi e, paralelamente, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) e o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP). Os dados serão obtidos prioritariamente por meio da ferramenta Tesouro Gerencial, desenvolvida e mantida pela STN.

O *método de custeio* empregado é o custeio por absorção parcial. Isso significa que tantos custos diretos (identificáveis aos objetos de custos), como custos indiretos (atribuídos via rateio ou rastreo), façam parte da apuração. A escolha do método deve-se à sua aderência ao conceito de custos como “todos os recursos sacrificados para a obtenção de um objeto de custo” e ao fato de que o Ipea possui um fluxo contínuo de serviços, ou seja, eles

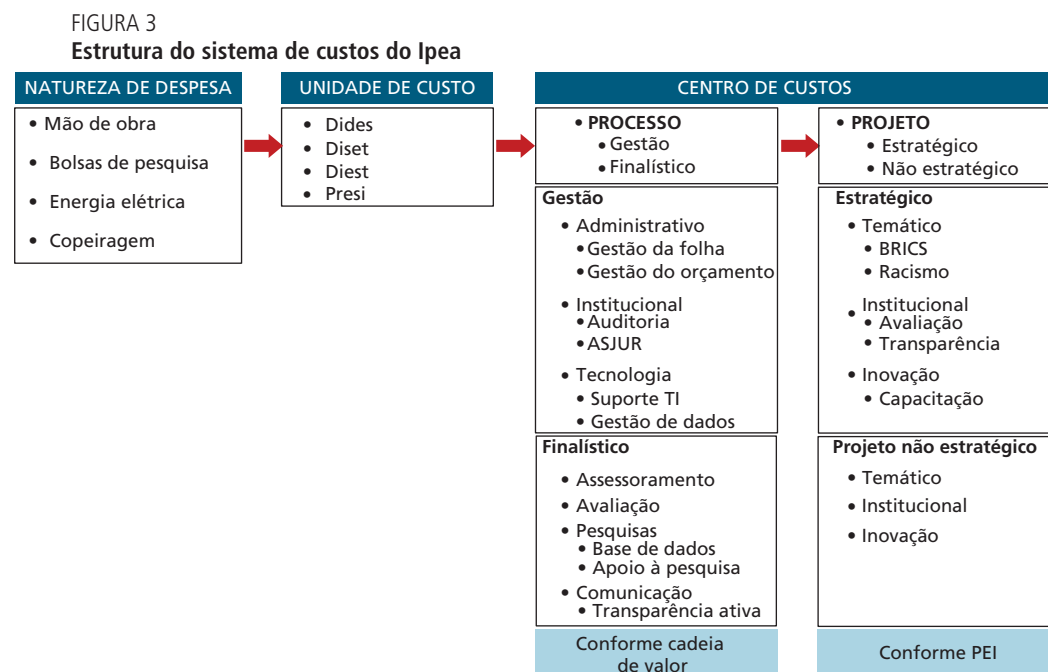
são executados a partir de um planejamento de frequência das atividades. Dessa forma, se fará a separação dos recursos destinados aos objetos de custos definidos pelo Ipea.

Os *centros de custos* consistem nas despesas agrupadas por categorias. Inicialmente, foram cadastrados 80 centros de custos e a relação inicial dos registros está apresentada no apêndice D. Os *objetos de custos* foram definidos como projetos, processos e unidades. Na construção do modelo, foram definidos como centros de custos as unidades organizacionais (SIORG), os processos, separados em processos de gestão e processos finalísticos (conforme a cadeia de valor), e os projetos, separados em estratégicos, não estratégicos e termos de execução descentralizada (TEDs).

Conforme representado na figura 3, no momento da liquidação, os centros de custos serão atribuídos aos diferentes pagamentos. A classificação *necessariamente* registrará para cada pagamento:

- natureza de despesa;
- SIORG (unidade); e
- processo (cadeia de valor).

Os projetos serão registrados *somente nos casos* em que o pagamento possa ser vinculado a algum projeto (por exemplo, diárias, bolsas, passagens).



Fonte: Relatório de pesquisa.

Dito de outra forma, observa-se, pela figura 3, que o modelo de custos é baseado em:

- cadeia de valor: processos de gestão e finalísticos;
- PEI: projetos estratégicos, não estratégicos e TEDs; e

- estrutura organizacional: unidade de custo (SIORG) vinculada ao pagamento de forma direta ou indireta.

Ou seja, um método sistemático para vincular cada despesa a *unidades, processos e projetos*, reforçando a lógica de gestão orientada a resultados e alinhada ao PEI.

Cabe destacar que a classificação dos pagamentos será realizada na aba *Detacusto no Siafi* (figura 4). Essa classificação somente será atribuída após identificar a *unidade, o processo e o projeto* (quando aplicável).

FIGURA 4
Tela Detacusto no Siafi

Filtros						
Situação	Efeito	Empenho	Grupo			
Situação: DSP001	Efeito: Soma	Empenho: 113601/2024NE000060	Subelemento: 69		Valor: 1.156,67	
Centro de Custo		ND Detalhada	Período de Referência	SIORG	UG Beneficiada	Valor do custo
CC-GENÉRICO		3.3.90.39.69	05/2025	108250 - DIEST	113601	1.156,67
Situação: DSP001	Efeito: Soma	Empenho: 113601/2024NE000064	Subelemento: 01		Valor: 3.592,44	
Centro de Custo		ND Detalhada	Período de Referência	SIORG	UG Beneficiada	Valor do custo
CC-GENÉRICO		3.3.90.33.01	05/2025	007620 - GADIN-IPCA	113601	3.592,44
Situação: DSP001	Efeito: Soma	Empenho: 113601/2024NE000066	Subelemento: 69		Valor: 1.212,07	
Centro de Custo		ND Detalhada	Período de Referência	SIORG	UG Beneficiada	Valor do custo
CC-GENÉRICO		3.3.90.39.69	05/2025	007628 - GABIN-IPCA	113601	1.212,07
Situação: DSP001	Efeito: Soma	Empenho: 113601/2024NE000067	Subelemento: 01		Valor: 1.227,00	
Centro de Custo		ND Detalhada	Período de Referência	SIORG	UG Beneficiada	Valor do custo
CC-GENÉRICO		3.3.90.33.01	05/2025	007653 - DIMAC	113601	1.227,00
Situação: DSP001	Efeito: Soma	Empenho: 113601/2024NE000069	Subelemento: 69		Valor: 462,67	

Fonte: Sistema Siafi.
Obs.: Ilustração reproduzida conforme o original (nota do Editorial).

