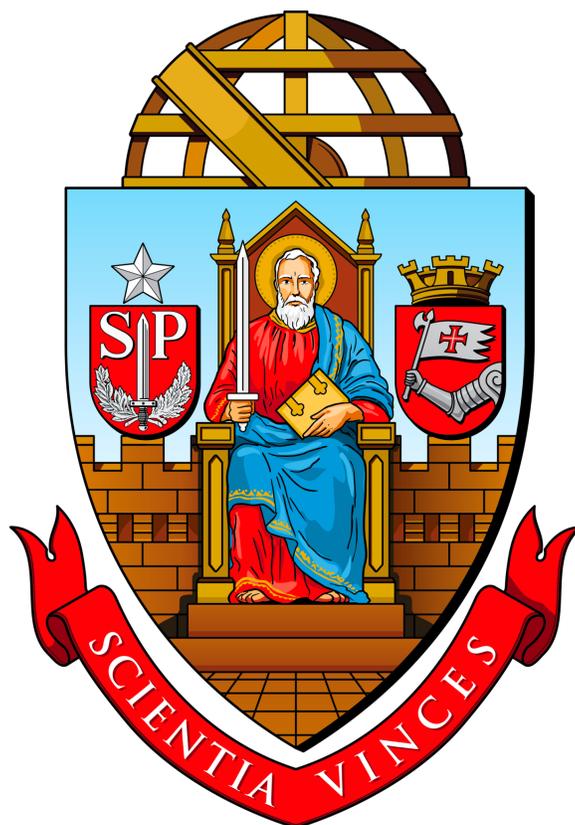


# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



## RELATÓRIO ANUAL DA CONTROLADORIA GERAL

(exercício de 2022)

## **Equipe**

*Prof. Dr. Edgard Cornacchione, Controlador Geral*  
*Prof. Dr. Gabriel Loretto Lochagin, Controlador Geral Adjunto*  
*Prof. Dr. Thiago Marrara de Matos, Controlador Geral Adjunto*  
*Cássia de Souza Lopes Sampaio Guedes, Apoio (Secretaria Geral)*  
*André Ramos Cocareli, Apoio (Secretaria Geral)*  
*Henrique Lucianetti Oliveira, Estagiário*  
*Luccas Rodrigo Garcia, Estagiário*  
*Luisa Ramos Cunha, Estagiária*  
*João Felype Vieira Prado, Estagiário*

*controladoria@usp.br*

*Rua da Reitoria, 374 - 1º andar, ala Norte, 139*  
*Cidade Universitária, São Paulo, SP, 05508-220*

# Sumário

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Sumário</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Resumo Executivo</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Palavra do Controlador Geral</b>                                 | <b>7</b>  |
| <b>1 O Relatório Anual</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1 Fundamentos Constitucionais                                     | 9         |
| 1.2 Controle Interno  | 11        |
| 1.3 Breve Histórico do Controle na USP                              | 14        |
| 1.4 Destaques do Relatório Anterior                                 | 16        |
| <b>2 Cenário da Educação Superior e a Universidade de São Paulo</b> | <b>17</b> |
| 2.1 Breve Histórico   | 17        |
| 2.2 Os 90 anos da USP   | 18        |
| 2.3 Destaques de 2022   | 21        |
| 2.4 Atos Selecionados da Gestão em 2022                             | 28        |
| <b>3 Controle na Universidade de São Paulo (2022)</b>               | <b>36</b> |
| 3.1 Articulação com Controle Externo                                | 36        |
| 3.2 Breve Histórico e Avanços                                       | 48        |
| 3.3 Ampliação da Interlocução com Órgãos Internos                   | 51        |
| 3.4 Sistema de Controle Interno                                     | 53        |
| 3.5 Processo de Controle Interno                                    | 54        |
| <b>4 Modelo de Riscos Institucionais</b>                            | <b>55</b> |
| 4.1 Mapeamento e Monitoramento de Riscos                            | 55        |
| 4.2 Modelo de Riscos Institucionais                                 | 56        |
| 4.3 Variáveis Candidatas  | 58        |
| <b>5 Sustentabilidade Econômico-Financeira</b>                      | <b>61</b> |
| 5.1 Fundamentos   | 61        |
| 5.2 Histórico   | 66        |
| 5.3 Evolução do Comprometimento                                     | 67        |
| 5.4 Reserva Patrimonial de Contingência                             | 71        |
| 5.5 Evidências de 2022  | 72        |
| 5.6 Apontamentos da Controladoria Geral                             | 75        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>6 Monitoramento e Fiscalização Operacional, Contábil, Financeira, Patrimonial, Econômica e Orçamentária</b> | <b>77</b>  |
| 6.1 Fundamentos e Estrutura  | 77         |
| 6.2 Dimensão Operacional   | 80         |
| 6.3 Dimensão Contábil  | 82         |
| 6.4 Dimensão Financeira  | 85         |
| 6.5 Dimensão Patrimonial   | 87         |
| 6.6 Dimensão Econômica   | 89         |
| 6.7 Dimensão Orçamentária  | 90         |
| 6.8 Apontamentos da Controladoria  | 93         |
| <b>7 Governança</b>  | <b>96</b>  |
| 7.1 Fundamentos da Governança  | 96         |
| 7.2 Destaques de 2022  | 99         |
| 7.3 Apontamentos da Controladoria  | 109        |
| <b>8 Correição e Apurações Disciplinares</b>   | <b>111</b> |
| 8.1 Destaques de 2022  | 111        |
| 8.2 Apontamentos da Controladoria  | 113        |
| <b>9 Exposição junto à Justiça</b>   | <b>114</b> |
| 9.1 Monitoramento  | 114        |
| 9.2 Apontamentos da Controladoria  | 115        |
| <b>10 Exposição junto ao Ministério Público</b>  | <b>116</b> |
| 10.1 Monitoramento   | 116        |
| 10.2 Apontamentos da Controladoria   | 117        |
| <b>11 Ética Universitária</b>  | <b>118</b> |
| 11.1 Fundamentos e Histórico   | 118        |
| 11.2 Destaques de 2022   | 120        |
| 11.3 Apontamentos da Controladoria   | 123        |
| <b>12 Ouvidoria Geral</b>  | <b>124</b> |
| 12.2 Fundamentos e Histórico   | 124        |
| 12.2 Destaques de 2022   | 127        |
| 12.3 Apontamentos da Controladoria   | 129        |
| <b>13 Considerações Finais</b>   | <b>130</b> |
| 13.1 Síntese referente ao exercício de 2022  | 131        |
| 13.2 Atividades para Exercícios Futuros  | 132        |
| 13.3 Agradecimentos  | 133        |

## Resumo Executivo

Este relatório é concebido a partir de necessidades informacionais de duas audiências importantes (interna e externa à **Universidade de São Paulo**) e se consolida com base em ritos e processos de controles internos estabelecidos no âmbito da Universidade de São Paulo, com foco em fatos e atos ocorridos no exercício de 2022. A audiência interna é caracterizada essencialmente pelos membros do **Colendo Conselho Universitário**, sendo a audiência externa caracterizada essencialmente pelos dignos membros da **Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo**, com destaque ao seu agente de controle externo, o **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. Guarda relação com os relatórios anteriormente elaborados, bem como avança em forma e em conteúdos. São apresentados, ao longo deste relatório, **apontamentos e sugestões da Controladoria Geral**, a partir das **diligências realizadas**, bem como das **interlocuções** com os órgãos da entidade, notadamente com sua **governança** e agentes executivos.

Destaca-se o novo ciclo de gestão iniciado em 2022, com foco evidente no fortalecimento da qualidade das atividades desenvolvidas na **Universidade de São Paulo** e na manutenção da liderança acadêmica que é notória em nosso Estado, no Brasil, na América Latina e internacionalmente. É claro o empenho para o fortalecimento do controle interno e suas conexões com o controle externo, marcado por estratégia definida pela Universidade de São Paulo. Cabe ressaltar a inovação com foco na criação de valor a partir das atividades da Universidade de São Paulo, bem como no mapeamento e mitigação de riscos, em suas diversas dimensões, fortalecendo ainda mais a gestão, o desempenho, o controle e a transparência, nas dimensões de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, Pesquisa, Cultura e Extensão, Pertencimento & Inclusão.

Objetivamente um ano repleto de desafios para o Povo Paulista, 2022 trouxe muitas oportunidades para a Universidade de São Paulo, dentro de sua autonomia constitucional nas esferas didático-científica e administrativa, cumprir seu papel e avançar, transformando vidas de Paulistas, de Brasileiros e de Estrangeiros, por meio de suas atividades-fim, indissociáveis: o ensino, a pesquisa e a extensão. Suas ações e resultados, bem como reconhecimento interno e externo, são apresentados, assim como a avaliação de sua eficácia, responsabilidade e economicidade, dentro dos rígidos limites normativos.

A **Universidade de São Paulo** alcançou um **superávit** da ordem de **R\$1,2 bilhão**, em 2022, tendo auferido receitas de R\$ 7,5 bilhões e realizado despesas de R\$ 6,3 bilhões (fonte Tesouro Estadual). Especificamente sobre os parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira, destaque-se que em 2022 ambos os limites normativos máximos e prudencial foram respeitados, tendo o comprometimento das despesas com pessoal ficado **abaixo de 70%** dos recursos liberados à Universidade de São Paulo, pelo Tesouro Estadual.

A cultura de controle interno, bem como seus órgãos e mecanismos viabilizadores, experimentam dinâmica de constante aperfeiçoamento, apontando para consolidação em patamar de qualidade, transparência e responsabilidade com o gasto público.

Registre-se a trajetória exclusiva, de qualidade e desempenho acadêmico, desde sua criação em 1934, e que a **Universidade de São Paulo** está claramente posicionada para novo ciclo de excelência e de sucesso, compatível com os cenários do segmento em que atua e envolvida com as importantes transformações sociotécnicas.

# Palavra do Controlador Geral

Para a **Universidade de São Paulo**, o ano de 2022 foi marcado pelo início de uma nova gestão, com nova equipe de administração, liderada pelo Magnífico Reitor, Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Jr., com efeito sobre a totalidade das operações, envolvendo todos os órgãos centrais e suas divisões de atuação, bem como a totalidade das unidades. Este relatório, portanto, reúne fatos e atos monitorados e avaliados ao longo do ano de 2022, objetos de escrutínio desta **Controladoria Geral (CGUSP)** e demais componentes do **Sistema de Controle Interno** da Universidade de São Paulo. Produzido à partir das competências da Controladoria Geral e dispositivos legais atinentes (Artigo 74 da Constituição Federal, Artigo 32 da Constituição do Estado de São Paulo, Artigo 23-A do Estatuto da Universidade de São Paulo e da Resolução 7.344/2017) este relatório carrega valores de transparência, responsabilidade, zelo, prudência, eficiência e eficácia da gestão pública, com atenção aos aspectos da qualidade do gasto público diretamente atrelada aos benefícios auferidos pelas ações e atividades desenvolvidas dentro do escopo estatutário da Universidade de São Paulo, orientadas por seu planejamento e suas metas.

O **Estado de São Paulo** é reconhecido por incentivar altos padrões de qualidade para a Educação Superior, tendo a Universidade de São Paulo como exemplo claro desta meta. Tendo operado seus programas em 2022 com receitas totais da ordem de R\$ 320 bilhões, o Estado de São Paulo teve arrecadação líquida do ICMS de R\$ 149 bilhões e destacou R\$ 7,5 bilhões (5,0295%) para a Universidade de São Paulo, respeitando o comando do Decreto Estadual 29.598/1989 e da Lei 17.387/2021 (LDO 2022). Assim, o **comprometimento** das liberações financeiras do Tesouro Estadual com a despesa de pessoal (R\$ 5,2 bilhões), em 2022, ficou **abaixo de 70%** (Resolução 7.344/2017 fixa o parâmetro de limite máximo em 85%).

Cumpre, também, destacar a posição da **Reserva Patrimonial de Contingência**, que, em 2022, alcançou o patamar de **R\$ 1,8 bilhão**, atendendo tanto os normativos específicos, quanto as boas práticas da gestão pública para garantir o alcance da missão, bem como das metas de seus programas.

Para além dos desafios fiscais observados em 2022, este financiamento público e a autonomia constitucional são características que diferenciam a Universidade de São Paulo, permitindo definição de estratégias e metas, bem como implementação de ações alinhadas com seu **espaço e prestígio no segmento de Educação Superior**. Os resultados mantêm-se consistentes e merecedores de destaque.

Nesse sentido, são aqui contemplados o cenário da educação superior no país e no mundo, as principais métricas e indicadores da Universidade de São Paulo, sua missão e contribuição à sociedade, evidências de sua atuação a partir de reações midiáticas e da imprensa geral e especializada. Também, o monitoramento dos **parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira e das dimensões operacional, contábil, financeira, patrimonial, econômica e orçamentária**. Além disso, os aprimoramentos de governança e transparência, avaliação de aspectos de correição e apurações disciplinares. Bem como, inova ao iniciar com elementos de riscos, impactos e probabilidades.

Importante realçar renovação de processos da **Controladoria Geral da Universidade de São Paulo**, que pode intensificar as conexões com os demais órgãos de controle interno, implementar ritos mais formalizados, pauta de desenvolvimento, e abertura de canais de comunicação com outros dirigentes e com membros do **Conselho Universitário**, o que contribuiu para que as atribuições normativas pudessem ser desempenhadas.

Portanto, este relatório traz evidências apuradas a partir de diligências da Controladoria Geral, bem como apontamentos, ao longo das seções e ao final, como forma de contribuir, a partir da visão do controle interno, com a busca pela qualidade acadêmica, desempenho, governança, responsabilidade fiscal e transparência da Universidade de São Paulo.

# 1 O Relatório Anual

## 1.1 Fundamentos Constitucionais

A **Controladoria Geral da Universidade de São Paulo (CGUSP)** constitui o núcleo de um complexo **Sistema de Controle Interno** baseado em determinações expressas da Constituição Federal e da Constituição do Estado de São Paulo. Por força de comandos constitucionais, o Controle Interno das entidades públicas consiste em uma estrutura compulsória de órgãos públicos que, de maneira especializada ou pulverizada, desenvolvem atividades essencialmente preventivas e de verificação da legalidade, da moralidade e da eficiência nas instituições públicas. A criação, manutenção e sistematização dos órgãos de controle é, portanto, um dever inseparável por lei ou atos normativos internos.

O Artigo 74 da **Constituição Federal** define a existência de um sistema de controle interno, com a finalidade de (i) avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas e orçamentos; (ii) comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; (iii) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como de direitos e haveres; (iv) apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. Este dispositivo também atribui aos controladores a missão de dar ciência aos órgãos competentes, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade.