Cabe destacar que diferentes unidades têm papel fundamental na condução do fluxo de classificação. É necessário identificar de forma clara os projetos envolvidos nos custos comandados, quando aplicável. Assim, cabe:

- 1) Aos solicitantes e operadores:
 - a) SCDP: além da descrição já informada, incluir também na observação da PCDP o número do projeto no sistema IpeaProjetos/IpeaPRO. O número utilizado é aquele marcado em amarelo na figura 5 a seguir. No caso de não haver projeto relacionado, é necessário identificar se trata-se de ASSESSORAMENTO, PESQUISA ou AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS;
 - b) a aquisição de passagens: na solicitação de passagens junto à Aires, será necessário informar o código do centro de custo, além do número do empenho que já é informado. Para isso, será enviada lista de centros de custos; e
 - c) o pagamento de bolsas: no envio do relatório para pedido de pagamento da folha dos bolsistas, será necessário informar o número do projeto no sistema IpeaProjetos/IpeaPRO (figura 5) vinculado a cada bolsista.

FIGURA 5

Título			
Direto	Título do Projeto	Número do Pro	Coordenação
DIEST	Identidade política da atual direita brasileira: uma análise da faceta institucional da	P00052/2025	COORDENACAO DE JUSTICA E SEGURANCA PUBLICA
CGPLA	Mapeamento do processo de celebração de parcerias com fundações de apoio	P00051/2025	COORDENAO-GERAL DE PLANEJ E ART INSTITUCIONAL
DIRUR	CO-EDITOR - Boletim Regional, Urbano e Ambiental - Edição n. 36	P00049/2025	COORDENAO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Fonte:

Obs.: Ilustração reproduzida conforme o original (nota do Editorial).

2) Aos fiscais de contratos:

- o pagamento de eventos: encaminhar lista dos eventos e respectivos números do projeto vinculados junto do ateste do fiscal; e
- o pagamento de credores diversos: encaminhar lista com a quantidade de direcionador atribuído aos credores quando o campo *Parâmetro CC* do apêndice C for igual a “PROJETO” ou “SERVIÇOS OU PRODUTOS”. Nos demais casos, a atualização poderá ser semestral, ou mediante a solicitação da CGPGO.

3) À COFIN:

- interpretar as informações recebidas por meio dos processos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e atribuir as codificações a serem incluídas no Siafi mediante despacho no SEI. Para auxiliar na identificação dos centros de custos, foi desenvolvido um simulador (figura 7). Contudo, no caso de o pagamento estar associado a algum projeto, não será possível obter o centro de custos por meio do simulador.

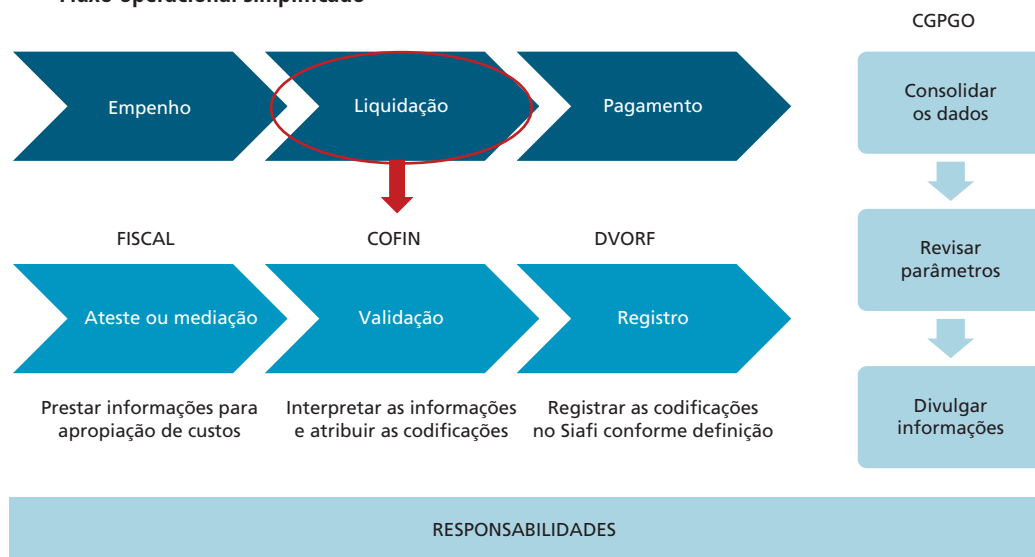
4) DVORF:

- registrar as codificações no Siafi conforme definição do despacho no SEI.

O fluxo operacional simplificado consta na figura 6.

FIGURA 6

Fluxo operacional simplificado



Fonte: Relatório de pesquisa.

FIGURA 7
Simulador de centro de custos

LEGENDA

CAMPO BLOQUEADO APENAS CONSULTA

CAMPO EDITADO MANUALMENTE

CAMPO COM NECESSIDADE DE AJUSTE

CAMPO ALTERÁVEL

Preencha os dados na ordem dos campos (1, 2, 3, etc) e observe a legenda acima que indica a situação dos campos.

1) Natureza Detalhada

2) Credor

3) Contrato

5) Tipo Apropriação

8) Tipo Medida

10) Valor NF

12) Orientações operacionais

33903702

UNISERVE COMERCIO E SERVICOS TERCEIRIZADOS LTDA

DIVERSOS

INDIRETO

M2

R\$ 12.000,00

LIMPEZA E CONSERVACAO

PROCESSO

ESTIMATIVA

METRAGEM BSB

RASTREIO

11) Parâmetro CC

CREDOR

A definição do centro de custos é realizada com base no CREDOR do pagamento. O valor da obrigação é distribuído de forma automática pelas UNIDADES envolvidas, na medida em que cada uma absorve o CUSTO.

Marque para editar colunas >>>

Medida

CC

Unidade

PARÂMETROS

Medida

%

Cód. CC

Descrição CC

Unidade

Cód. SIORG

R\$

210,0000	3,79%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA GERIO	218879	R\$ 454,61
184,7700	3,33%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA IPEA	7	R\$ 399,99
730,0800	13,17%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA GABIN	7628	R\$ 1.580,48
421,1000	7,60%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA DIEST	108250	R\$ 911,60
241,0800	4,35%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA DIMAC	7653	R\$ 521,89
550,0600	9,92%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA DIRUR	19880	R\$ 1.190,78
421,1000	7,60%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA DISET	45077	R\$ 911,60
550,0600	9,92%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA DISOC	19883	R\$ 1.190,78
421,1000	7,60%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA DINTE	108243	R\$ 911,60
786,3900	14,19%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA CGDTI	302988	R\$ 1.702,39
1.027,4700	18,54%	GGPSS000000	PROC. GESTAO PATRIMONIAL E PREDIA DIDES	7652	R\$ 2.224,28
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
5.543,21	100,00%	-	-	-	R\$ 12.000,00

Fonte: Relatório de pesquisa.
Obs.: Ilustração reproduzida conforme o original (nota do Editorial).

Cabe destacar, no entanto, que, caso o pagamento de encaixe em algum *projeto*, a definição deverá ser realizada a partir da identificação do projeto vinculado no processo SEI. Os projetos podem ser classificados conforme a seguir.

- 1) *Projeto estratégico*: são vinculados diretamente ao PEI e representam prioridades institucionais. Podem ser agrupados em:

a) temático (BRICS, racismo);
b) institucional (avaliação, transparência); e
c) inovação (capacitação, novas tecnologias, novos métodos).
- 1) *Projeto não estratégico*: são projetos que não foram priorizados estrategicamente, contudo, não deixam de ser importantes. Para o primeiro ano da implantação do centro de custos esses projetos não serão classificados individualmente.
- 2) *Projeto TED*: são projetos que podem ser estratégicos ou não. A principal diferença é que recebem recursos externos (outros órgãos). Nesse caso, os projetos serão classificados individualmente, mesmo não sendo um projeto estratégico. Podem ser agrupados apenas em projetos temáticos.

Conforme dito anteriormente, os *custos diretos* são aqueles possíveis de serem identificados aos objetos de custos enquanto os *custos indiretos* dependem de *rateio ou rastreo* (ver glossário no apêndice A). A relação completa dos custos diretos e indiretos encontra-se no apêndice C. O quadro 2 reúne as três classificações com alguns exemplos.

QUADRO 2
Tipologia operacional

Tipo de elemento	Origem na ND	Forma de apropriação	Exemplo de ND
Custo direto	ND identificável e vinculada diretamente a projeto	Apropriação imediata	33.90.14 – Diárias no País 33.90.36 – Consultoria 33.90.20 – Auxílio a pesquisadores
Custo indireto – rastreio	ND com direcionador mensurável (ponderador)	Alocação via rastreio (número de servidores, área física, volume de uso)	33.90.30 – Material de consumo 33.90.39 – Serviços de TI 33.90.47 – Equipamentos
Custo indireto – rateio	ND sem direcionador específico	Distribuição igualitária entre unidades	33.90.26 – Publicidade legal 33.90.37 – Serviços de limpeza 33.90.44 – Energia elétrica

Fonte: Relatório de pesquisa.
Obs.: ND – natureza da despesa.

A partir das etapas da despesa nos registros da administração pública – empenho, liquidação e pagamento – define-se como etapa adequada ao registro de custos das despesas correntes a *liquidação*.

3.1 Codificação do centro de custos

O registro dos custos é feito no momento da liquidação da despesa no Siafi e adota um código de 11 dígitos, conforme discriminado no quadro 3 e exemplificado na figura 8.

QUADRO 3
Estrutura do código do centro de custo

Elemento	Tamanho	Código	Descrição
Tipo de processo	1 caractere	F	Finalístico
		G	Gestão
ID do processo	2 dígitos	AAD	Assessoramento à alta administração
		AGO	Assessoramento governamental
		AJU	Assessoria jurídica
		AVP	Avaliação de políticas públicas
		COM	Comunicação
		CIT	Controle interno e transparência
		DEP	Desenvolvimento de estudos e pesquisas
		DPE	Desenvolvimento de pessoas
		GCS	Gestão de contratos e serviços
		GDI	Gestão de dados, informações e conhecimento
		GPE	Gestão de pessoas
		GTI	Gestão de TIC
		GES	Gestão estratégica
		GOF	Gestão orçamentária, financeira e contábil
		GPP	Gestão patrimonial e predial
		RIN	Relações institucionais
Tipo de projeto	1 caractere	E	Estratégico
		N	Não estratégico
		S	Sem projeto
		T	TED

(Continua)

(Continuação)

Elemento	Tamanho	Código	Descrição
Grupo de projeto	1 caractere	T	Temático
		I	Institucional
		N	Inovação
		S	Sem projeto
ID do projeto	5 dígitos	00001 a 99999	Código único do projeto

Fonte: Relatório de pesquisa.

FIGURA 8
Exemplo do esquema de codificação

CODIFICAÇÃO						
	ID TIPO PROCESSO	ID PROCESSO	ID TIPO PROJETO	ID GRUPO PROJETO	ID PROJETO	CÓD. CENTRO CUSTO
	Gestão/Finalístico	Folha/Orcamento	Est/N. Est./s.proj	Tem/Inst/Inov/s.proj	BRICS/Racismo	
Dígitos	(1)	(3)	(1)	(1)	(5)	(11)
Exemplo c/ projeto	F	AVP	E	T	00023	FAVPET00023
Exemplo s/projeto	G	DEP	S	I	00000	GDEPSI00000
NOME SIAFI			DESCRIÇÃO DO PROJETO			
P00033/2024 AVAL SIST NAC MEIO AMB			Avaliação do Sistema Nacional de Meio Ambiente			

Fonte: Relatório de pesquisa.
Obs.: Ilustração reproduzida conforme o original (nota do Editorial).

3.2 Fluxo de apropriação de custos

3.2.1 Pagamento de credores diversos

- 1) Na etapa de instrução da liquidação (Cofin), será utilizado o simulador para simular o Centro de Custo e o SIORG para cada pagamento.

Caso o processo preveja mais de um empenho para pagamento da despesa, deverá ser realizada a simulação de valores para *cada empenho*.

- 2) O Centro de Custos e o SIORG serão definidos de forma automática para os casos em que o “Parâmetro CC” for “CREDOR” ou “UNIDADE”. Quando o “Parâmetro CC” for “PROJETO” ou “PRODUTO OU SERVIÇO”, o operador precisará analisar o processo para definir o Centro de Custos e o SIORG.

A lista de credores que alimenta a planilha será atualizada diariamente pela CGPGO com base no registro de emissão de empenhos consultado no BI.

- 3) Após a definição e registro no despacho, o processo SEI segue para a DVORF para registro no Siafi.
- 4) Na etapa de pagamento, a COFIN confere a correção da liquidação realizada pela DVORF antes de despachar a autorização de pagamento.

Os itens detalhados desta categoria estão apresentados no apêndice C.

3.2.2 Pagamento de pessoal (folha)

- 1) Incluem-se neste item todas as rubricas relativas ao pessoal ativo.
- 2) Não será realizado detalhamento desses pagamentos no Detacusto no Siafi visto o alto custo operacional desta atividade. Desta forma, a liquidação da folha continuará sendo registrada no CC e SIORG genérico.
- 3) Contudo, as informações serão buscadas no Siape via Siafi (TG).

Os itens detalhados desta categoria estão apresentados no apêndice C.

3.2.3 Pagamento de bolsas de pesquisa

- 1) Na etapa de instrução da liquidação (COFIN), deverá ser analisado o relatório de bolsistas e a lista de projetos, buscando identificar o Centro de Custo e o SIORG a partir da vinculação dos bolsistas aos projetos. Essa definição não poderá ser feita por meio do simulador.
- 2) Após a definição e registro no despacho, o processo SEI segue para a DVORF para registro no Siafi.
- 3) Na etapa de pagamento, a COFIN confere a correção da liquidação realizada pela DVORF antes de despachar a autorização de pagamento.

Os itens detalhados desta categoria estão apresentados no apêndice C.