No Estado de São Paulo, em simetria, o Artigo 32 da **Constituição Estadual** estipula que a “fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado, das entidades da administração direta e indireta e das fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas, será exercida pela Assembleia Legislativa, mediante controle externo, e pelo **Sistema de Controle Interno (SCI)** de cada poder.”

A seu turno, o Artigo 35 dispõe que o sistema de controle interno tem a finalidade de:

“I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos do Estado;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle sobre o deferimento de vantagens e a forma de calcular qualquer parcela integrante do subsídio, vencimento ou salário de seus membros ou servidores;

IV - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado; e

V - apoiar o controle externo, no exercício de sua missão institucional”.

## 1.2 Controle Interno

Inicialmente, sobre o controle em entidades, é imperativo destacar que organizações representam soluções importantes e estruturadas com o intuito de serem eficientes à sociedade, com a respectiva geração de bens e serviços de interesse coletivo. Em sua essência, uma organização atua em prol de uma meta maior, sua missão, e reúne, ao longo do tempo, coleção de recursos alinhados de forma a cumprir seu papel, independentemente de seu setor de atuação, ciclo de vida, colaboradores, fornecedores, clientes, beneficiários, parceiros, estrutura organizacional, bem como de seu modelo de gestão. A capacidade de uma organização se posicionar diante do **ciclo de gestão**, envolvendo planejamento, execução, controle e retroalimentação, confere condições que contribuem para o alcance de suas metas com apropriada avaliação dos cenários a serem enfrentados e o arranjo dos recursos para tal. O **controle**, portanto, possui papel central para a gestão e a prestação de contas.

Entidades do setor público elevam essa questão a outro patamar, por ter foco e priorizar o **interesse público**, os direitos dos cidadãos, a qualidade dos serviços prestados, bem como sua eficiência econômico-financeira. No caso da **Universidade de São Paulo** isso é evidente por sua missão e pela primazia da qualidade da prestação de serviços que oferece ao longo de nove décadas de atuação.

Em setembro de 2015, o **Conselho Universitário (Co)** aprovou uma reforma estatutária (Resolução 7.105/2015) que resultou na criação da **Controladoria Geral (CGUSP)**. Com essa medida, a Universidade de São Paulo, por iniciativa própria e de modo inédito no contexto universitário brasileiro, estabeleceu um regime de responsabilidade, voltado à garantia do exercício sustentável de sua autonomia, envolvendo um sistema de controle independente da gestão reitoral.

É válido reiterar que a **CGUSP**, da maneira que foi instituída pelas normas universitárias, tem a função precípua de constituir-se como instrumento de garantia de gestão conforme aos princípios legais e de boa governança, consolidando uma nova etapa na autonomia universitária.

A autonomia universitária, garantida constitucionalmente e efetivamente praticada no caso do Estado de São Paulo, alcançou um grau singular de maturidade na mesma época da entrada em vigor do atual sistema constitucional (nacional e estadual). Isso se deu mediante a adoção, pelo governo do Estado de São Paulo, de regra pela qual o orçamento das universidades públicas é fixado por um critério percentual em relação à arrecadação do principal tributo estadual, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (**ICMS**), a partir de uma base de cálculo estabelecida a cada reedição (anual) da Lei de Diretrizes Orçamentárias (**LDO**).

A dimensão financeira da autonomia universitária garante assim a possibilidade de que as **Universidades Públicas Paulistas**, incluindo a USP, possam planejar e executar suas ações em uma perspectiva de médio e longo prazo. O objetivo é, sem dúvida, o de afastar o risco de eventuais decisões casuísticas de governos quanto à supressão de orçamento ou quanto à sua vinculação a compromissos excêntricos aos caminhos que autonomamente as universidades tenham estabelecido.

Nesse contexto, entende-se que a conservação da própria autonomia é, entretanto, condicionada ao uso responsável que dela a Universidade faça, sob pena, por um lado, da sociedade paulista defrontar-se com a circunstância de não mais entendê-la desejável ou, por outro, da Universidade, ante a falta de meios, necessitar e negociar auxílio financeiro extraordinário ao ente em relação ao qual pretende ser autônoma – o que, evidentemente, posta em contradição a própria situação de autonomia.

Sendo assim, a instituição da **CGUSP**, bem como de um sistema articulado de controle interno, completa o percurso rumo ao fortalecimento da autonomia universitária, princípio que, garantido pela Constituição do Estado de São Paulo, não se limita apenas a proteger as decisões universitárias da ingerência de preferências governamentais indesejáveis aos interesses da instituição. Ele confere à Universidade também uma garantia de poder traçar planos para cumprir sua missão, prestar serviços de alta qualidade de ensino, pesquisa e extensão, no interesse público, gerir seus recursos, buscar sua sustentabilidade econômico-financeira, bem como controlar suas decisões e ações internas.

Entidades do setor público, ao redor do mundo, pautam-se pela primazia da qualidade do serviço prestado, atuando em **interesse público**, pautando pelo uso adequado dos recursos. Isso leva ao inerente foco na **prestação de contas e responsabilização** (*accountability*).

Notam-se, portanto, coleções de instrumentos normativos, nas diversas esferas, bem como padrões legais de **controle, contabilidade, transparência e ética** que disciplinam e norteiam práticas de controle nas organizações e comportamentos dos gestores e agentes direta ou indiretamente envolvidos. Assim, normas, reguladores, práticas de governança, aliados aos preceitos éticos e competências profissionais, norteiam as ações da administração.

Com respeito aos **normativos**, devemos destacar nossa Constituição Federal, nosso Código Civil, nossa Constituição Estadual, bem como as referências nacionais do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e internacionais como do Comitê das Organizações Mantenedoras (COSO), Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), Padrões Internacionais de Auditoria (ISA), Lei Sarbanes-Oxley, EUA (SOx) e Organização Internacional para Padronização (ISO). Outros importantes referenciais normativos que temos atualmente são as coleções de normas contábeis internacionais de divulgação, tanto para empresas privadas (IFRS, *International Financial Reporting Standards*) quanto entidades públicas (IPSAS, *International Public Sector Accounting Standards*), destacando a lógica do ICFR (*Internal Control over Financial Reporting*), bem como as novas normas emanadas a partir do ISSB (*International Sustainability Standards Board*) e CBPS (Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade), no Brasil, com o foco em padrões de evidenciação ligados à sustentabilidade. Nem todas as entidades são alcançadas por todos normativos, mas eles claramente **norteiam a cultura, o comportamento e as práticas** ligadas ao controle nas organizações.

## 1.3 Breve Histórico do Controle na USP

Os primeiros anos de atuação da **Controladoria Geral (CGUSP)**, a partir de sua instituição (Resolução 7.105/2015), focaram em planejamento e ações para sua modelagem e implantação, envolvendo adaptações em estruturas universitárias, almejando um novo sistema de controle para a nova gestão reitoral a partir de 2018. Neste período a premissa adotada foi de que a **Controladoria Geral (CGUSP)** não se confunde com o **Sistema de Controle Interno (SCI)** em sua dimensão executiva, porém com ele se articulando e harmonizando.

O primeiro relatório da **Controladoria Geral (CGUSP)**, referente ao biênio 2016-2017, foi apresentado ao **Conselho Universitário** em dezembro de 2017 e pode ser encontrado na página da Controladoria (<http://controladoria.usp.br>). Neste Relatório, tratou-se: (i) das premissas conceituais, a partir de interpretação das normas estatutárias e regimentais, que pautaram as ações de modelagem e implantação da **CGUSP**; (ii) das principais ações desenvolvidas pela **CGUSP** no período coberto pelo biênio mencionado; (iii) da indicação de medidas planejadas e que se recomenda sejam postas em prática nas etapas subsequentes do aperfeiçoamento da implantação e do início da plena operação da **CGUSP**.

O segundo relatório da **Controladoria Geral (CGUSP)** ao **Conselho Universitário** foi entregue em 2019 (disponível em <http://controladoria.usp.br/>), tendo como objeto as atividades desenvolvidas no ano de 2018, onde se mantiveram as premissas e o estilo do anterior. Seu corpo trouxe a descrição das principais ações desenvolvidas pela **CGUSP**, porém não mais em um biênio, mas sim em um intervalo de tempo de 12 (doze) meses, compreendido entre janeiro de 2018 e dezembro de 2018. Ademais, o relatório respondeu às indicações mencionadas no anterior, apontando as medidas e atividades realizadas para que as metas ali anunciadas lograssem tornar-se realidade no contexto da gestão universitária.

Seguiu-se com o terceiro relatório referente ao ano de 2019, que, de modo pouco diferente dos anteriores, buscou utilizar uma linguagem mais direta e uma estrutura mais objetiva, sobretudo com o intuito de facilitar a compreensão das atividades técnicas da **Controladoria Geral (CGUSP)** à comunidade acadêmica.

Os relatórios seguintes, quarto e quinto, referentes aos anos de 2020 e 2021, respectivamente, abordaram temas mais diretamente relacionados com as incumbências atribuídas à **Controladoria Geral (CGUSP)** e baseadas nas competências previstas no artigo 23-A do Estatuto da USP (<http://www.leginf.usp.br/?cat=16>), incluído pela Resolução No 7.105/2015 (<http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-7105-de-02-de-setembro-de-2015>).

Nota-se, assim, uma clara evolução no desempenho das atividades e funções previstas nos dispositivos normativos que regem e orientam a atuação da **Controladoria Geral (CGUSP)**, bem como evolução natural da forma de registro e conteúdo evidenciado em seus relatórios ao longo de sua existência e de maneira articulada com o **Sistema de Controle Interno**.

## 1.4 Destaques do Relatório Anterior

Em sua seção de Considerações Finais (fls. 97/98), o relatório anterior da **Controladoria Geral (CGUSP)** traz apontamentos referentes a atividades de interesse para o ano de 2022, a saber:

- (1) Dar continuidade ao acompanhamento e a observância dos **parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira** da Universidade de São Paulo, como determinado na Resolução 7.105/2015;
- (2) Dar continuidade ao acompanhamento da **gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da USP**, bem como a execução orçamentária e sua conformidade com as diretrizes estabelecidas;
- (3) Dar continuidade a **assistência aos órgãos, Unidades de Ensino e toda a parte administrativa da Universidade** no que concerne os itens previstos na Resolução 7.105/2015;
- (4) Dar continuidade à **elaboração das normativas**, incluída aqui aquela que estabelece a constituição de um sistema de controle interno (SCI) robusto e articulado para a Universidade de São Paulo;
- (5) Dar continuidade ao **monitoramento das páginas das Unidades de Ensino, Institutos Especializados, Museus, Prefeituras de Campi entre outros órgãos da Universidade** no sentido de recomendar eventuais criações e/ou modernizações de espaços de acesso às comunidades interna e externas da Universidade de São Paulo;
- (6) Dar continuidade a um projeto de investigação, não mencionado no presente Relatório, acerca das alterações que estão sendo desenvolvidas no **Sistema Mercúrio Web** com vistas à articulação no expediente de patrimônio da USP;
- (7) Dar continuidade à **modernização da página da Controladoria Geral** com vistas a oferecer um número maior de conteúdos e, portanto, maior transparência aos cidadãos pertencentes à USP e externos.

## 2 Cenário da Educação Superior e a Universidade de São Paulo

### 2.1 Breve Histórico

Desde a década de 30, o Brasil mostrou-se atento às necessidades de formação básica e superior de sua população. A própria **Constituição de 1934**, ano da fundação da **Universidade de São Paulo**, já apresentava claros avanços da educação como direito fundamental. Apesar de tardio em relação aos demais países das Américas, o Ensino Superior no Brasil teve, com a fundação da Universidade de São Paulo, seu marco significativo no que diz respeito às "universidades de pesquisa".

No Brasil, de acordo com Sampaio<sup>1</sup>, haviam sido criadas até 1930 um total de **137** Escolas de Ensino Superior. Entre 1930 e 1945 foram criadas outras **95** e entre 1945 e 1960 outras **223**. Em 1960 haviam 93 mil matriculados no Ensino Superior, para uma população de 70 milhões. A expansão, em parte condicionada pela reforma universitária, fez com que em 20 anos houvessem 1,3 milhões de matriculados (1980) no Ensino Superior. Atualmente, conforme o último Censo da Educação Superior (MEC, 2021), o país conta com mais de **2,6 mil instituições de ensino superior**, atendendo um contingente de **9 milhões de matriculados**.

Portanto, pudemos testemunhar a substancial expansão do Ensino Superior no país e reconhecer o papel pioneiro e nucleador da Universidade de São Paulo nas dimensões constitucionais de Ensino, Pesquisa e Extensão, sempre orientada pela mais alta qualidade (refletida em sua reputação nacional e internacional). Não é incomum verificarmos nos quadros das Instituições de Ensino Superior do país, com a devida ênfase aos programas de Pós-Graduação, a importante presença de egressos da Universidade de São Paulo.

---

<sup>1</sup> Sampaio, H. (1991). Evolução do Ensino Superior Brasileiro, 1808-1990. Documento de Trabalho 8/91. Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior da Universidade de São Paulo (NUPES).

## 2.2 Os 90 anos da USP

Em 25 de janeiro de 2024 a **Universidade de São Paulo** completará 90 anos, tendo percorrido trajetória de impacto social, acadêmico, científico e tecnológico ao Estado de São Paulo, à nação e, também, globalmente, como poucas instituições de seu porte. Tendo vivido a expansão relatada em tópico anterior, agora se vê diante de rupturas sócio-técnicas que levam a um novo desenho da Educação Superior no mundo. Catalisada pela terrível pandemia que recém vivemos, o ensino, a pesquisa e a extensão passaram por transformação inédita, obrigando os envolvidos a construir novos formatos e processos para alcançar os objetivos estabelecidos. Saímos fortalecidos.

A Educação Superior no país (como referenciado no último Censo da Educação Superior 2021 do MEC) conta com **22,6 milhões de vagas**, em sua enorme maioria (96%) ofertadas pela iniciativa privada. Aqui nota-se a importância de cada agente da Educação Superior (público e privado), em especial na definição de planejamento e ofertas (ensino) em torno de carreiras e profissões, alinhadas com desenvolvimentos científicos (pesquisa) e de outras demandas sociais (extensão).

A Universidade de São Paulo organiza-se em acordo com os **comandos constitucionais**<sup>2</sup>, especialmente o **objetivo da Educação** no Brasil que é "o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (CF, Artigo 205), alicerçada por **princípios constitucionais** (CF, Artigo 206), dos quais cumpre destacar, para efeito deste relatório, a igualdade de condições de acesso e permanência, a liberdade, o pluralismo de idéias, a gratuidade, a valorização profissional, a gestão democrática e a garantia do padrão de qualidade. Além disso, elemento central da **gestão universitária** na USP é a "autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial" frente ao "princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão" (CF, Artigo 207).