3.2.4 Pagamento de eventos

- 1) Na etapa de ateste do fiscal, a Coordenação-Geral de Imprensa e Comunicação Social (CGCOM) incluirá no despacho informações adicionais sobre os projetos que estão vinculados à nota fiscal em trânsito:
 - a) nome do evento;
 - b) data;
 - c) diretoria;
 - d) número da ordem de serviço;
 - e) valor; e
 - f) número e nome do projeto.
- 2) Quando a nota fiscal se referir a material institucional (sem projeto), a CGCOM deverá informar todas as informações possíveis, nesses casos, a definição do Centro de Custos será realizada pelo processo.
- 3) Na etapa de instrução da liquidação (COFIN), deverá ser analisado despacho de ateste da CGCOM, buscando identificar o Centro de Custo e o SIORG a partir dos projetos informados pela CGCOM. Essa definição não poderá ser feita por meio do simulador.
- 4) Após a definição e registro no despacho, o processo SEI segue para a DVORF para registro no Siafi.
- 5) Na etapa de pagamento, a COFIN confere a correção da liquidação realizada pela DVORF antes de despachar a autorização de pagamento.

Os itens detalhados desta categoria estão apresentados no apêndice C.

3.2.5 Pagamento de diárias

- 1) Na etapa de solicitação de viagem, o *solicitante* deverá informar o projeto vinculado à viagem na observação da PCDP.
- 2) A COFIN listará *diariamente* todas as PCDPs liberadas para pagamento e definirá o centro de custo e o SIORG a partir da vinculação dos PCDPs aos projetos, *instruindo por e-mail* à equipe da DVORF quanto ao preenchimento do Detacusto no SCDP.
- 3) A PCDP seque para pagamento na DVORF.
- 4) Nesse caso, não haverá conferência da COFIN, assim, cabe ao gestor da DVORF verificar a correção do Detacusto, conforme instrução da Cofin.

Os itens detalhados desta categoria estão apresentados no apêndice C.

3.2.6 Pagamento de passagens

- 1) Na etapa de solicitação de viagem, o *solicitante* deverá informar o projeto vinculado à viagem na observação da PCDP.
- 2) Na etapa de reserva de passagem, o *requisitante* consultará o projeto vinculado à viagem informado na observação da PCDP, para então, informar o centro de custos (vinculado ao projeto) e o empenho (vinculado à diretoria) no sistema da agência de viagens.
- 3) Ao receber a nota fiscal atestada, a Cofin conferirá o centro de custo, empenho e SIORG a partir da informação da nota fiscal, instruindo no processo SEI a equipe DVORF.
- 4) Após a definição e registro no despacho, o processo SEI segue para a DVORF para registro no SIAFI.
- 5) Na etapa de pagamento a COFIN confere a correção da liquidação realizada pela DVORF antes de despachar a autorização de pagamento.

Os itens detalhados desta categoria estão apresentados no apêndice C.

3.2.7 Pagamento de depreciação

- 1) A depreciação corresponde a parcela do desgaste dos bens permanentes adquiridos como despesa de capital.
- 2) A DVCON recebe o relatório contábil de movimentação de bens da COSGE, que informa o quanto será depreciado naquele mês por conta contábil.
- 3) A DVCON cruza o número da conta com a descrição da conta para definir o centro de custos.
- 4) A DVCON instrui a depreciação via processo SEI para registro.
- 5) A DVCON registra no Siafi.

Em linhas gerais, o registro de custo pode ser resumido em quatro grupos, conforme figura 9.

FIGURA 9
Dimensões do registro de custo



Fonte: Relatório de pesquisa.

4 EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE CUSTOS

A adoção de um sistema de custos é um processo complexo que requer avaliação constante, monitoramento e ajustes. Assim, esta proposta considera o primeiro nível de implementação, com previsão de aprimoramento constante ao longo dos exercícios 2026, 2027 e 2028, conforme quadro 4.

QUADRO 4
Evolução do sistema de custos

Parâmetro	2026	2027	2028
SIORG	1º nível	2º nível (Dides)	3º nível (todas)
Controle de custos em projetos	Estratégicos e TEDs	Todos	Todos
Atribuição do código	CGPGO	Parcialmente pelos geradores de despesa	Integralmente pelos geradores de despesa
Controle de custos em processos	Cadeia de valor 1º nível	Cadeia de valor 2º nível	Cadeia de valor 2º nível
Apropriação dos custos em projetos	Custos diretos e pessoal	Custos diretos, pessoal e rastreio	Custos diretos, pessoal, rastreio e rateio

Fonte: Relatório de pesquisa.
Obs.: Dides – Diretoria de Desenvolvimento Institucional.

APÊNDICE A

GLOSSÁRIO

Esta seção apresenta as definições adotadas neste manual para as terminologias de custos.

Acumulação de custos: coleta de dados de custos, de forma organizada, por meio de um sistema de contabilidade ou sistema de apoio.

Apropriação de custos: engloba o rastreamento de custos acumulados que tem um relacionamento direto com um objeto de custos e a apropriação de custos acumulados que têm um relacionamento indireto com um objeto de custos.

Centro de custos: é o agrupamento dos custos em unidades organizacionais (SIORG), processos e projetos.

Custeio por absorção: método de apropriação que inclui custos diretos e indiretos.

Custos: todos os recursos sacrificados para a obtenção de um objeto de custos.

Custos diretos: são identificáveis a um objeto de custos em particular e podem ser atribuídos para determinado objeto de custos de forma economicamente eficaz.

Custos indiretos: são relativos ao objeto de custos específico, mas não podem ser atribuídos para determinado objeto de custos específico de forma economicamente eficaz. O termo *apropriação de custos* é usado para descrever a distribuição de custos indiretos para um objeto de custos específico. Essa distribuição pode ser por rateio (menos eficaz) ou rastreio (mais eficaz).

Despesas correntes: gastos de consumo no curto prazo.

Direcionador de custos: é uma variável, como o nível de atividade ou volume, que causalmente afeta os custos sobre dado período. Dito de outra forma, existe um relacionamento de causa e efeito entre uma mudança no nível de atividade ou volume e no nível de custos totais (por exemplo, metragem ocupada pela unidade se relaciona com o custo de energia consumido pela unidade).

Elementos de custos: são todos os custos diretos e indiretos ou também classificados em materiais, mão de obra e custos indiretos de fabricação (por exemplo, naturezas de despesas).

Estrutura de custos: proporção relativa de cada tipo de custos (fixos e variáveis) em uma organização.

Objeto de custos: qualquer coisa para a qual uma medida de custos é desejada.

Sistema de custeio: registram os custos dos recursos adquiridos e rastreiam como são usados.

Sistemas de informações de custos: processo sistemático de apuração dos custos e fornecimento de informações para fins gerenciais.

Rateio: parâmetro de distribuição dos custos indiretos de forma igualitária entre os centros de custo ou unidades de custo.

Rastreio: parâmetro de distribuição dos custos indiretos com base numa relação de causalidade (direcionador), ou seja, os custos são distribuídos entre os centros de custo ou unidades de custo de forma ponderada com base em um direcionador.

APÊNDICE B

QUADRO B.1
Rol de unidades de custo

CÓD. SETOR	Sigla	Nome da unidade
108208	CGCOM	Coordenação-Geral de Imprensa e Comunicação Social
7	Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
7628	Gabin	Gabinete
108250	Diest	Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
7653	Dimac	Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas
19880	Dirur	Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais
45077	Diset	Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura
19883	Disoc	Diretoria de Estudos e Políticas Sociais
108243	Dinte	Diretoria de Estudos Internacionais
302988	CGDTI	Coordenação-Geral de Ciência de Dados e Tecnologia da Informação
7652	Dides	Diretoria de Desenvolvimento Institucional
218879	Gerio	Gerência Regional do Ipea no Rio de Janeiro

Fonte:

APÊNDICE C

QUADRO C.1

Natureza de despesa detalhada e classificação de custo

NDD	Natureza detalhada	Contrato	Tipo de apropriação	Objeto	Tipo de absorção	Direcionador	Parâmetro CC
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00008/2022	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00011/2023	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00012/2023	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00014/2023	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00015/2023	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00016/2023	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00022/2025	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	00023/2025	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO COLABORADOR	UNIDADE
33903901	ASSINATURAS DE PERIODICOS E ANUIDADES	Bloomberg	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (ASSINATURA)	CREDOR
33903901	ASSINATURAS DE PERIODICOS E ANUIDADES	DOI – Biblioteca	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (ASSINATURA)	CREDOR
33903901	ASSINATURAS DE PERIODICOS E ANUIDADES	Estadão	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (ASSINATURA)	CREDOR
33903901	ASSINATURAS DE PERIODICOS E ANUIDADES	Target	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (ASSINATURA)	CREDOR
33903901	ASSINATURAS DE PERIODICOS E ANUIDADES	The Economist	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (ASSINATURA)	CREDOR
33900801	AUXILIO-FUNERAL ATIVO CIVIL	DIVERSOS	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	LOTAÇÃO BENEFICIÁRIO	UNIDADE
33803910	CEPAL-COMISSAO ECON.P/AMERICA LATINA E CARIBE	CEPAL	INDIRETO	PROCESSO	RATEIO	UNIDADE GESTORA	CREDOR
33904013	COMUNICACAO DE DADOS E REDES EM GERAL	Internet – BSB	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	QTD PESSOAS BSB	CREDOR
33903504	CONSULTORIA EM TECNOLOGIA DA INFORMACAO E COMUNICACAO	Gartner	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	LOTAÇÃO BENEFICIÁRIO	CREDOR
33901414	DIARIAS NO PAIS	DIVERSOS	DIRETO	PROJETO	DIRETO	PROJETO BENEFICIADO/LOTAÇÃO BENEFICIÁRIO	PROJETO
33904023	EMISSAO DE CERTIFICADOS DIGITAIS	DIVERSOS	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (CERTIFICADO)	CREDOR
33903007	GENEROS DE ALIMENTACAO	DIVERSOS	DIRETO	PROJETO	DIRETO	PROJETO BENEFICIADO	PROJETO
33903628	GRATIFICACAO POR ENCARGO DE CURSO E CONCURSO – GECC	GECC	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	LOTAÇÃO BENEFICIÁRIO	CREDOR

(Continua)

(Continuação)

NDD	Natureza detalhada	Contrato	Tipo de apropriação	Objeto	Tipo de absorção	Direcionador	Parâmetro CC
33903702	LIMPEZA E CONSERVACAO	DIVERSOS	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	METRAGEM BSB	CREDOR
33904006	LOCACAO DE SOFTWARES	00005/2024 – Adobe Incopy	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (LICENÇA)	CREDOR
33904006	LOCACAO DE SOFTWARES	00009/2024 – Adobe Acrobat Pro	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (LICENÇA)	CREDOR
33904006	LOCACAO DE SOFTWARES	00009/2024 – Adobe Creative Cloud	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (LICENÇA)	CREDOR
33904006	LOCACAO DE SOFTWARES	Office365	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (LICENÇA)	CREDOR
33904006	LOCACAO DE SOFTWARES	Serpro	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (LICENÇA)	CREDOR
33904006	LOCACAO DE SOFTWARES	ArcGIS	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	UNIDADE GESTORA	CREDOR
33904007	MANUTENCAO CORRETIVA/ADAPTATIVA E SUSTENTACAO SOFTWARES	DIVERSOS	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (LICENÇA)	CREDOR
33903916	MANUTENCAO E CONSERV. DE BENS IMOVEIS	DIVERSOS	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	METRAGEM RIO	CREDOR
33903704	MANUTENCAO E CONSERVACAO DE BENS IMOVEIS	DIVERSOS	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	DEMANDA	CREDOR
33903029	MATERIAL P/ AUDIO, VIDEO E FOTO	DIVERSOS	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (DIVERSOS)	CREDOR
33903011	MATERIAL QUIMICO	DIVERSOS	INDIRETO	PROCESSO	RATEIO	RATEIO POR UNIDADES	UNIDADE
33903996	OUTROS SERV.DE TERCEIROS PJ- PAGTO ANTECIPADO	Suprimento de Fundos	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	LOTAÇÃO BENEFICIÁRIO	CREDOR
33904016	OUTSOURCING DE IMPRESSAO	Impressão RIO	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (IMPRESSÃO)	CREDOR
33903969	SEGUROS EM GERAL	Seguro Viagem	DIRETO	PROJETO	DIRETO	PROJETO BENEFICIADO/LOTAÇÃO BENEFICIÁRIO	PROJETO
33903948	SERVICO DE SELECAO E TREINAMENTO	CIEEE	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	LOTAÇÃO BENEFICIÁRIO	CREDOR
33903705	SERVICOS DE COPA E COZINHA	DIVERSOS	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	QTD PESSOAS RIO	CREDOR
33903984	SERVICOS DE OUTSOURCING – ALMOX VIRTUAL (IN 51/2021)	DIVERSOS	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (ORDEN SERVIÇO)	SERVIÇOS OU PRODUTOS
33903958	SERVICOS DE TELECOMUNICACOES	Claro Rio	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	LOTAÇÃO RAMAL RIO	CREDOR
33903958	SERVICOS DE TELECOMUNICACOES	Celular	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO APARELHO	CREDOR
33903958	SERVICOS DE TELECOMUNICACOES	VOIP	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	LOTAÇÃO RAMAL BSB	CREDOR
33903963	SERVICOS GRAFICOS E EDITORIAIS	Impressão BSB	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	ITEM CONSUMIDO (IMPRESSÃO)	CREDOR
33904021	SERVICOS TECNICOS PROFISSIONAIS DE TIC	Financial Times – Biblioteca	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	UNIDADE GESTORA	CREDOR
33904021	SERVICOS TECNICOS PROFISSIONAIS DE TIC	Software de biblioteca	DIRETO	PROCESSO	DIRETO	UNIDADE GESTORA	CREDOR
33904011	SUPORTE DE INFRAESTRUTURA DE TIC	Suporte técnico de TI	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	ITEM CONSUMIDO (SOFTWARE)	CREDOR
33903703	VIGILANCIA OSTENSIVA	DIVERSOS	INDIRETO	PROCESSO	RASTREIO	QTD PESSOAS BSB	CREDOR

Fonte: Relatório de pesquisa.