---

<sup>2</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF), Capítulo III

Dentro deste enquadramento, a **missão da Universidade de São Paulo** encontra-se presente no artigo 2º de seu Estatuto de 1988: (i) promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa; (ii) ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como à qualificação para as atividades profissionais; e (iii) estender à sociedade serviços indissociáveis das atividades de ensino e de pesquisa.

Assim, a Universidade de São Paulo possui no núcleo conceitual de sua missão a Pesquisa, o Ensino e a Cultura e Extensão, entendidos não só como investimento em novas descobertas, mas também como difusão do saber renovado e do tradicional:

*O talento e a dedicação dos docentes, alunos e funcionários têm sido reconhecidos por diferentes rankings mundiais, criados para medir a qualidade das universidades a partir de diversos critérios, principalmente os relacionados à produtividade científica e artística (Carta de Serviços da USP, p. 26).*

Seu peso no cenário nacional e internacional como **Universidade Pública** de destaque pela qualidade em Ensino, Pesquisa e Cultura e Extensão é inegável, seja por meio dos rankings dos quais participa, bem como indicadores de ensino de graduação e pós-graduação, de produção técnica e científica, propriedade intelectual, prêmios e honrarias recebidas, projetos financiados por agências de fomento, parcerias e convênios, transferência de tecnologia, ações de empreendedorismo, eventos e congressos:

*O desempenho gerado ao longo dessas décadas de uma intensa busca pela excelência, permite à USP integrar um seleto grupo de instituições de padrão mundial. Sua graduação é formada por 183 cursos, dedicados a todas as áreas do conhecimento, distribuídos em 42 unidades de ensino e pesquisa, com mais de 58 mil alunos. A pós-graduação é composta por 264 programas, com cerca de 30 mil alunos matriculados. Atualmente, a USP é responsável por mais de 20% da produção científica brasileira (Carta de serviços da USP, p. 26).*

Em seus sete *campi*, num total de **76 milhões de metros quadrados**, a **Universidade de São Paulo** se organizava<sup>3</sup> em 2022 com **5.427** servidores docentes e **12.928** servidores técnicos-administrativos para atender um contingente<sup>4</sup> de **60.120** estudantes de graduação e **37.238** estudantes de pós-graduação, bem como um total de **119.513** alunos de extensão universitária. Além disso, destaque deve ser feito para a importância da mobilidade internacional de graduação, com um total de **635** alunos estrangeiros recebidos e um total de **1.708** alunos no exterior. A mobilidade docente envolveu **878** docentes em missões no exterior, sendo os principais destinos os EUA, Portugal, França, Chile, Argentina, Alemanha, Itália, Espanha, Reino Unido e México. Além disso, como indicador da reputação percebida pela sociedade, a comunidade USP foi agraciada com **1.473** prêmios e distinções.

Nota-se que a proximidade da celebração de seus **90 anos** vem carregada de importantes indicadores de impacto social para o Povo Paulista, a nação brasileira e o ambiente global em que se insere, validando sua missão constitucional e incentivando suas ações nas dimensões de ensino, pesquisa e extensão.

Em apresentação aos membros da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, o Magnífico Reitor da Universidade de São Paulo, Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Jr., relatou os avanços da USP nas dimensões de Ensino, Pesquisa, Cultura e Extensão, tanto com indicadores internos quanto externos, bem como os **impactos sociais** gerados pela USP, por meio de suas ações em **Graduação, Pós-Graduação, Inclusão e Pertencimento, Pesquisa e Inovação, Cultura e Extensão**, aí incluídas parcerias técnico-científicas, desenvolvimento de capital humano e fomento ao empreendedorismo com vistas ao desenvolvimento do país.

---

<sup>3</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF\\_Dez22\\_CI-CII.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_Dez22_CI-CII.pdf)

<sup>4</sup> Fonte: Anuário Estatístico da USP (2022)

## 2.3 Destaques de 2022

O **Planejamento Plurianual (PPA) da Universidade de São Paulo** para o período de **2019 a 2022**, finalizado em novembro de 2018, debruçava-se sobre um período que depois seria reconhecido por uma das maiores intercorrências sanitárias dos últimos anos, a pandemia COVID-19. Tal PPA destacava quatro propostas: (a) adequação de quadro de pessoal, por meio de contratação, (b) nova fase de progressão de carreira para servidores técnico-administrativos e docentes, (c) modernização da infraestrutura e racionalização de contratos, e (d) permanência estudantil. Consolidava, também, três cenários a partir de premissas macroeconômicas, sociais e operacionais, sendo que o mais otimista previa, para o ano de 2022, receitas da ordem de **R\$ 6,9 bilhões** e um comprometimento de despesas com pessoal de **79,8%** (parâmetro de sustentabilidade econômico financeira, Resolução 7.344/2017).

Efetivamente, como já mencionado no início deste relatório, em 2022 as receitas da USP foram de **R\$ 7,5 bilhões** e o parâmetro de sustentabilidade econômico-financeira ficou **abaixo de 70%**. Destaque-se que a Reserva Patrimonial de Contingência<sup>5</sup> (RPC), equivalente a três folhas de pagamento mensais, atingiu em 2022 o valor de **R\$ 1,8 milhão**.

Mas o olhar de controle interno e prestação de contas da Universidade de São Paulo vai para além do registro e da qualidade do gasto, atingindo o que é mais essencial para entidades públicas, segundo os normativos de controle e divulgação aplicado às entidades do setor público<sup>6</sup>, que é a **prestação de serviços à sociedade** e a divulgação de informações que possam apoiar a tomada de decisão dos beneficiários, bem como dos provedores de recursos. É o que notamos com a atração de **110.774** inscritos na FUVEST em 2022, os mais de **89,5 mil alunos** regulares matriculados (67% na graduação), e os **189 mil participantes** nos 1,4 mil cursos de extensão ofertados em 2022.

---

<sup>5</sup> Prevista no Artigo 14 da Resolução 7.344 de 30 de maio de 2017 (alterada pela Resolução 7.783 de 08 de agosto de 2019).

<sup>6</sup> NBC TSP Estrutura Conceitual, baseado no "The Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities," emitido pelo International Public Sector Accounting Standards Board da International Federation of Accountants (IPSASB/IFAC).

Assim, registra-se a seguir, coleção de destaques que ajudam a formação de opinião dos usuários das informações deste relatório.

#### a) Reputação

Medidas externas, independentes e objetivas da reputação no segmento da Educação Superior, no mundo, são frequentemente apontadas como essenciais para a aferição da qualidade da prestação de serviços em questão, por meio de métricas consensadas e reconhecidas no meio científico. A USP tem avançado em trajetória destacável neste quesito. Afirmação amparada por muitos indicadores<sup>7</sup>, tais como ARWU, QS, THE, e CWUR. Em 2022, a USP ocupava a **115ª posição** no **QS World University Rankings**, tendo aparecido entre as melhores universidades do mundo em 44 das 51 áreas avaliadas. A USP constou, em 2022, entre as 100 melhores em cada grande área: Ciências da Vida e Medicina (61ª), Artes e Humanidades (68ª), Ciências Sociais e Administração (74ª), Ciências Naturais (77ª) e Engenharia e Tecnologia (96ª). Ressalte-se que membros da USP receberam **1.473 prêmios** de mérito acadêmico e científico no ano. Em 2022 a USP recebeu **116 concessões de propriedades intelectuais** (98 patentes). Sobre o impacto da USP por meio de empreendedorismo e setor produtivo, são 2.672 empresas cadastradas no HUB USP de Inovação e 784 empresas habilitadas a usar a marca DNA USP (35 mil empregos diretos gerados e R\$ 4,2 bilhões de faturamento).

#### b) *Campi* (espaço físico)

A Universidade de São Paulo desenvolve suas atividades em uma área<sup>8</sup> de **2 milhões de m<sup>2</sup> de área construída** em uma área (terrenos) de **76,4 milhões de m<sup>2</sup>**, espalhadas nos *campi* dos municípios de São Paulo, Bauru, Lorena, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto, São Carlos, Santos, bem como unidades em Cananéia, Ubatuba, São Sebastião, Itu, Valinhos, Itatinga, Jaú, Itirapina, Araraquara, Pariquera-açu, Piraju, Salesópolis, Anhumas, Anhembi e Monte Negro (RO). Nota-se a extensão e alcance das atividades da USP, bem como foco sobre a gestão e modernização do espaço físico, com ênfase na sustentabilidade e acessibilidade, conforme o Plano de Projetos e Obras da Superintendência do Espaço Físico da USP.

---

<sup>7</sup> <https://egida.usp.br/rankings>

<sup>8</sup> Superintendência de Espaço Físico

### c) Unidades e Órgãos

Em 2022, a Universidade de São Paulo contou com **42** unidades de Ensino e Pesquisa, bem como **6** Centros e Institutos Especializados, **4** Hospitais e Serviços Anexos, **4** Museus e **33** Órgãos Centrais.

### d) Corpo Docente

Em 2022, a Universidade de São Paulo contava com **5.427** membros em seu corpo docente, sendo 37% mulheres e 6% PPI (Pretos, Pardos ou Indígenas). O Corpo Docente da USP era composto por 88% em Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa (RDIDP) e está assim distribuído na carreira:

| <i><b>Nível da Carreira</b></i> | <i><b>Código</b></i> | <i><b>% quadro</b></i> |
|---------------------------------|----------------------|------------------------|
| Auxiliar de Ensino              | (MS-1)               | 0,1%                   |
| Assistente                      | (MS-2)               | 0,3%                   |
| Professor Doutor                | (MS-3)               | 37,0%                  |
| Professor Associado             | (MS-5)               | 42,9%                  |
| Professor Titular               | (MS-6)               | 19,7%                  |

### e) Servidores Técnico-Administrativos

Em 2022, a Universidade de São Paulo contava com **12.928** membros em seu corpo de servidores técnico-administrativos, sendo 48% mulheres e 20% PPI (Pretos, Pardos ou Indígenas).

### f) Corpo Discente

Em 2022, a Universidade de São Paulo contava com **60.120** alunos de graduação (em 333 cursos), **13.912** alunos de mestrado, **15.518** alunos de doutorado, **7.808** alunos de especialização e um total de **119.513** participações em cursos de extensão. Do total de alunos de graduação e pós-graduação (97.358), são 47,9% mulheres e 17,7% PPI (Pretos, Pardos ou Indígenas).

### g) Professores Visitantes

Em 2022 houve um fluxo de **872** professores da USP em missões no exterior, sendo os destinos com mais missões os Estados Unidos (112), Portugal (88), França (70), Chile (50), Argentina (45), Alemanha (44), Itália (43), Espanha (42), Reino Unido (37) e México (26).

### h) Pós-Doutorandos

A Universidade de São Paulo, por meio de sua Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, se destaca por manter um programa formal de pós-doutoramento. Isso é naturalmente atrelado à essência de pesquisa desenvolvida na USP. No ano de 2022 foram **4.021 alunos de pós-doutorado**, sendo 49,3% mulheres e 3,9% PPI. Deste total foram 328 estrangeiros, sendo os países com mais participantes: Colômbia (70), Peru (51), Argentina (23), Irã (22) e Cuba (21).

### i) Acervo (Bibliotecas)

Reconhecida já há décadas por suas bibliotecas e seu acervo, em 2022 estavam catalogados **8.468.143 itens físicos**, sendo 2,4 milhões de livros, 274 mil teses, 74 mil periódicos e 5,1 milhões de fascículos. Digitalmente catalogados haviam **17.728.390 itens**, sendo 544 mil livros, 6,3 milhões de teses, 135 mil periódicos e 10,8 milhões de fascículos. A frequência das bibliotecas ultrapassou 1,3 milhões de usuários.

### j) Meios de Comunicação

Em texto, em vídeo, em imagens e em áudio, a USP divulga a ciência produzida na Universidade com qualidade e em linguagem acessível para todos os públicos. Mantenedora de serviços de Jornal, Revista, Rádio, Televisão e Internet, a Universidade de São Paulo registrou indicadores relevantes<sup>9</sup> de difusão de suas idéias, produções e atividades. O Jornal da USP teve mais de **21 milhões de exibições de páginas** (com 12,1 milhões de usuários). A Rádio USP produziu **947 matérias inéditas**, 525 boletins de colunistas e alcançou 1,6 milhão de exibições de páginas. Nas Redes Sociais foram mais de **1 milhão de inscritos** em seu LinkedIn®, 233 mil inscritos no Instagram®, 407 mil inscritos em seu Facebook®, 241 mil inscritos no Twitter/X® e 376 mil inscritos em seu canal YouTube® (com mais de **1,5 milhão de horas assistidas**).

<sup>9</sup> Fonte: Assessoria de Imprensa da USP

Cabe destacar que a Universidade de São Paulo teve um considerável volume de inserções em **canais de imprensa**, como TVs (Rede Globo, SBT, Record, Bandeirantes, Cultura, Rede TV, Gazeta, EPTV, CNN e GloboNews), Rádios (Jovem Pan, CBN, CNN, Bandeirantes e BandNews), Sites (UOL, G1, Nexo Jornal, Intercept Brasil e Metrôpoles), Jornais e Revistas (versões impressas e on-line) da Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, Agora, Tribuna (Santos), Correio Braziliense e O Globo. O público atingido foi de **7.341.034.060 pessoas** e a centimetragem total (quantos cm<sup>2</sup> as matérias ocuparam) atingiu 54.587.432,11, o que equivale a um valor (cm<sup>2</sup> multiplicado pelo preço médio do cm<sup>2</sup> para anunciar naquele veículo) de **R\$ 5.609.472.390,08**.

#### k) Educação Básica e Técnica

Além da Educação Superior, a Universidade de São Paulo mantém ações junto à Educação Básica e Técnica. No ano de 2022 foram atendidos **967 alunos** no Ensino Fundamental e Médio (747 na Escola de Aplicação e 220 no Colégio Técnico de Lorena), **131** na Escola de Arte Dramática (curso técnico de ator).

#### l) Restaurantes

Em todos os 17 restaurantes mantidos pela USP foram servidas **4.726.115 refeições** no ano de 2022, uma média diária de 19,4 mil refeições. Cabe ressaltar a política nutricional, logística e econômica envolvida nesta operação, incluindo os destinos de excedentes às instituições sociais participantes cadastradas.

#### m) Moradia

A combinação de bolsa-auxílio moradia e as vagas nos conjuntos residenciais, a USP manteve sua prioridade de apoiar membros de sua comunidade com necessidades específicas. Foram disponibilizadas **2.652** vagas de moradia e **13.326** bolsas concedidas.

## n) Museus

No Bicentenário da Independência do Brasil a USP entregou à sociedade o Museu Paulista (Museu do Ipiranga) após extensa reforma e minucioso processo de restauro. Nos museus mantidos pela USP foram catalogados, no ano, **78.572 itens**, sendo que o acervo total atingiu **11 milhões de itens**. Destaque deve ser feito ao trabalho de digitalização de itens e conservação e restauração de acervo. O público atendido em 2022 foi de 639 mil (Museu de Arte Contemporânea), 397 mil (Museu de Arqueologia e Etnologia), 179 mil (Museu Paulista), e 123 mil (Museu de Zoologia).

## o) Saúde

Área de destaque no aspecto reputacional da Universidade de São Paulo, a saúde tem dado origem a premiações e reconhecimento, bem como propriedade intelectual (e., patentes). Alguns destaques seguem: (a) **Odontologia** é considerado o melhor do mundo pelo Scimago Institutions Ranking (2022), (b) **Hospital das Clínicas** é considerado o hospital público brasileiro mais bem avaliado no ranking World's Best Hospitals (2022), (c) **Medicina** da USP é classificada em primeiro lugar na América Latina pelo EduRank 2022, (d) **Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional**: Prêmio DASA de Inovação Médica para aplicativo de detecção precoce de problemas auditivos, (e) **Saúde Pública e Nutrição**: prêmios recebidos por docentes e discentes por pesquisas e atuação em ações sanitárias e ambientais. Há um total de **258 leitos** no Hospital Universitário (HU), 2.720<sup>10</sup> **leitos** no Hospital das Clínicas (HC), **121 leitos** no complexo Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais e Hospital das Clínicas de Bauru (HRAC/HCB) e **925 leitos** no Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto (HCRP). Também vale ressaltar o número de leitos de Unidades de Terapia Intensiva (UTI): 20 (HU), 6 (HRAC/HCB), 99 (HCRP); bem como, destaque-se os centros cirúrgicos: 13 salas (HU), 109 (HC), 36 (HCRP). Os atendimentos à população merecem destaque, especialmente: (a) HU, bucomaxilofacial (3,9 mil), ambulatorial (2,2 mil), internações (36), urgências (1,5 mil) e (b) HRAC 47 mil. Por fim, ressaltamos a relevância do Banco de Dentes Humanos da Faculdade de Odontologia.

---

<sup>10</sup> [https://www.hc.fm.usp.br/hc/conteudo/relatorios/relatorio\\_hc\\_2022\\_completo.pdf](https://www.hc.fm.usp.br/hc/conteudo/relatorios/relatorio_hc_2022_completo.pdf)

p) Licitações

No ano de 2022, foram realizados **404 processos licitatórios** (355 na modalidade pregão).

q) Concursos

A Universidade de São Paulo realizou, em 2022, **280 concursos** docentes, sendo 118 para ingresso na categoria de Professor Doutor (MS-3), 103 para Livre Docente (MS-5) e 59 para Professor Titular (MS-6).

## 2.4 Atos Selecionados da Gestão em 2022

Considerando-se 2022 como **primeiro ano da equipe de gestão reitoral**, pudemos acompanhar atos da gestão em cada grande área finalística da Universidade de São Paulo, notadamente, respeitando a estrutura das **Pró-Reitorias**. Seguem destaques de atos selecionados em razão de sua relevância para as operações da Universidade.

### 2.4.1 Pró-Reitoria de Graduação

Foram vários atos de grande repercussão para as atividades de graduação da Universidade de São Paulo, bem como integração com outras Pró-Reitorias e efeitos para ingressantes, matriculados e egressos, baseados em plano de atividades estabelecido.

Bolsas foram implementadas em diversas modalidades visando o aprimoramento da formação estudantil, bem como políticas de ampliação da permanência. O Programa Unificado de Bolsas (PUB) foi fortalecido, com efeitos sobre Monitoria e Formação Estudantil (envolvendo as dimensões de Cultura e Extensão, Pesquisa e Ensino). Houve avanço na etapa de Análise de Mérito, com maior envolvimento das Unidades e suas Comissões Estatutárias. Também cabe destaque a grande articulação desenvolvida junto à Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento, com foco nos atributos de vulnerabilidade e afinidade do projeto (intersecção merecedora de atenção). Ou seja, o auxílio permanência passou a ser viabilizado logo no ingresso.

Merece destaque o Programa de Iniciação e Aperfeiçoamento na Docência em Línguas, Anos Iniciais do Ensino Fundamental e na Educação em Museus (PROIAD). Em parceria com o SANTANDER, as bolsas visavam atividades educativas, notadamente, junto às unidades com ensino de línguas, bem como os Museus (e.g., Museu Paulista). Os resultados foram positivos, envolvendo reconhecimento do público atendido, estudantes bolsistas, bem como as unidades em si.

Fundamental destacar avanços de processos, como foi o caso da reestruturação das Câmaras do Conselho de Graduação, permitindo melhor representatividade das unidades (e consistência), o que envolveu reforma do Regimento desta Pró-Reitoria.

Ainda, vale ressaltar os atos ligados às Bancas de Heteroidentificação, com finalidade de coibir fraudes, em conjunto com a Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento. No que tange à modelagem de ingresso, nota-se empenho considerável e mudanças importantes que afetam positivamente os interessados em fazer parte do corpo docente de graduação da Universidade de São Paulo, envolvendo tanto os processos de ampla concorrência, quanto formas alternativas, como as focadas em PPIs e em egressos de escola pública.

No âmbito da Pró-Reitoria de Graduação fica evidente a preocupação em mitigar riscos inerentes à atividade, dos quais destacamos a questão da Moradia Estudantil e da Creche Oeste. Ainda houve considerável dedicação sobre a questão da adequação do Corpo Docente, especialmente envolvendo estudos sobre a carga horária de curso em comparação com as diretrizes estabelecidas pelo Regulador (Ministério da Educação). Foram identificados casos em que a busca pela qualidade no ensino na Universidade de São Paulo, levava a um conjunto de **115 cursos** onde a carga superava em 20% o apresentado pelas diretrizes curriculares. Os efeitos merecem, ainda, maior análise e eventual equalização.

Outro aspecto de monitoramento foi a **despesa anual média por aluno**<sup>11</sup>, indicador computado pela CODAGE, que no ano de 2022 ficou em **R\$ 2.392,46** (dois mil, trezentos e noventa e dois reais e quarenta e seis centavos). A despesa ficou **2,5% abaixo** da apontada no Relatório desta Controladoria Geral referente ao ano de 2021 (p. 27), que foi de **R\$ 2.453,25**. Deve-se reconhecer a complexidade da seleção de método para tal aferição, bem como a natural dispersão do indicador pelas várias áreas do conhecimento.

---

<sup>11</sup>

<https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2022/05/Despesa-Media-por-Aluno-2022-1o-trimestreLogo.pdf>

Por fim, o tema **Evasão** ocupou parte da agenda relacionada ao tema Graduação. Notamos uma preocupação no refinamento das métricas envolvendo tempo ideal e tempo máximo para conclusão do respectivo curso, para tornar o monitoramento do indicador mais efetivo.

#### **2.4.2 Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação**

Em seu primeiro ano de gestão, nota-se a expansão da então Pró-Reitoria de Pesquisa para a atual Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação. Os atos de gestão selecionados envolvem a missão mais focada no fomento à pesquisa interdisciplinar e no uso do conhecimento pela sociedade para inovação. Em suas ações, no ano de 2022, houve grande preocupação sobre o uso dos recursos financeiros especificamente para a finalidade maior desta Pró-Reitoria, sendo exemplos os programas de Pré-Iniciação Científica, Iniciação Científica (PIBIC), Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI), Pesquisador Colaborador e Pós-Doutoramento.

Importante frisar que para além dos ambientes de Pesquisa e Inovação presentes na USP, foram identificados **1,6 mil grupos de pesquisa** vinculados ao respectivo diretório no CNPq<sup>12</sup>, bem como **1,7 mil patentes** gerenciadas e **165 startups incubadas** em 2022 (AUSPIN).

Sob a organização da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação merecem destaques as ações ligadas à Graduação (Programa de Bolsas DOW), Prêmio Excelência para Novas Lideranças em Pesquisa, Programa de Estímulo à Supervisão de Pós-Doutorandos por Jovens Pesquisadores, Programa de Formação em Gestão Acadêmica de Projetos de Pesquisa, Projetos de Pesquisa com Iniciativas de Ciência Cidadã, Prêmio USP Mães Pesquisadoras, e o Simpósio Internacional de Iniciação Científica e Tecnológica da USP.

---

<sup>12</sup> A USP aparece em primeiro lugar como instituição que mais grupos de pesquisa possui.

Importante ressaltar o aperfeiçoamento da governança no âmbito desta Pró-Reitoria, incluindo ações ligadas aos temas de **Conflito de Interesse** no escopo da Pesquisa e da Inovação, bem como **Propriedade Intelectual**, notadamente Patentes (contemplando aspectos de sustentabilidade econômica de propriedade intelectual). Esse ponto foi objeto de monitoramento junto à Agência USP de Inovação (AUSPIN), onde fica evidente o foco na **transferência de tecnologia**, visando retorno para a sociedade. Para tanto, ações foram fortalecidas para buscar maior eficiência no processo de proteção da propriedade intelectual, bem como aprimorar o processo de negociação junto ao setor privado.

### 2.4.3 Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento

Trata-se de nova Pró-Reitoria, criada em 2022, destacando a importância atribuída ao tema por esta gestão reitoral. Houve uma enorme concentração de esforços para configuração e estruturação desta unidade de gestão, bem como normativos, alocação de pessoal e planejamento de atividades. Atos de gestão selecionados são a seguir apresentados.

Os **restaurantes** (o central mais outros oito) foram objeto de foco e, a despeito da reduzida equipe de colaboradores, pode ser observada a qualidade do atendimento e o nível de impacto. Ademais, foi identificada elevada contribuição nutricional à comunidade e alta relação custo-benefício. No entanto, foi intensificado o monitoramento quanto aos riscos de segurança alimentar.

Ações de requalificação da oferta de moradia estudantil foram desenvolvidas, visando sanar a oferta e a presença de pessoas que satisfaçam os requisitos estabelecidos (e.g., vínculo com a USP, condição socioeconômica), bem como satisfazer os critérios previstos nos dispositivos legais e normativos. O Conjunto Residencial da USP (CRUSP) conta com **1,6 mil vagas** de moradia oferecidas gratuitamente. Quanto à gestão, tem havido empenho em reformar o Regimento do CRUSP, incluindo aspectos financeiros, jurídicos e de recursos humanos.

Iniciativas ligadas ao **Programa de Permanência**, com alcance estimado sobre **15.000 estudantes**, foram consolidadas e o programa foi aprovado em 2022, para efeito a partir de março de 2023.

Destaques devem ser registrados às ações sobre o serviço de **Creche**, envolvendo o bom impacto, a alta qualidade dos serviços prestados, bem como trâmites judiciais envolvendo a Prefeitura do Município de São Paulo (com vistas a assumir a operação).

A Universidade de São Paulo obteve reconhecimento e se tornou um modelo a partir do estabelecimento da **Comissão de Heteroidentificação**. A ação merece destaque pois promoveu amplo debate, envolvendo o Movimento Negro, e viabilizou audiências públicas com essa finalidade.

Por fim, ressaltem-se ações ligadas à **Saúde Mental** desenvolvidas pela Pró-Reitoria, a partir de temas como sofrimento mental, adoecimento, desgaste de relações e assédio, culminando com decisão sobre maior oferta de recursos para amparar tais situações potenciais (e.g., decisão para futura contratação de psicólogos).

#### **2.4.4 Pró-Reitoria de Pós-Graduação**

Reconhecida pelo volume de programas *stricto sensu* nas mais diversas áreas do conhecimento (acolhendo mais de **29 mil estudantes**) e alta qualidade de programas (**72% com notas CAPES 5, 6 ou 7**), a Universidade de São Paulo responde por praticamente **um quarto** da **produção científica** qualificada no Brasil. A Universidade mantém seu papel de nucleadora de pessoal de alto nível de formação que são responsáveis pela constituição de novos programas de pós-graduação no Brasil todo.

No ano de 2022, observou-se, no entanto, **movimento pós-pandêmico de queda** de demanda por programas de pós-graduação, apesar da elevada qualidade e gratuidade do ensino aos estudantes. Tal movimento ocupou pauta relevante do monitoramento.

Ações de gestão em 2022, na área de pós-graduação, que merecem destaque estão apresentadas a seguir. Na linha do **fortalecimento da gestão**, estão a integração entre sistemas Janus e Sucupira e o desenho do painel de indicadores (*dashboard*) com as dimensões no nível de cada programa e no nível da pró-reitoria (em parceria com EGIDA). Na perspectiva de **internacionalização**, destaques são o programa PRINTI (CAPES), bem sucedido em termos de mobilidade e publicações e os acordos de dupla titulação. Já, sobre **atração**, deve ser registrado como destaque a **EXPO PG USP**<sup>13</sup>, ação voltada à disseminação da pós-graduação da USP. Sobre os **egressos**, em parceria com o Escritório ALUMNI, os mais de 3.173 titulados em programas de mestrado e os 2.409 titulados em programas de doutorado (1.994 em doutorado e 415 em doutorado direto), durante o ano de 2022, foram convidados ao registro no programa alumni da USP.

Há enorme preocupação com a concessão de **bolsas de estudo e pesquisa** para os estudantes de pós-graduação e a Universidade de São Paulo registra um expressivo volume de bolsas: 6 mil bolsas CAPES, 1,5 mil CNPq e 1,5 mil FAPESP. Observou-se um movimento em 2022 de flexibilização, pelas agências oficiais de fomento, dos critérios para concessão e manutenção, bem como interesse a partir do fomento privado.

Outros movimentos na área em 2022 estavam ligados à **comunicação** (e.g., site e informações em Inglês), bem como estímulo ao **Prêmio Melhor Tese** (em parceria com o Banco Santander).

---

<sup>13</sup> <https://prpg.usp.br/expopg2022/index.php>

#### 2.4.5 Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE)

Em 2022, as ações da CODAGE foram fundamentais para garantir a operação da Universidade, com manutenção de curso de projetos e atividades estruturantes, bem como planejamento e eleição de novas ações e projetos de foco. Seus departamentos (Administração, Financeiro, Convênios e Recursos Humanos) passaram por revisão de processos e foi possível monitorar avanços específicos em cada um. Um destaque central é a configuração de **indicadores de gestão e aperfeiçoamento de processos**, de acordo com as peculiaridades de cada departamento, e ampliação da **interlocução com as unidades da Universidade**. No Departamento de Administração (DA) o desenvolvimento de estudos para a construção de novo modelo de **assistência de saúde** merece destaque, assim como os esforços de adequação em razão da **Nova Lei de Licitações**. No Departamento de Finanças (DF) destaque-se a ação para **integração de sistemas**, bem como os estudos e esforços para incorporação dos **Padrões de Contabilidade para o Setor Público**, conforme normativa NBC-TSP do Conselho Federal de Contabilidade. No Departamento de Convênios (DConv) deve-se ressaltar os estudos para **unificação dos dois sistemas** correntes, bem como treinamento e **capacitação de usuários nas unidades**. No Departamento de Recursos Humanos pode-se observar esforços para **aprimoramento dos processos** rotineiros, intensificação das **rotinas de contratação e progressão**, melhoria do **fluxo informacional sobre realocação** de pessoal.