Obs.: BSB – Brasília.

APÊNDICE D

QUADRO D.1

Relação dos centros de custos criados

Tipo de processo	ID Processo	Tipo de projeto	Grupo do projeto	ID Projeto	Código do centro de custo	Nome Siasi
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	Estratégico	Temático	00001	FAVPET00001	P00033/2024 – AVAL SIST NAC MEIO AMB
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	Estratégico	Temático	00002	FAVPET00002	P00019/2024 – AVAL PLANO NAC HABITACAO
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00003	FDEPET00003	P00025/2025 – COORDENACAO POL TERRITO
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00004	FDEPET00004	P00018/2025 – DESAFIOS A COESAO SOCIAL
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00005	FDEPET00005	P00265/2023 – CUSTO ECON RACISMO
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	Estratégico	Temático	00006	FAVPET00006	P00067/2024 – ANÁLISE E SUBSID POL NAC
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	Estratégico	Temático	00007	FAVPET00007	P00033/2025 – AVALIAÇÕES DO CMAP 2024
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00008	FDEPET00008	P00031/2025 – EMPODERAMENTO POPULA NEGRA
Finalístico	Assessoramento governamental	Estratégico	Temático	00009	FAGOET00009	P00037/2025 – CLIMA E MEIO AMBIENTE
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00010	FDEPET00010	P00075/2024 – PRODUCAO DO FUTURO
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	Estratégico	Temático	00011	FAVPET00011	P00052/2022 – AVAL POLIT IND SAUDE
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00012	FDEPET00012	P00079/2024 – AMB NEGOCIOS E COMPETIT
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00013	FDEPET00013	P00021/2025 – MODELAGEM MACROAMBIENTAL
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Estratégico	Temático	00014	FDEPET00014	P00020/2023 – REGIMES POLIT AMERICA LAT
Finalístico	Assessoramento governamental	Estratégico	Temático	00015	FAGOET00015	P00058/2025 – IMPLANTACAO DA ALIANC GLO
Finalístico	Assessoramento governamental	Estratégico	Temático	00016	FAGOET00016	P00003/2025 – BRICS BRASIL 2025
Gestão	Gestão estratégica	Estratégico	Institucional	00017	GGESEI00017	P00097/2023 – IMPLANT PROC GESTAO ESTR
Gestão	Gestão de dados, informações e conhecimento	Estratégico	Institucional	00018	GGDIEI00018	P00150/2023 – DADOS IPEA 2025
Gestão	Gestão estratégica	Estratégico	Institucional	00019	GGESEI00019	P00005/2025 – AVALIACAO INSTITUCIONAL
Gestão	Controle interno e transparência	Estratégico	Institucional	00020	GCITEI00020	P00023/2025 – TRANSPARENCIA E GOVERNANCA
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	Estratégico	Institucional	00021	FAVPEI00021	P00111/2023 – BMAP AVALI POLITICAS PUBL
Gestão	Gestão de TIC	Estratégico	Institucional	00022	GGTIEI00022	P00062/2023 – PGD INTEGRADO
Gestão	Assessoramento à alta administração	Estratégico	Inovação	00023	GAADEN00023	P00008/2025 – PROSPECTIVA NO IPEA
Gestão	Relações institucionais	Estratégico	Inovação	00024	GRINEN00024	P00087/2024 – PLANO DE INTERNAC DO IPEA

(Continua)

(Continuação)

Tipo de processo	ID Processo	Tipo de projeto	Grupo do projeto	ID Projeto	Código do centro de custo	Nome Siafi
Gestão	Comunicação	Estratégico	Inovação	00025	GCOMEN00025	P00024/2025 – PODCAST DO IPEA
Gestão	Gestão de pessoas	Estratégico	Inovação	00026	GGPEEN00026	P00070/2023 – CAPACITACAO ESTRATEGICA
Gestão	Gestão de pessoas	Estratégico	Inovação	00027	GGPEEN00027	P00064/2024 – SAUDE MENTAL E APOIO
Gestão	Gestão de TIC	Estratégico	Inovação	00028	GGTIEN00028	P00042/2025 – ADOCAO IA NO IPEA
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00029	FAGOTT00029	P00046/2020 – TED SMA/CMAP CATAL POL PUB
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00030	FAGOTT00030	P00044/2024 – TED INCRA PRO REFORM LEGISL
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00031	FAGOTT00031	P00035/2022 – TED SENAS DADOS NAC SEG PUB
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00032	FAVPTT00032	P00019/2024 – TED SNH/MCID PLAN HAB 20/40
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Temático	00033	FDEPTT00033	P00224/2023 – TED MDHC CUST DE ENCARCERAM
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Temático	00034	FDEPTT00034	P00064/2022 - TED PES JUD CIEN DADOS TST
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00035	FAVPTT00035	P00067/2023 – TED SF AGR FAM POLIT DESENV
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00036	FAGOTT00036	P00214/2023 – TED MOD IPHAN CONS PAT CULT
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00037	FAGOTT00037	P00033/2024 – TED IPHAN PLAN FORT SISNAMA
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Institucional	00038	FDEPTI00038	P00218/2023 – TED SCPR/MDCI ESTA REG BRAS
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00039	FAGOTT00039	P00044/2024 – TED MGI DES ARRE IMP TER RU
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00040	FAVPTT00040	P00029/2024 – TED S ALOC REC PUB EMEN PAR
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00041	FAGOTT00041	P00014/2023 – TED MTE PROJ1 MIC ESTA TRAB
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Temático	00042	FDEPTT00042	P00057/2021 - TED MTE PROJ2 ECONOM SOLID
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00043	FAVPTT00043	P000151/2013 – TED MTE PROJ3 ANL POL EMPR
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00044	FAVPTT00044	P000316/2013 – TED MTE PROJ4 ANL POLI T&R
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Temático	00045	FDEPTT00045	P00021/2024 – TED SENAS POL EM TEMP POLAR
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00046	FAVPTT00046	P00022/2018 – TED FNS PRECIF TEC E AV POL
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Inovação	00047	FDEPTN00047	P00059/2017 – TED MIR ATLAS DA VIOLENCIA
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Inovação	00048	FDEPTN00048	P00105/2017 – TED MIR ATLAS ESTADO BRASIL
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Temático	00049	FDEPTT00049	P00265/2023 – TED MIR ESTUDO ECON RACISMO
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Inovação	00050	FAGOTN00050	P00015/2023 – TED ASTEC/SDIC IPEADATALAB
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Inovação	00051	FAGOTN00051	P00015/2023 – TED MDS/SAGICAD IPEADATALAB
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00052	FAVPTT00052	P00078/2020 – TED MDS MONIT AV PROG TRANS
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00053	FAGOTT00053	P000324/2013 – TED MDS NUC INF SOC NINSOC
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00054	FAVPTT00054	P000177/2013 – TED MDS ACOMP AN P ASS SOC

(Continua)

(Continuação)

Tipo de processo	ID Processo	Tipo de projeto	Grupo do projeto	ID Projeto	Código do centro de custo	Nome Siafi
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Institucional	00055	FAGOTI00055	P00140/2023 – TED MGI APR GEST PES E PROC
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Institucional	00056	FAVPTI00056	P00055/2024 – TED SMA DE FERR PADR AUT AV
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00057	FAVPTT00057	P00056/2024 – TED MDS PESQ MED USO TMP BR
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00058	FAVPTT00058	P00067/2024 – TED MSD PROG PLAN NAC CUIDA
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00059	FAVPTT00059	P00121/2016 – TED MDS POL PUB SIT RUA BRA
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00060	FAGOTT00060	P00078/2022 – TED MDS PAIN INFO SEGUR SOC
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	TED	Temático	00061	FDEPTT00061	P00057/2024 – TED MDS PESQ RSD DOM COL BR
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00062	FAGOTT00062	P00041/2024 – TED SNPS REC PAR SOC NO GOV
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	TED	Temático	00063	FAVPTT00063	P00095/2024 – TED SEB PESQ FIN PRO ED BAS
Finalístico	Assessoramento governamental	TED	Temático	00064	FAGOTT00064	P00003/2015 – TED SG MAPA ORGS SOCI CIVIL
Gestão	Gestão de pessoas	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GGPESS00000	PROC GESTAO DE PESSOAS
Gestão	Gestão orçamentária, financeira e contábil	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GGOFSS00000	PROC GESTAO ORCAMENT , FINANC E CONTÁB
Gestão	Gestão de contratos e serviços	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GGCSSS00000	PROC GESTAO DE CONTRATOS E SERVICOS
Gestão	Gestão patrimonial e predial	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GGPPSS00000	PROC GESTAO PATRIMONIAL E PREDIAL
Gestão	Gestão de dados, informações e conhecimento	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GGDISS00000	PROC GESTAO DE DADOS, INFORM E CONHEC
Gestão	Gestão de TIC	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GGTISS00000	PROC GESTAO DE TIC
Gestão	Assessoramento à alta administração	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GAADSS00000	PROC ASSESSORAMENTO A ALTA ADMINISTRACAO
Gestão	Gestão estratégica	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GGESSS00000	PROC GESTAO ESTRATEGICA
Gestão	Comunicação	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GCOMSS00000	PROC COMUNICACAO
Gestão	Relações institucionais	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GRINSS00000	PROC RELACÕES INSTITUCIONAIS
Gestão	Controle interno e transparência	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GCITSS00000	PROC CONTROLE INTERNO E TRANSPARENCIA
Gestão	Assessoria jurídica	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	GAJUSS00000	PROC ASSESSORIA JURIDICA
Finalístico	Assessoramento governamental	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	FAGOSS00000	PROC ASSESSORAMENTO GOVERNAMENTAL
Finalístico	Avaliação de políticas públicas	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	FAVPSS00000	PROC AVALIACAO DE POLITICAS PUBLICAS
Finalístico	Desenvolvimento de estudos e pesquisas	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	FDEPSS00000	PROC DESENVOLVIM DE ESTUDOS E PESQUISAS
Finalístico	Desenvolvimento de pessoas	Sem Projeto	Sem Projeto	00000	FDPESS00000	PROC DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Fonte: Relatório de pesquisa.

APÊNDICE E

RESUMO EXECUTIVO DO PROJETO

1 CONTEXTO E PROPÓSITO DO PROJETO

O projeto Centro de Custos do Ipea nasceu com o objetivo de desenvolver uma metodologia capaz de identificar, organizar e acompanhar os custos dos *processos e projetos do Ipea*. A proposta busca tornar mais clara a forma como os recursos públicos são aplicados, contribuindo para uma *gestão mais eficiente*, transparente e orientada a resultados.

Na prática, o centro de custos permite responder perguntas simples, mas fundamentais, como:

- quanto custa manter uma determinada unidade do Ipea?
- qual é o custo médio de um projeto de pesquisa?
- quanto do orçamento é destinado a atividades estratégicas?

A implantação dessa metodologia visa não apenas aprimorar o controle financeiro, mas também *fornecer subsídios para decisões estratégicas*, como a priorização de projetos e o planejamento de novas iniciativas.

2 METAS DO PROJETO

A execução foi dividida em seis metas sequenciais, que representam o ciclo completo de desenvolvimento e implantação:

- *meta 1 – projeto de pesquisa*: consistiu em realizar estudos preliminares, compreender a estrutura institucional e definir o plano de execução do projeto;
- *meta 2 – benchmarking*: mapeou boas práticas em outros órgãos públicos e empresas estatais para entender como realizam a gestão de custos;
- *meta 3 – alocação de custos*: propôs o modelo de apuração de custos específico para o Ipea, detalhando como cada despesa seria associada a processos e projetos;
- *meta 4 – proposta de custeio*: consolidou o modelo, apresentando um rol de centros de custos e diretrizes de aplicação;
- *meta 5 – implementação*: será desenhado o plano de implantação, incluindo a definição de responsabilidades, fluxos operacionais e capacitação; e
- *meta 6 – acompanhamento*: prevê o monitoramento contínuo, ajustes e relatórios periódicos de resultados.

Essas etapas garantem que a metodologia evolua de forma gradual, segura e adaptada à realidade institucional, evitando rupturas e facilitando a adesão dos servidores.

3 FUNDAMENTOS NORMATIVOS

A metodologia proposta está ancorada em um conjunto de marcos legais e técnicos que dão sustentação à gestão de custos no setor público. Entre os principais, destacam-se:

- *Lei nº 4.320/1964* – define normas gerais de direito financeiro e contabilidade pública;
- *Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000)* – reforça a necessidade de equilíbrio e transparência na gestão;
- *Lei nº 10.180/2001* – organiza os sistemas de planejamento e orçamento;
- *NBC TSP 34 (2021)* – determina que o cálculo de custos siga o regime de competência; e
- *MCASP (2024) e Manuais da STN (MGC e MIC)* – padronizam as práticas contábeis e o uso de informações de custos como instrumento de governança.

Esses instrumentos normativos foram a base para adaptar a metodologia ao contexto do Ipea, respeitando a estrutura contábil e orçamentária vigente no Governo Federal.