Por fim, duas ações selecionadas da CODAGE em 2022 foram a de **reformatação do processo de planejamento e orçamento**, tornando-o mais participativo, bem como a direcionada ao **inventário de bens móveis e de estoques**, sendo que ambas alcançaram toda a Universidade de São Paulo. Um dos maiores esforços concentrados dos departamentos da CODAGE foi o para viabilizar a entrega do **Museu Paulista**, após significativa reforma e restauro, ao Povo Paulista, por ocasião da data do **Bicentenário da Independência**.

#### **2.4.6 Escritório de Gestão de Indicadores Acadêmicos**

Ocupando espaço importante nos processos de gestão da Universidade de São Paulo, ações do EGIDA em 2022 merecem destaque. A produção do Anuário (transparência) foi fortalecida, assim como os boletins analíticos. Houve preocupação em apresentar indicadores de impacto social, como de permanência estudantil, alcance cultural e de saúde humana e animal. Os estudos para configuração do USP DESTAQUES, a partir de inspiração vinda de universidade australiana. Enfim, o Escritório se dedicou aos processos ligados às agências de rankings, notadamente as internacionais, como SGA, ODS, TH IMPACT e QS SUSTAINABILITY.

## 3 Controle na Universidade de São Paulo (2022)

### 3.1 Articulação com Controle Externo

As Administrações Públicas contemporâneas consagram os sistemas de controle interno como uma das principais ferramentas de aperfeiçoamento e profissionalização da gestão. As instituições dedicadas a este fim, entre as quais se situam as **controladorias**, realizam, internamente, os processos de monitoramento e acompanhamento que permitem a sistematização, com independência, de informações relevantes que venham ao **auxílio dos tomadores de decisão**. Desta forma, pretende-se que tenham subsídios para avaliar resultados e rever procedimentos, se for o caso.

O reconhecimento do papel das controladorias, entretanto, não provém apenas da **consolidação das melhores práticas de gestão**, mas também de mandamentos constitucionais. O sistema controle interno da Administração Pública exercerá a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial quanto aos aspectos da **legalidade, da legitimidade e da economicidade**, cabendo-lhe avaliar o cumprimento das metas e a execução dos programas orçamentários e comprovar a legalidade e a eficiência dos atos de gestão. É o que se depreende, conforme já mencionado, dos artigos 70 e 74 da Constituição Federal, dos artigos 32 e 35 da Constituição Estadual de São Paulo e do artigo 23-A do Estatuto da Universidade de São Paulo, que delineiam as atribuições da Controladoria Geral.

O desempenho destas funções se faz, ainda, em **articulação com os órgãos de controle externo**, entre os quais se destacam o Tribunal de Contas e o Ministério Público. É o que se prevê no artigo 5º do Estatuto da USP, que coloca, entre as funções da Controladoria, a de "articular-se com o Ministério Público e o Tribunal de Contas do Estado com o objetivo de realizar ações eficazes no âmbito de suas atribuições".

### 3.1.1 Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP)

A articulação entre a **Controladoria Geral** e o **TCE-SP** decorre não apenas do previsto no artigo 23-A do Estatuto da USP, mas também da importância que o Tribunal confere à sua interlocução com o sistema de controle interno da Administração Pública. Segundo o Manual de Controle Interno de 2022, produzido pelo TCE-SP, “[o] Tribunal de Contas destaca a importância da informação e da comunicação entre as unidades administrativas e a unidade central do controle interno, para que esta consiga produzir os seus relatórios periódicos de avaliações” (página 57). Além disso, na instrução do processo TC-002013-989.22-3, relativo ao exame consolidado das contas da USP, há, da parte do Tribunal, pedido de encaminhamento do relatório dos controles internos das unidades e da Controladoria Geral, além das próprias normas que regulamentam a Controladoria. Tudo isto indica a necessidade de relacionamento recíproco entre a Controladoria Geral e o TCE-SP, quanto ao oferecimento de informações técnicas que sirvam de amparo às atividades do controle externo.

A Controladoria mantém, tecnicamente, interface com os blocos de atuação do TCE-SP, que são tanto “concentrados” (acórdãos de julgamento de contas anuais) quanto “difusos” (questionamentos pontuais formulados à Reitoria e às demais unidades administrativas e de despesa da Universidade).

Com relação aos itens ainda questionados pelo Tribunal, foram, em síntese, os seguintes:

I) declarar se a gestão orçamentária e financeira encontra-se totalmente integrada ao SIAFEM;

II) declarar se a gestão orçamentária e financeira segue utilizando o Sistema Mercúrio concomitantemente ao SIAFEM;

III) informar se a USP pagou taxa administrativa por serviços não prestados à SPPREV no exercício de 2022, tendo em vista que a folha de pagamentos dos aposentados é processada pela USP com recursos de seu próprio orçamento;

IV) informar se a USP realizou repasses ao terceiro setor;

V) apresentar informações sobre as fundações de apoio, notadamente quanto à utilização da marca e dos espaços da USP, mecanismos de compliance dos convênios e repasses, convênios, regularidade da prestação de contas, assim como o exercício de atividades de servidores da Universidade junto às fundações;

VI) informar a quantidade de alunos por professor (relação alunos/professor) e por servidor não docente (relação alunos/servidor), assim como o número de vagas oferecidas na graduação;

VII) esclarecer a metodologia de apuração de reavaliação, depreciação, amortização e redução do valor recuperável dos bens patrimoniados, e, em caso negativo, justificar o porquê desta avaliação não ser feita;

VIII) informar se houve contratação de professores e servidores temporários no exercício de 2022, esclarecendo acerca das normas da Universidade pertinentes;

IX) apresentar os servidores nomeados para cargos em comissão, as normas de criação dos referidos cargos, a publicidade do ato de provimento;

X) esclarecer se a reserva dos cargos em comissão acima referidos destina-se apenas aos servidores efetivos e, não sendo este o caso, qual o percentual mínimo de servidores efetivos para os cargos em comissão;

XI) relacionar os servidores afastados da USP para exercerem cargo, emprego ou função em outras entidades e órgãos públicos;

XII) indicar quais servidores de outros órgãos públicos receberam pagamentos da USP na qualidade de prestadores de serviços, autônomos ou em razão de convênios;

XIII) explicar a forma do registro de frequência dos docentes;

XIV) apresentar a regulamentação do controle interno e da Controladoria Geral da USP, enviando ao Tribunal os relatórios elaborados por estes órgãos.

Há ainda referências aos AVCBs, porém cumpre destacar a prioridade dada pela administração ao saneamento desta questão, o que demonstra avanço significativo na tema.

Seguindo a sistemática dos Relatórios dos exercícios anteriores, esses assuntos têm sido classificados pela Controladoria Geral em quatro grupos básicos (vide Tabela 1):

GRUPO A: questões de divergência interpretativa em torno do princípio da autonomia universitária;

GRUPO B: questões sobre o relacionamento entre a USP e fundações de apoio;

GRUPO C: questões sobre instituição e funcionamento de sistema de controle interno; e

GRUPO D: questões pontuais.

**Tabela 1. Histórico de Apontamentos do TCE-SP**

| Grupo |   |   | 12 | 13 | 15 | 14 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|-------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| A     | 1 | Teto remuneratório e remunerações extras salariais superiores ao "teto constitucional"                            |    |    |    |    |    |    |    |    |
|       | 2 | Reajuste salarial por ato infralegal (interno)  |    |    |    |    |    |    |    |    |
|       | 3 | Criação e extinção de funções de estrutura e cargos comissionados por ato infralegal (interno)                    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|       | 4 | Criação de cargos e funções sem atribuições específicas ou previstas em lei                                       |    |    |    |    |    |    |    |    |
|       | 5 | Distribuição de empregos públicos, sem quantificação específica, por meio de Portarias (atos normativos internos) |    |    |    |    |    |    |    |    |
|       | 6 | Vigência de diferentes regimes jurídicos de trabalho para os agentes públicos                                     |    |    |    |    |    |    |    |    |

**Grupo**

**12 13 15 14 18 19 20 21**

|          |          |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|----------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>B</b> | <b>7</b> | <b>Papel e pertinência das Fundações de Apoio</b>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | <b>8</b> | <b>Ausência de repasse dos valores devidos pelas Fundações de Apoio nos termos da Resolução N° 454/98</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | <b>9</b> | <b>Irregularidades em convênios mantidos com as Fundações de apoio</b>                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Grupo**

**12 13 15 14 18 19 20 21**

|          |           |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|-----------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>C</b> | <b>10</b> | <b>Descentralização exacerbada, com duplicação de estruturas (contramão da redução de gastos)</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | <b>11</b> | <b>Ausência de um sistema de controle interno</b>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | <b>12</b> | <b>Descontrole no acompanhamento da evolução patrimonial e dos bens patrimoniados</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | 13 | Ausência de estimativas de impacto trienal, exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 14 | Inconsistências contábeis e SIAFEM   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 15 | Despesas acima da arrecadação, comprometendo reservas financeiras                              |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 16 | Comprometimento de mais de 75% do orçamento com despesas de pessoal, contra o DE N° 29598/1989 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 17 | Despesas entendidas como irregulares com diárias   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 18 | Realização do inventário dos Bens Patrimoniais conforme art. 14 e 19 do DE N° 6416/2018        |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Grupo**

**12 13 15 14 18 19 20 21**

|          |           | 12   | 13 | 15 | 14 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|----------|-----------|--|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>D</b> | <b>19</b> | Problemas de gestão ambiental envolvendo o terreno da EACH/USP Leste                                       |    |    |    |    |    |    |    |
|          | <b>20</b> | Ausência de real finalidade dos imóveis adquiridos pela Universidade                                       |    |    |    |    |    |    |    |
|          | <b>21</b> | Impropriedades nos adiantamentos   |    |    |    |    |    |    |    |
|          | <b>22</b> | Irregularidades na remessa de dados à SPPREV   |    |    |    |    |    |    |    |
|          | <b>23</b> | Bancos não-oficiais (Santander e Bradesco)   |    |    |    |    |    |    |    |
|          | <b>24</b> | Irregularidade na remessa de declaração de bens  |    |    |    |    |    |    |    |
|          | <b>25</b> | Evolução da USP nos rankings universitários e internacionais   |    |    |    |    |    |    |    |
|          | <b>26</b> | Irregularidades envolvendo pontos comerciais no <i>Campi</i> da USP (licitação e contrapartida financeira) |    |    |    |    |    |    |    |

|  |    |   |  |  |  |  |  |  |  |
|--|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
|  | 27 | Obras paralisadas e/ou desocupadas  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 28 | Insuficiências de critérios de concessão de bolsa auxílio a discentes e funcionários empregados                     |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 29 | Falhas de motivação na contratação de passagens aéreas e agências de viagem: justificativas e pesquisa de preços    |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 30 | Irregularidades em aquisições; dispensas e inexigibilidades do procedimento licitatório                             |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 31 | Irregularidades no regime de dedicação integral (RDIDP) envolvendo o acúmulo ilegal com outras posições de trabalho |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 32 | Compatibilidade de honorários no acúmulo de cargos ou funções   |  |  |  |  |  |  |  |
|  |    |   |  |  |  |  |  |  |  |

|  |           |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|-----------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | <b>33</b> | <b>SPPREV: assumir os pagamentos do regime próprio ou deixar de receber a taxa de administração para isso</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <b>34</b> | <b>Edificações sem AVCB</b>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <b>35</b> | <b>Falta de atualização de dívidas de longo prazo</b>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <b>36</b> | <b>Digitalização (não adesão ao governo sem papel)</b>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <b>37</b> | <b>Gratificações a servidores da FAENQUIL por mera previsão em ato infralegal (interno)</b>                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

A partir de avaliações sobre os apontamentos historicamente feitos pelo TCE-SP, relativamente às prestações de contas da Universidade de São Paulo, cabe destacar que a interlocução entre as instituições permite compartilhar as visões, eventualmente divergentes, bem como construir planos de ações para sanear os itens apontados.

No caso dos itens do grupo A (questões de divergência interpretativa em torno do princípio da autonomia universitária), nota-se que historicamente foram concentrados no tema de relações de trabalho, envolvendo cargos e remunerações. Sobre o grupo B (questões sobre o relacionamento entre a USP e fundações de apoio), nota-se empenho de ambos os lados quanto à interpretação, bem como verificam-se ações por parte da Universidade visando sanear elementos.

Já com respeito ao grupo C (questões sobre instituição e funcionamento de sistema de controle interno), os pontos influenciam os movimentos internos da Universidade, notadamente nas dimensões contábil, patrimonial e de controle. Por fim, no caso do grupo D (questões pontuais), o efeito é percebido nas ações da Universidade quanto aos aspectos das dimensões patrimonial e de digitalização de processos.

Neste último relatório do TCE-SP, observamos a presença de apontamentos adicionais, dos quais destacamos os seguintes:

(a) Proporção de docentes por aluno. O TCE-SP apresentou análise de proporções destacando variabilidade entre as unidades. De pronto, nota-se que este indicador tem sido acompanhado pela administração central, bem como pelas Pró-Reitorias de Graduação e de Pós-Graduação. Entende-se que o próprio cômputo do indicador traz desafios, pela dinâmica natural das variáveis. Porém, há variações intrínsecas entre as unidades e, principalmente, os programas que são naturalmente geradores de tais dispersões.

(b) Acessibilidade às pessoas com necessidades especiais (portal). O tema da acessibilidade é relevante assim como o apontamento. Nota-se o empenho das áreas responsáveis com a questão da acessibilidade da informação, *lato sensu*, via aparelhamento dos portais, mediante soluções de tecnologia.

(c) Auxílio-creche. Apontamento importante que disparou ações imediatas para correção e saneamento da questão.

(d) Questão com imobilizados (ausência de reavaliações, depreciações, amortizações e redução ao valor recuperável). Tema relevante, que também foi identificado nas diligências desta Controladoria Geral e objeto de interlocuções com a área responsável. Destaque-se o plano de ação em curso para saneamento da questão.

Ao longo do tempo, até por força da institucionalização do controle interno na Universidade de São Paulo, nota-se a melhor relação com o agente de controle externo, bem como planejamento e materialização de ações com vistas aos padrões de conformidade.