4 BENCHMARKING E LIÇÕES APRENDIDAS

A etapa de *benchmarking* analisou experiências de quatro instituições públicas: Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), Empresa Brasil de Comunicação (EBC), Fazenda da Aeronáutica de Pirassununga (FAYS-FAB) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Cada caso forneceu os seguintes aprendizados:

- *MJSP* apresentou integração eficiente com o sistema Siafi e forte vinculação entre custos e entregas sociais;
- *EBC* destacou-se pela integração entre planejamento e execução financeira;
- *FAYS-FAB* aplicou o método ABC, permitindo rastreamento dos custos; e
- *IBGE*, por sua estrutura semelhante à do Ipea, serviu de referência para adequações futuras.

A partir dessas análises, foi construído um *framework integrativo*, reunindo as melhores práticas e diretrizes observadas. Esse quadro orienta desde a estruturação inicial até o monitoramento contínuo do sistema de custos.

5 ESTRUTURA DO MODELO PROPOSTO

O modelo do Centro de Custos do Ipea foi concebido com base em *alguns princípios fundamentais*:

- *custo como sacrifício de recursos* – todo recurso utilizado para gerar um produto, serviço ou pesquisa é considerado um custo;
- *método de custeio por absorção parcial* – inclui tanto os custos diretos (vinculados a um projeto específico) quanto os indiretos (rateados ou rastreados por critérios objetivos);

- *uso do sistema SIAFI como principal fonte de dados*, garantindo integração com a contabilidade e o orçamento;
- *estrutura baseada na cadeia de valor do Ipea*, alinhando custos aos processos estratégicos e finalísticos; e
- *adoção progressiva*, com simplificações operacionais que reduzem a complexidade inicial e permitem evolução gradual até 2028.

A codificação no SIAFI permite identificar cada centro de custo por meio de combinações de códigos *que representam o tipo de processo, projeto e unidade organizacional*. Essa estrutura garante rastreabilidade e comparabilidade entre áreas.

6 FORMAS DE APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS

O sistema de custeio proposto utiliza três formas de apropriação:

- *direta* – quando o gasto pode ser identificado claramente com um projeto ou processo (por exemplo, bolsas, passagens, diárias);
- *rastreio* – quando há um direcionador que relaciona o gasto ao objeto de custo (por exemplo, número de servidores, área ocupada, equipamentos utilizados); e
- *rateio* – quando não há um direcionador claro e o custo é distribuído de forma proporcional entre unidades (por exemplo, energia, publicidade legal).

Essa classificação assegura que cada tipo de despesa seja tratado com o nível adequado de precisão e transparência, respeitando o princípio da rastreabilidade.

7 DIRETRIZES OPERACIONAIS

A fase de implementação operacional prevê a padronização dos fluxos e responsabilidades. O processo de registro no SIAFI seguirá três passos principais: i) ateste e validação da despesa; ii) interpretação e codificação do gasto com base nos centros de custo definidos; e iii) registro e consolidação das informações para posterior análise.

Para apoiar a implantação, estão previstos artefatos complementares, como *manuals, planilhas de rastreio, fluxogramas e dashboards em Power BI*, além de um plano de capacitação para disseminar a cultura de custos entre os servidores.

Para registro no sistema, os custos agrupados em processos finalísticos são atribuídos aos objetos de custos por um critério de rastreio/rateio.

A codificação dos elementos de despesas é feita por meio de 11 dígitos em que classifica em: processos finalísticos ou não finalístico; grupo de despesa; ID do processo; grupo do projeto (estratégico, não estratégico ou sem projeto); e ID do projeto.

8 PERSPECTIVA DE EVOLUÇÃO

O modelo foi desenhado para evoluir ao longo de três anos:

- em 2026, o foco será o controle de custos de projetos estratégicos e TEDs, com simplificação do SIORG ao primeiro nível;
- em 2027, haverá ampliação para todos os projetos e maior participação das unidades no registro dos custos; e
- em 2028, o sistema atingirá maturidade plena, abrangendo todos os projetos e processos da cadeia de valor.

Essa abordagem incremental reduz riscos e permite que o Ipea desenvolva gradualmente sua maturidade em gestão de custos, alinhando-se às boas práticas do governo federal.

9 BENEFÍCIOS ESPERADOS

Com a consolidação do modelo, espera-se:

- maior *transparência* sobre o uso dos recursos públicos;
- melhor *precisão* na precificação de projetos e serviços;
- aprimoramento do *planejamento* orçamentário e do acompanhamento de metas;
- base de dados *confiável* para análises estratégicas e relatórios de prestação de contas; e
- *integração* entre as áreas de planejamento, orçamento e contabilidade, reduzindo retrabalho e divergências.

Em última instância, o centro de custos permitirá que o Ipea conheça melhor o valor de suas atividades e o custo de sua missão institucional, fortalecendo sua posição como órgão de excelência em pesquisa e formulação de políticas públicas.

10 CONCLUSÃO

A metodologia do Projeto Centro de Custos representa um avanço, ao propor uma estrutura *simples, integrada e evolutiva* para o controle dos custos institucionais.

Ao mesmo tempo em que respeita as normas legais e contábeis vigentes, a proposta é adaptável à realidade operacional do Ipea, valorizando a aprendizagem organizacional e a governança de dados.

Com a implementação plena até 2028, o Ipea poderá utilizar a informação de custos não apenas como ferramenta contábil, mas como *instrumento estratégico de gestão*, planejamento e transparência pública.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Coordenadora

Denise Pimenta de Oliveira

Analistas técnicos

Rafael Augusto Ferreira Cardoso

Samuel Elias de Souza

Revisora sênior

Alice Souza Lopes

Diagramador sênior

Leonardo Hideki Higa

Revisão

Cláudio Passos de Oliveira

Emilly Dias de Matos

Felipe Fernando Reis Simon

Gisela Carneiro de Magalhães Ferreira

Katarinne Fabrizzi Maciel do Couto

Nayane Santos Rodrigues

Patricia Henriques Mafra

Reginaldo da Silva Domingos

Susana Sousa Brito

Yally Schayany Tavares Teixeira

Eduarda Silva de Souza dos Santos (estagiária)

Renata de Resende Brito (estagiária)

Diagramação/Web design

Aeromilson Trajano de Mesquita

Augusto Lopes dos Santos Borges

Cristiano Ferreira de Araújo

Daniel Alves Tavares

Danielle de Oliveira Ayres

Ian Santos (estagiário)

Capa

Andrey Tomimatsu

Danielle de Oliveira Ayres

Flaviane Dias de Sant’ana

Capa

Andrey Tomimatsu

Danielle de Oliveira Ayres

Flaviane Dias de Sant’ana

*The manuscripts in languages other than Portuguese
published herein have not been proofread.*

Ipea – Brasília

Setor de Edifícios Públicos Sul 702/902, Bloco C

Centro Empresarial Brasília 50, Torre B

CEP: 70390-025, Asa Sul, Brasília-DF

Acesse nossas publicações



Acompanhe nossas redes sociais



Missão do Ipea

Qualificar a tomada de decisão do Estado e o debate público.