### 3.1.2 Ministério Público

O controle exercido pelo Ministério Público do Estado de São Paulo (MP) consiste em um dos pilares do sistema constitucional de apuração de **denúncias** apresentadas pela **sociedade civil** contra os poderes públicos. O acompanhamento destas denúncias, sua apuração interna e o **aprendizado institucional** proposto pelos órgãos de controle interno são condutas basilares neste relacionamento.

Em 2022 foram identificados 238 procedimentos (desde 2010) onde consta o nome da Universidade de São Paulo como parte (vide seção 10.1, deste relatório). Basicamente tratam-se de esclarecimentos ou apontamentos na esfera civil (inquérito civil).

## 3.2 Breve Histórico e Avanços

O controle na USP, mesmo antes da formalização da Controladoria Geral em 2015, mantém papel central para garantia das operações e atingimento das metas institucionais. O **ciclo de gestão**, envolvendo planejamento, execução e controle, veio se fortalecendo, de forma a integrar as ações de cada unidade organizacional com foco na viabilidade e sustentabilidade das operações.

Os **ritos de controle** econômico, orçamentário, financeiro, patrimonial e operacional da Universidade de São Paulo, na perspectiva da **missão** e da **qualidade do gasto público** são reconhecidamente estabelecidos interna e externamente. As ações de controle interno e externo, anteriores à Resolução 7105/2015 estavam disseminadas nas unidades e órgãos centrais, bem como nos relacionamentos junto aos agentes externos, notadamente o Tribunal de Contas do Estado. O controle com foco na **prestação de contas** era mais evidente, nas unidades, órgãos centrais e agentes externos. A Tabela 2 apresenta um breve histórico dos processos de prestação de contas da Universidade de São Paulo junto ao TCE-SP.

**Tabela 2. Processos de Prestação de Contas junto ao TCE-SP**

| <b>Exercício</b> | <b>Reitor</b>         | <b>Conselheiro TCE-SP</b>                  | <b>Processo</b> |
|------------------|-----------------------|--|-----------------|
| 1990             | Roberto Leal Lobo     | Jose Luiz de Anhaia Mello                  | 010561/026/91   |
| 1991             | Roberto Leal Lobo     | Jose Luiz de Anhaia Mello                  | 011504/026/92   |
| 1992             | Roberto Leal Lobo     | Carlos Alberto de Campos                   | 004040/026/93   |
| 1993             | Flávio Fava de Moraes | Edgard Camargo Rodrigues                   | 007427/026/94   |
| 1994             | Flávio Fava de Moraes | Antonio Roque Citadini                     | 010232/026/95   |
| 1995             | Flávio Fava de Moraes | José Luiz de Anhaia Mello e Robson Marinho | 004718/026/96   |
| 1996             | Flávio Fava de Moraes | Renato Martins Costa                       | 009241/026/97   |
| 1997             | Flávio Fava de Moraes | Claudio Ferraz de Alvarenga                | 002441/026/98   |
| 1998             | Jacques Marcovitch    | Antonio Roque Citadini                     | 026444/026/98   |

|      |   |  |               |
|------|---|--|---------------|
| 1999 | Jacques Marcovitch  | Antonio R. Citadini                          | 002543/026/99 |
| 2000 | Jacques Marcovitch  | Wallace de Oliveira Guirelli<br>(Substituto) | 003212/026/00 |
| 2001 | Jacques Marcovitch e<br>Adolpho José Melfi                      | Fulvio Julião Biazzi                         | 002508/026/01 |
| 2002 | Adolpho José Melfi  | Renato Martins Costa                         | 001958/026/02 |
| 2003 | Adolpho José Melfi  | Eduardo Bittencourt<br>Carvalho              | 003574/026/03 |
| 2004 | Adolpho José Melfi  | Sergio Ciqueira Rossi                        | 003930/026/04 |
| 2005 | Adolpho José Melfi, Helio<br>Nogueira da Cruz e Suely<br>Vilela | Eduardo Bittencourt<br>Carvalho              | 003439/026/05 |
| 2006 | Suely Vilela  | Fulvio Julião Biazzi                         | 004000/026/06 |
| 2007 | Suely Vilela  | Fulvio Juliao Biazzi                         | 005473/026/07 |
| 2008 | Suely Vilela  | Antonio Roque Citadini                       | 002717/026/08 |
| 2009 | Suely Vilela  | Sidney Estanislau Beraldo                    | 002727/026/09 |
| 2010 | João Grandino Rodas   | Antonio Roque Citadini                       | 001745/026/10 |
| 2011 | João Grandino Rodas   | Silvia Monteiro                              | 000195/026/11 |
| 2012 | João Grandino Rodas   | Cristiana de Castro Moraes                   | 003567/026/12 |
| 2013 | João Grandino Rodas   | Sidney Estanislau Beraldo                    | 001469/026/13 |
| 2014 | Marco Antônio Zago  | Robson Marinho                               | 000792/026/14 |
| 2015 | Marco Antônio Zago  | Edgard Camargo Rodrigues                     | 005321/989/15 |
| 2016 | Marco Antônio Zago  | Sidney Estanislau Beraldo                    | 001004/989/16 |
| 2017 | Marco Antônio Zago  | Cristiana de Castro Moraes                   | 001754/989/17 |
| 2018 | Marco Antônio Zago e<br>Vahan Agopyan                           | Antonio Roque Citadini                       | 002240/989/18 |
| 2019 | Vahan Agopyan   | Edgard Camargo Rodrigues                     | 002612/989/19 |
| 2020 | Vahan Agopyan   | Robson Marinho                               | 004126/989/20 |
| 2021 | Vahan Agopyan   | Antonio Roque Citadini                       | 002614/989/21 |

O conceito de prestação de contas está arraigado na **cultura de qualidade da USP**, seja pelas obtenções de recursos de financiamento de pesquisa junto às agências nacionais e internacionais de fomento, seja pela natureza de projetos de cultura e extensão, em complemento às atividades de graduação e pós-graduação, envolvendo consumo de recursos para ações específicas. Não apenas isso, mas são várias as ações desenvolvidas nas mais diversas unidades da USP em parceria com agentes externos em torno da temática **da ética, da transparência e da prestação de contas**, como é o caso da própria Escola Fazendária e do edifício concluído em 1992 junto à FEA/USP (hoje prédio FEA5), para atividades de treinamento. A capacitação de seus quadros internos tem sido prática na USP, ao longo de décadas, visando aumento da qualidade da sustentabilidade econômica, planejamento e execução orçamentária e financeira, bem como do controle patrimonial. O que se testemunha é um comportamento gerencial diligente e zeloso, visando a qualidade do gasto à luz da sua missão.

Nesta lógica, a instalação da Controladoria Geral, em 2015, veio para, além de formalizar aspectos do Controle Interno na USP, **construir e consolidar uma cultura de controle**, à luz das boas práticas da gestão, em geral, e da gestão pública, em particular. Ações de transparência foram intensificadas pelas várias gestões universitárias, estruturando processos que oferecem melhores condições para a presença do controle interno, descentralizado e integrado.

Para além dos aspectos de ética, governança, transparência, qualidade do gasto público, controles preventivos e da prestação de contas, a Universidade de São Paulo se posicionou frente ao **Programa Nacional de Prevenção à Corrupção** (PNPC). Destaque-se a participação da Controladoria Geral, no ano de 2022, no evento da Rede de Controle da Gestão Pública (intervenção do Dr. Mario Junior Bertuol).

### 3.3 Ampliação da Interlocação com Órgãos Internos

O artigo 23-A, XI do Estatuto da USP exige que a Controladoria Geral se articule com “os órgãos e instâncias universitárias em matérias afetas à sua competência”. Exatamente por essa premissa, a CG realizou, nos últimos anos, reuniões e contatos com a Assessoria de Planejamento Orçamentário (APO), com a **Coordenadoria de Administração Geral** (CODAGE) e responsáveis pelos seus Departamentos (DA, DF, DRH e DConv), além da Procuradoria Geral (PG).

De forma complementar ao acompanhamento e interlocação com os órgãos supracitados, a CG deu continuidade à sua articulação com outras instâncias partícipes do controle interno da Universidade, notadamente com a **Ouvidoria Geral** (OG) e a **Comissão de Ética** (CE). Canais de comunicação foram formalizados e várias reuniões de trabalho realizadas ao longo do ano de 2022, com o objetivo de alinhar a visão acerca do controle interno e consolidar entendimento do alcance e escopo de atuação da Controladoria Geral.

A presença estatutária no **Conselho Universitário**, com direito a voz e voto, garantiu à Controladoria Geral posicionamento e compreensão dos temas mais sensíveis e suas repercussões na perspectiva do controle e alcance da missão da Universidade de São Paulo. Foi assim em 2022, com presença em reuniões ordinárias e extraordinárias do Colendo Conselho Universitário.

Quanto à intensificação de interlocação junto aos órgãos internos e unidades, cumpre destacar ações junto à **Procuradoria Geral** (PG) e suas especialidades Civil, do Ministério Público, Trabalhista e Disciplinar. Houve, também, intensificação de interlocação junto à **Secretaria Geral** (SG), para temas em tramitação em sessões do Conselho Universitário.

Diretamente com a **alta gestão**, a Controladoria Geral estabeleceu canais de comunicação, garantindo sua independência e autonomia, com o **Reitor**, **Gabinete do Reitor** (GR) e com todas **Pró-Reitorias**. Tais canais de comunicação permitiram (e permitem) alcance direto, mediante ação diligente, para conhecimento, identificação, diagnóstico e avaliação de elementos de interesse do controle interno, em estágios mais iniciais do processo de gestão.

Resta ainda destacar a intensificação de interlocução junto à **Comissão de Legislação e Recursos (CLR)** e **Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP)**, tanto para alinhamento de escopo e alcance de ações, quanto para monitoramento de processos de interesse do controle interno. Essas duas comissões são de **alta relevância para a gestão** da Universidade de São Paulo e instrução de processos decisórios no escopo do Conselho Universitário, portanto de interesse natural da Controladoria Geral.

Responsável pela temática da **transparência**, o **Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico (EGIDA)** tornou-se interlocutor de grande interesse da Controladoria Geral, em 2022, pelas responsabilidades assumidas e atividades planejadas desde o início desta nova gestão. O monitoramento das atividades do Portal de Transparência, relato da presença nos Rankings específicos, da Carta de Serviços e do Anuário Estatístico foram temas de seguidas pautas de monitoramento e acompanhamento.

A Controladoria Geral empenhou-se na interlocução com **as Unidades** da Universidade de São Paulo, acompanhando movimentos ligados às dimensões orçamentária, patrimonial, financeira e operacional. Para além destes aspectos, também envolveu-se com subsídio de informações atinentes a questionamentos do agente de controle externo, bem como provocando questionamentos e diligências específicas do controle interno.

Importa salientar que em todas essas **interlocuções, envolvimento, questionamentos ou diligências**, a Controladoria Geral sempre foi bem atendida, compreendida e subsidiada com elementos que reforçam a maturidade do controle interno na Universidade de São Paulo e validam o plano, a sistemática e as ações da Controladoria Geral.

### 3.4 Sistema de Controle Interno

Tema que ocupou agenda da Controladoria Geral no ano de 2022, à exemplo de outros anos, o avanço normativo do Sistema de Controle Interno ocorreu em três dimensões: (i) Diretrizes para ações de conformidade; (ii) Organização do Sistema de Controle Interno e (iii) Regimento Interno da Controladoria Geral. Foram aprimorados os objetivos e conceitos pertinentes, bem como atualizados em razão dos avanços da gestão, da sociedade e do aperfeiçoamento dos recursos de controle. Ainda em consolidação visando o envolvimento dos agentes participantes do controle na Universidade de São Paulo, a formalização, e seus dispositivos, em muito avançou.

A primeira dimensão volta-se à transparência da administração, à responsabilidade fiscal e ao controle de legalidade. A coleção de ações pertinentes foi contemplada em respeito às competências específicas e à supervisão do Conselho Universitário.

Já a segunda dimensão foi a que mais consumiu recursos e energia no ano de 2022 para conduzir e garantir que os integrantes, responsabilidades, deveres e prerrogativas estivessem devidamente contemplados. O avanço foi considerável e encontra-se em estágio de consolidação do entendimento pelos agentes envolvidos, incluindo os órgãos centrais e as unidades.

Por fim, a terceira dimensão refere-se ao Regimento Interno da Controladoria Geral, por ter papel central nos dispositivos anteriores e, conseqüentemente, efeitos em suas articulações e responsabilidades. Cumpre destacar que ações de comparação com dispositivos análogos em universidades paulistas (UNICAMP e UNESP), assim como outros entes públicos de relevância tem pautado a configuração e formalização do Sistema de Controle Interno da Universidade de São Paulo, com vistas a assegurar referências de qualidade e eficiência do processo.

### 3.5 Processo de Controle Interno

Analogamente ao avanço normativo do Sistema de Controle Interno, a Controladoria Geral empenhou-se no desenvolvimento e melhoria de seus próprios processos, envolvendo a **criação ou aperfeiçoamento de processos da Controladoria Geral**. Esse fenômeno envolveu as dimensões de pessoas, sistemas, infraestrutura, tecnologia, rotinas de monitoramento e canais de comunicação.

A equipe da Controladoria Geral foi considerada ainda enxuta para suas atribuições estatutárias, portanto o aumento da eficiência processual mostrou-se essencial para o alcance de suas metas. A infraestrutura (espaço e recursos físicos) foi mantida, porém estabelecido plano de melhoria. Foram revisadas as atividades dos profissionais envolvidos com as atividades da Controladoria Geral, objetivando **aumento da eficiência e produtividade**, o que se mostrou coerente. A tecnologia à disposição da Controladoria Geral não ofereceu óbice ao alcance de seus objetivos, porém um planejamento de novos recursos tecnológicos foi iniciado. Por fim, houve **aprimoramento das rotinas** de monitoramento e dos próprios canais de comunicação, especialmente por envolver interlocutores externos à Controladoria Geral.

A título de exemplo, no ano de 2022, a Controladoria Geral manteve **24 reuniões colegiadas** (de números 29 até 52, conforme Sistema Nereu). Houve estabelecimento de calendário de reuniões ordinárias mensais, com pautas previamente estabelecidas, bem como reuniões extraordinárias em razão de temas específicos e demandas pontuais.

Ao longo do ano, foram realizadas diligências junto aos órgãos mais relevantes ao controle interno como forma de obtenção de subsídios à Controladoria Geral. Tais diligências envolveram obtenção e análise documental, além das próprias entrevistas com executivos e gestores selecionados.

## 4 Modelo de Riscos Institucionais

### 4.1 Mapeamento e Monitoramento de Riscos

Elemento central da gestão é antecipar cenários e fazer frente aos **riscos** identificados com potencial de impactar a integridade institucional, bem como suas operações. Um posicionamento antecipatório, diagnóstico e preventivo. O mapeamento e o monitoramento de riscos, assim como as ações de gestão a eles ligadas representam dimensões críticas para o sucesso da entidade.

A Controladoria Geral busca avançar com pauta de formalização do **Modelo de Riscos Institucionais da Universidade de São Paulo**, a partir das melhores práticas internacionais de organismos ligados ao tema de riscos, bem como da base de conhecimento ligada à área pública e seus normativos relevantes. Tal modelo visa estabelecer as bases para o mapeamento e posterior monitoramento de riscos para avaliar as ações da gestão relativamente ao tema e à integridade institucional.

Cumpra destacar, que são múltiplas as **fontes de riscos**, conforme relação não exaustiva contida na Matriz de Risco e Controle<sup>14</sup> do repositório da **Controladoria Geral da União**, a saber: pessoas, processos, sistemas, infraestrutura física, tecnologia, governança, planejamento e eventos externos. Os riscos a partir de tais fontes são avaliados conjuntamente em relação ao impacto (de baixo a alto) e sua probabilidade (de baixa a alta).

Nota-se, em 2022, que a gestão, por meio de seus órgãos próprios, zelou por **identificar e buscar salvaguardas para mitigar os riscos**, conforme potencial de impacto e probabilidade, atinentes à Universidade de São Paulo. No entanto, a pauta da Controladoria Geral com respeito à formalização do Modelo de Riscos Institucionais vem ampliar o foco no tema, na perspectiva da avaliação independente.

---

<sup>14</sup> <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/64968>

## 4.2 Modelo de Riscos Institucionais

Em conformidade com a **metodologia**<sup>15</sup> de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, considera-se que o ambiente da Universidade de São Paulo apresenta características apropriadas para a formalização do Modelo de Riscos Institucionais. A metodologia citada destaca **cinco etapas**: (i) análise de ambiente e fixação de objetivos, (ii) identificação de eventos de riscos, (iii) avaliação de eventos de riscos e controles, (iv) resposta a risco e (v) informação, comunicação e monitoramento. Além disso, tal metodologia guarda relação com modelos de riscos consolidados e adotados por entidades no segmento de atuação.

Sobre a primeira etapa, cumpre destacar os processos sedimentados na Universidade de São Paulo quanto ao contínuo entendimento do ambiente (interno e externo), bem como fixação de objetivos. Isso vem ocorrendo, sistematicamente, a partir de órgãos estabelecidos e com atribuições próprias, como é o caso do próprio Conselho Universitário, da Reitoria e da Comissão Permanente de Avaliação, vinculada à vice-reitoria, composta pela Comissão Plenária, Comissão de Avaliação Institucional e Comissão de Atividades Docentes. Tal comissão possui autonomia para convidar participantes externos à USP, garantindo pluralidade de visões e independência de avaliação. Destacam-se ações (incluindo análises e recomendações) ocorridas em 2022, referentes ao processo de **Autoavaliação Institucional** da USP, focadas nas áreas de graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, bem como da própria gestão.

Sobre a segunda etapa, vale citar coleção de ações que permeiam o sistema de controle interno da USP, bem como órgãos e unidades. Notadamente, há processos estabelecidos que visam a identificação de eventos de riscos, especialmente ligados às fontes de risco já citadas, suas causas e consequências. A seleção de categorias de risco é fundamental, a saber:

---

<sup>15</sup> [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74041/1/Manual\\_de\\_GIRC\\_Versao\\_2.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74041/1/Manual_de_GIRC_Versao_2.pdf)

estratégico, operacional, orçamentário, reputacional, fiscal, de conformidade e de integridade. Observa-se, no entanto, **oportunidade para aprimoramento** de tais processos e compartilhamento de experiências acumuladas dentro da estrutura da Universidade de São Paulo.

Quanto à terceira etapa, observa-se espaço para consolidar o processo central de avaliação de riscos e controles, especialmente no tocante aos **estímulos internos e externos**, mais ou menos controláveis, com efeitos sobre os tipos de impacto e probabilidades, bem como respectivas salvaguardas.

A quarta etapa, ligada à resposta a riscos, merece atenção do sistema de controle interno, bem como da gestão, em suas capacidades próprias. Naturalmente, a partir da identificação e avaliação dos riscos é possível elencar os processos de respostas a riscos, por meio de mecanismos de prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento.

Por fim, a quinta etapa está ligada à comunicação, envolvendo o monitoramento e a comunicação, quadros de acompanhamentos de indicadores, garantindo fluidez e celeridade. Em razão da combinação de impacto e probabilidade, os processos de comunicação devem ser estabelecidos, oferecendo tanto segurança e agilidade para a instituição e sua gestão, bem como potencial de avaliação independente pelo sistema de controle interno.

Cumprido, portanto, destacar a pauta da estruturação do Modelo de Riscos Institucionais para auxiliar no processo avaliativo ligado à temática, de forma a complementar as ações sobre riscos desempenhadas pela gestão central e pelas unidades.

### 4.3 Variáveis Candidatas

De forma alinhada à metodologia citada, as **etapas iniciais de desenho do Modelo de Riscos Institucionais** contemplaram variáveis candidatas à luz da classificação de riscos inerentes e residuais, para o setor. A seguir, composição (preliminar e não exaustiva) da relação de variáveis candidatas e suas categorias.

**Tabela 3. Variáveis Candidatas - Modelo de Riscos Institucionais**

| <b>Categoria de Riscos</b> | <b>Variáveis Candidatas</b>   |
|----------------------------|---|
| Acadêmicos                 | Acreditação<br>Rankings e Avaliação<br>Modelos Acadêmicos<br>Parcerias Internacionais                                   |
| Financeiros                | Financiamento de Custeio e Capital<br>Suporte Discente<br>Fundos Patrimoniais<br>Seguros e Sinistros<br>Previdenciários |
| Reputação                  | Ética e Misconduta Acadêmica<br>Escândalos<br>Gestão da Marca<br>Gestão de Mídia<br>Participação Estudantil             |
| Operacional                | Eficiência operacional<br>Ensino<br>Pesquisa<br>Extensão<br>Fornecedores  |

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | <p>Facilities (Limpeza, Vigilância, Portaria), Centros Compartilhados</p> <p>Restaurantes</p> <p>Gestão de crises</p> <p>Suporte à Decisão</p>   |
| Tecnológico            | <p>Sistemas Corporativos</p> <p>Sistemas Operacionais</p> <p>Gestão de Contratos, Compras e Licitações</p> <p>Cybersecurity</p> <p>Dados</p> <p>Hardware</p> <p>Infraestrutura de Rede</p> <p>Software</p> |
| Pessoal                | <p>Corpo Docente</p> <p>Corpo Discente</p> <p>Corpo Técnico-Administrativo</p> <p>Colaboradores Terceirizados</p> <p>Fornecedores e Prestadores de Serviços</p> <p>Gestão de talentos</p> <p>Greves</p>    |
| Matrículas             | <p>Volume</p> <p>Envolvimento com Setores Econômicos</p> <p>Processos Seletivos</p> <p>Participantes</p> <p>Evasão</p>   |
| Infra-Estrutura Física | <p>Segurança nos campi</p> <p>Bem-estar</p> <p>Moradia</p> <p>Alimentação</p>  |

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | Fluxo de pessoas e veículos<br>Ativos Imobilizados<br>Manutenção   |
| Legal e Conformidade  | Regulação (Federal, Estadual, Municipal)<br>Pesquisa e Propriedade Intelectual<br>Lides e Disputas<br>Discriminação<br>Improbidade Administrativa<br>Corrupção |
| Naturais e Ambientais | Desastres<br>Pessoas<br>Ativos   |
| Saúde                 | Crises de saúde, pandemia<br>Saúde Mental, Psicológico<br>Hospitais (atendimentos humanos)<br>Hospitais (atendimentos veterinários)                            |
| Político-sociais      | Instabilidade política<br>Aspectos sócio-culturais   |

# 5 Sustentabilidade Econômico-Financeira

## 5.1 Fundamentos

As decisões administrativas tomadas entre 2011 e 2013, acompanhadas de forte queda na economia nacional e, conseqüentemente, na arrecadação estadual, levaram a Universidade de São Paulo a consumir suas reservas financeiras para cobrir gastos correntes, os quais superaram o total de repasses do Estado de São Paulo no final de 2014. As referidas decisões consistiram basicamente em aumento de gastos com pessoal – aumento salarial e novas contratações, especialmente de servidores administrativos – e em novos investimentos – obras e aquisição de imóveis.

Em resposta a esse cenário, foi editada a Resolução 7.105/2015<sup>16</sup>, que introduziu os arts. 22, I e VII e 23-A no Estatuto da USP. Os novos dispositivos exigiam a adoção genérica de parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira pela Universidade. Com o advento da Resolução n. 7.344/2017<sup>17</sup>, os referidos parâmetros foram especificados por meio da previsão de um sistema de planejamento financeiro, inspirada por princípios de responsabilidade fiscal e pela premissa de que a gestão responsável é corolário da autonomia universitária.

Destacam-se da Resolução n. 7.344/2017 os seguintes aspectos principais:

- I. A introdução do norma de planejamento plurianual (quadrienal), além das normas de diretrizes orçamentárias e orçamento anual (arts. 1º e 1º das Disposições Transitórias);
- II. A previsão do limite máximo de 85% com despesas de pessoal em relação às receitas regulares advindas dos repasses da Fazenda Estadual (“nível comprometimento”) (art. 2º), assim como do dever de eliminação do excedente desse limite (art. 4º).

---

<sup>16</sup> <https://leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-7105-de-02-de-setembro-de-2015>

<sup>17</sup> <https://leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-7344-de-30-de-maio-2017>

- III. A previsão de medidas acautelatórias quando as despesas com pessoal atingirem um limite prudencial de 80% (art. 3º);
- IV. A indicação da composição percentual ideal, com o mínimo de 40% de servidores docentes no quadro de pessoal da USP (art. 5º) e a limitação das contratações de servidores técnicos e administrativos, caso esse percentual não seja atingido (art. 6º das Disposições Transitórias);
- V. O estabelecimento de regras de transição enquanto não se atingir os limites máximo, prudencial e de percentual ideal (arts. 3º a 5º das Disposições Transitórias). É importante frisar que os limites referidos entraram em vigência apenas no exercício de 2022 (art. 2º das Disposições Transitórias).
- VI. A exigência de prévio estudo de impacto econômico-financeiro para compromissos com custeio ou investimento (arts. 6º e 7º), com a assunção prévia da Assessoria de Planejamento Orçamentário da Reitoria (art. 8º). Esta ainda deve prestar contas à CG sobre o cumprimento das regras em comento (art. 19);
- VII. A adoção de regras, em período de eleição reitoral, que restringem ações que impliquem novas despesas orçamentárias, criação de cargos e empregos, nomeações e contratações de pessoal, ou outras medidas com impacto eleitoral (arts. 9º a 13);
- VIII. A instituição de reserva patrimonial de contingência, de modo a reger como a USP deve formar uma reserva financeira, distinta dos saldos bancários para cobrir despesas correntes. Também estipula como essa reserva pode eventualmente ser gasta (arts. 14 a 17);
- IX. As atribuições de competência da CG para o controle do cumprimento da própria Resolução 7.344/2017 e de responsabilidade dos gestores universitários (arts. 18 a 21).

Em 2019, a Resolução n. 7.344/2017 foi alterada pela Resolução n. 7.783/2019<sup>18</sup>. Dentre as mudanças, quatro são de interesse especial e podem ser assim resumidas:

---

<sup>18</sup> <http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-7783-de-08-de-agosto-de-2019>

- I. As novas redações dos arts. 2º e 4º que (i) substituiu a período base de cálculo do nível de comprometimento para o exercício precedente (art. 2º); e, (ii) no que tange a redução do nível de comprometimento que excedeu o limite máximo (85%), suprimiu a necessidade de eliminação da terça parte no semestre seguinte (art. 4º).
- II. A introdução da necessidade de déficit orçamentário no art. 3º (anteriormente, necessitava-se apenas da extrapolação do limite de 80% das despesas totais com o pessoal), para que sejam tomadas as medidas descritas no mesmo dispositivo. Também foi posto parágrafo único, que definiu normativamente o “déficit orçamentário”<sup>19</sup>;
- III. A alteração, no art. 14, do valor da reserva de contingência para três folhas de pagamento mensais, devendo ser preenchida de parte do superávit orçamentário. Ainda, foram inseridos parágrafos que definiram o “superávit orçamentário” e regulamentaram a matéria<sup>20</sup>;
- IV. As novas redações dos arts. 4º e 5º das Disposições Transitórias, que (i) alterou o parâmetro temporal de cálculo do valor nominal dos repasses do Estado de São Paulo para “último exercício encerrado em relação ao penúltimo” (art. 4º); e (ii) determinou a redução das despesas com o pessoal até o limite máximo, no que diz respeito a sua previsão em normas orçamentárias (art. 5º).

---

<sup>19</sup> “Entende-se por déficit orçamentário o resultado negativo da diferença entre o total das liberações de recursos do Tesouro do Estado de São Paulo advindas da quota parte da USP sobre a arrecadação de ICMS, quota parte do Estado, conforme definição do Decreto Estadual Nº 29.598/1989, e o total pago das despesas gerais da fonte tesouro da Universidade do exercício anterior, conforme relatório final de fechamento aprovado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP)”

<sup>20</sup> “§ 1º – As folhas de pagamento que servirão de base para o cálculo do montante da reserva patrimonial a ser constituída serão calculadas a partir da média das despesas totais com pessoal do exercício anterior, conforme definido no §1º do artigo 2º.

§ 2º – A reserva patrimonial prevista no caput será anualmente composta de parte do superávit orçamentário apurado com base no exercício anterior, aprovado pelo Conselho Universitário.

§ 3º – Entende-se por superávit orçamentário o resultado positivo da diferença entre o total das liberações de recursos do Tesouro do Estado de São Paulo advindas da quota parte da USP sobre a arrecadação de ICMS, quota parte do Estado, conforme definição do Decreto Estadual Nº 29.598/1989, e o total pago das despesas gerais da fonte tesouro da Universidade do exercício anterior, conforme relatório final de fechamento aprovado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP).”

Como pode-se notar, a Universidade de São Paulo, a partir de profundas transformações normativas e culturais, pode revigorar seu processo de gestão e aprimorar a austeridade fiscal, envolvendo ações da governança e estabelecendo novo ciclo de controle. Ressalte-se que o artigo 23-A do Estatuto da USP passou a atribuir à **Controladoria Geral** a tarefa de “acompanhar a observância dos parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira da Universidade”.

Assim, nesses últimos anos, a Controladoria Geral dialogou com os órgãos de gestão, em especial a **Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP)** e a **Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE)**, com o objetivo de apontar sugestões de aprimoramento das regras de sustentabilidade. Além disso, em seus relatórios anuais, inseriu observações sobre o **cumprimento das regras**<sup>21</sup> estabelecidas na Resolução 7.344/2017, alterada pela Resolução 7.783/2019. Mais recentemente, por meio de interlocução junto aos membros do **Conselho Universitário**, a Controladoria Geral contribuiu com discussões sobre a gestão e funcionamento da **Reserva Patrimonial de Contingência** e sobre as propostas de orçamento, de revisão orçamentária e do plano plurianual.

Importante salientar que as **bases da sustentabilidade econômico-financeira** estão associadas às receitas e às despesas da Universidade de São Paulo, à luz da autonomia universitária. Foco maior é dado às receitas advindas do Estado e o total pago das despesas gerais da fonte Tesouro. Conforme definição do Decreto 29.598/1989, a Universidade de São Paulo recebe liberações de recursos do Tesouro do Estado de São Paulo, advindas da quota parte sobre a arrecadação de ICMS líquido (5,0295%) do Estado de São Paulo e aplica tais recursos no pagamento de despesas relacionadas às suas operações, incluindo custeio e investimento, conforme seu orçamento.

---

<sup>21</sup> art. 18 da Resolução n. 7.344/2017: “*Compete à Controladoria Geral acompanhar o cumprimento das regras fixadas por esta norma, apresentando relatórios anuais ao Conselho Universitário.*”.

Como visto, os normativos internos possuem papel fundamental de orientação e direcionamento da gestão. Destaque deve ser feito à lógica de **planejamento plurianual**, foco no **superávit ou déficit**, segundo o conceito de **competência do exercício contábil** (alinhado ao normativo contábil federal, NBC-TSP do Conselho Federal de Contabilidade), no parâmetro de **limite máximo de 85%** (Artigo 2º da Resolução 7.344/2017 alterada pela Resolução 7.783/2019) do comprometimento com as despesas de pessoal, bem como no **gatilho de 80%** e suas consequências restritivas para a decisões da administração (Artigo 3º da Resolução 7.344/2017 alterada pela Resolução 7.783/2019).

Adicionalmente, deve ser ressaltada a **proporção mínima de 40% de servidores docentes** na composição do quadro de pessoal ativo da Universidade de São Paulo (Artigo 5º da Resolução 7.344/2017). Além disso, o dispositivo que requer **estudo de impacto econômico-financeiro** quando houver proposição de assunção de novas obrigações com custeio ou despesas com pessoal que venha **onerar exercícios futuros** (Capítulo III da Resolução 7.344/2017).

## 5.2 Histórico

Não se pretende neste relatório discutir os dados econômico-financeiros anteriores à criação da Controladoria Geral. Aliás, para isso importantes estudos foram feitos, como a tese de doutorado “Governança e conformidade na gestão universitária” na FEA/USP, de autoria de Alexandre Hideo Sasaki e sob a orientação do Prof. Jacques Marcovitch<sup>22</sup>; e o livro “Universidade em Movimento - Memória de uma Crise”, organizado por Jacques Marcovitch<sup>23</sup>.

Desde 2016, a Controladoria Geral acompanha os parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira dispostos na Resolução n. 7.344/2017, dos quais se destacam três metas de controle: (i) limite máximo de 85% das despesas total com o pessoal em relação aos repasses da Fazenda do Estado de São Paulo (“nível comprometimento”) (art. 2º); (ii) o limite prudencial de 80% com o nível de comprometimento (art. 3º); e (iii) o percentual ideal de mínimo 40% de docentes entre os servidores ativos da USP (art. 5º).

As três têm sido acompanhadas de perto pela Controladoria Geral nos anos de sua existência, com a catalogação em todos os relatórios precedentes. Mas é importante ressaltar que **estas regras não eram vinculantes até o exercício de 2022** (conforme artigo 2º, Disposições Transitórias, da Resolução 7.344/17), período do presente relatório. Quanto aos arts. 5º e 6º das Disposições Transitórias, também comentados aqui, estavam em pleno vigor quando da publicação normativa.

---

<sup>22</sup> <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21102016-134240/pt-br.php>

<sup>23</sup> <http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/141/119/607-2>

### 5.3 Evolução do Comprometimento

Com base em dados obtidos e divulgados pela CODAGE<sup>24</sup>, observa-se o histórico anual dos parâmetros de sustentabilidade na Tabela 4, notadamente a razão entre as liberações financeiras do Tesouro Estadual (Decreto 29.598/1989) e as despesas com pessoal, apresentada a seguir:

**Tabela 4. Comprometimento - Parâmetros de Sustentabilidade**

| <b>Exercício</b> | <b>Liberações do Tesouro Estadual</b> | <b>Despesas com Pessoal</b> | <b>Comprometimento (em %)</b> |
|------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 2014             | 4.412,5                               | 4.697,0                     | 106,45%                       |
| 2015             | 4.589,0                               | 4.665,7                     | 101,67%                       |
| 2016             | 4.548,0                               | 4.773,0                     | 104,95%                       |
| 2017             | 4.790,7                               | 4.618,8                     | 96,41%                        |
| 2018             | 5.089,5                               | 4,544,4                     | 89,29%                        |
| 2019             | 5.362,1                               | 4.648,2                     | 86,69%                        |
| 2020             | 5.541,1                               | 4.712,6                     | 85,05%                        |
| 2021             | 6.977,1                               | 4.644,3                     | 66,57%                        |
| 2022             | 7.479,2                               | 5.232,1                     | 69,95%                        |

*Obs.: valores em R\$ milhões*

Com base na Tabela 4, nota-se claramente o efeito dos dispositivos contidos nos normativos. As gestões reitorais trouxeram o comprometimento que estava acima dos 100% das liberações do Tesouro Estadual, para níveis bem abaixo do limite máximo estabelecido. Observa-se uma diminuição contínua do nível de comprometimento desde o primeiro relatório da Controladoria Geral até o atual relatório. As razões desse cenário positivo podem ser assim resumidas:

<sup>24</sup> <https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/informativo-codage/>

- I. No período de novembro de 2016 a outubro de 2017, a média flutuante de 98% representa o afastamento do risco de insolvência financeira de anos anteriores, quando se havia ultrapassado os 100% em nível de comprometimento. A Universidade tomou as medidas de reajuste salarial zero e a implantação de dois Programas de Incentivo à Demissão Voluntária (PIDV);
- II. Nos exercícios de 2018 e 2019, houve um excesso ao previsto de arrecadação, visto a distribuição de royalties de petróleo pelo Estado de São Paulo à USP, no valor de R\$ 92,7 milhões em 2018, e R\$ 97,1 milhões, em 2019<sup>25</sup>;
- III. Nos exercícios de 2020 e 2021, o resultado apresentado está relacionado com a edição da Lei Complementar 173/20<sup>26</sup>, que restringiu a contratação de pessoal até o final de 2021, e com a edição da Lei n. 17.293/20<sup>27</sup>, que propiciou a majoração da alíquota de ICMS em 2021;
- IV. Em 2022, a arrecadação do Estado<sup>28</sup> com o ICMS atingiu R\$ 149,8 bilhões. Testemunhamos, assim, um excesso de R\$ 3,3 bilhões (+2,2%) ao previsto (R\$ 146,5 bilhões) pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. O orçamento da Universidade de São Paulo previa R\$ 7,2 bilhões mas, de fato, recebeu R\$ 7,5 bilhões.

---

<sup>25</sup> Os valores em royalties do petróleo não fazem parte, sob o ponto de vista financeiro, dos recursos orçamentários da Universidade. O valor é abatido orçamentariamente da insuficiência financeira, um dos componentes dos gastos com folha. O resultado líquido desse abatimento corresponde a uma execução orçamentária menor na folha de pagamento, melhorando o indicador com gastos totais com folha de pagamento na Universidade. Uma vez que o valor dos royalties não é parte do denominado caixa da Universidade, ele colabora, de maneira positiva e decisiva, para a economia orçamentária.

<sup>26</sup> [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp173.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp173.htm)

<sup>27</sup> <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2020/lei-17293-15.10.2020.html>

<sup>28</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF\\_Dez22\\_BI-BIV.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_Dez22_BI-BIV.pdf)

Paralelamente, o art. 5º, Disposições Transitórias, da Resolução 7.344/2017, estabelecia que os planejamentos plurianuais, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais devem apresentar uma redução de ao menos 5% em relação ao percentual acumulado nos 12 meses anteriores, visando atingir o percentual de 80% de nível de comprometimento. Após a reforma pela Resolução 7.783/2019, a redução retirou a redução de 5% e a condicionou até o limite máximo de 85%.

A CGUSP acompanhou as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais dos exercícios passados. Quanto ao Plano Plurianual de 2019-2022 (“PPA 2019-2022”), dos três cenários apresentados apenas dois atendiam ao disposto pela antiga redação. Após a reforma, os três cenários passaram a atender aos requisitos do artigo, prevendo o patamar mais otimista 82,8% e 79,8% de nível de comprometimento, respectivamente, em 2021 e 2022. Entretanto, como já exposto, houve o atingimento de 66,57% em 2021 e 69,95% em 2022.

Com relação ao limite prudencial de 80% do nível de comprometimento, a meta em comento foi atingida no exercício de 2021 e, novamente, em 2022. O art. 4º da Resolução ainda dispõe sobre medidas acautelatórias vinculantes no caso de não se atingir a meta em comento e, após a reforma pela Resolução 7.783/2019, cumulativamente ocorrer déficit orçamentário.

Quanto ao percentual ideal de mínimo 40% de docentes entre os servidores ativos da USP, observa-se a seguinte evolução:

**Tabela 5. Evolução da Participação de Servidores Docentes no Quadro<sup>29</sup>**

| <b>Exercício</b> | <b>Técnico-Administrativos</b> | <b>Servidores Docentes</b> | <b>Quadro</b> | <b>% Docentes no quadro</b> |
|------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|
| 2017             | 13.825                         | 5.810                      | 19.635        | 29,6%                       |
| 2018             | 13.685                         | 5.758                      | 19.443        | 29,6%                       |
| 2019             | 13.485                         | 5.584                      | 19.069        | 29,3%                       |
| 2020             | 13.355                         | 5.726                      | 19.081        | 30,0%                       |
| 2021             | 13.242                         | 5.727                      | 18.969        | 30,2%                       |
| 2022             | 12.928                         | 5.427                      | 18.355        | 29,6%                       |

Nota-se que houve uma manutenção em aproximadamente 30% do percentual de docentes em todo o período destacado acima. No que pese o PPA 2019-2022, contemplou-se a proposta de contratação de 250 novos docentes em 2019 e de 150 em 2020, além de 150 vagas que já estavam autorizadas em 2018, perfazendo um total de 550 contratações. Entretanto, não era o suficiente para que atingisse o percentual ideal, o que foi salientado pela Controladoria Geral no Conselho Universitário à época.

No mais, o art. 6º, Disposições Transitórias, da Resolução 7.344/2017 limita as contratações de servidores técnicos e administrativos ao máximo das vacâncias do ano anterior, enquanto não se atingir o percentual ideal. Constatando-se o não alcance dos 40% de docentes, **a Controladoria Geral vem recomendando uma avaliação criteriosa de contratação de servidores técnicos e administrativos** por parte das instâncias superiores da Universidade e seu Conselho Universitário.

<sup>29</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF\\_Dez22\\_CI-CII.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_Dez22_CI-CII.pdf) (Tabela I)

## 5.4 Reserva Patrimonial de Contingência

Como parte do conjunto de ações internas visando garantir a sustentabilidade econômico-financeira da Universidade de São Paulo, buscou-se constituir uma Reserva Patrimonial de Contingência, equivalente a **três folhas de pagamento mensais**, de acordo com a previsão normativa (Artigo 14, Resolução 7.344/2017, alterada pela Resolução 7.783/2019). A atual reserva foi constituída por meio de dois aportes e os respectivos rendimentos financeiros: em 30/07/2021 de R\$ 340,8 milhões e em 08/08/2022 de R\$ 1,38 bilhão.

**Tabela 6. Reserva Patrimonial de Contingência (em R\$ milhões)**

| <b>Exercício</b> | <b>Valor Base</b> | <b>Rendimentos</b> | <b>Reserva Acumulada</b> |
|------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|
| 2021             | 340,8             | 11,9               | 352,7                    |
| 2022             | 1.732,7           | 112,1              | 1.844,8                  |
| 2023*            | 1.844,8           | 207,5              | 2.052,3                  |
| 2024*            | 2.052,3           | 200,0              | 2.252,3                  |

\* *estimativa*

Em qualquer entidade, seja ela do setor público ou privado, a capacidade de fazer frente às suas metas por meio de planos eficientes e bem estabelecidos é esperada e garantida por mecanismos de reservas financeiras específicas para contingências ou eventos, para os quais o impacto e a probabilidade apresentam-se, cumulativamente, como materiais e relevantes. Nota-se, pela Tabela 6, que a Universidade de São Paulo pode recompor sua Reserva Patrimonial de Contingência, o que confere à governança, notadamente ao Conselho Universitário, segurança na execução dos planos estabelecidos.

## 5.5 Evidências de 2022

As ações da administração ao longo do primeiro ano desta gestão reitoral foram pautadas por diligência e transparência na proposição de planos e na tomada de decisões que tiveram impactos importantes na sustentabilidade econômico-financeira da Universidade de São Paulo.

A execução financeira, conforme tratada no Relatório do Sistema de Informações Financeiras para o Conselho Universitário, demonstrativo Detalhamento das Despesas Fonte Tesouro **2022**<sup>30</sup> (Tabela V), apresenta o valor de R\$ 6.292,7 milhões, sendo **83% com Pessoal** (R\$ 5.232,1 milhões), **15% com Despesas Correntes** (R\$ 923,6 milhões) e **2% com Investimentos** (R\$ 112,0 milhões). Tais valores ainda mostram a baixa capacidade de fazer frente a novos investimentos visando o aparelhamento da Universidade de São Paulo, porém evidenciam os esforços relevantes relativamente aos anos anteriores.

**Tabela 7. Execução Financeira - Fonte Tesouro (em R\$ milhões)**

| Rubrica      | 2020    | AV   | 2021    | AV   | 2022    | AV   |
|--------------|---------|------|---------|------|---------|------|
| Pessoal      | 4.712,5 | 88%  | 4.644,3 | 85%  | 5.232,1 | 83%  |
| Precatórios  | 22,8    | *    | 50,3    | 1%   | 25,0    | *    |
| Custeio      | 611,0   | 11%  | 709,8   | 13%  | 923,6   | 15%  |
| Investimento | 30,0    | 1%   | 56,8    | 1%   | 112,0   | 2%   |
| TOTAL        | 5.376,3 | 100% | 5.461,2 | 100% | 6.292,7 | 100% |

\* AV = Análise Vertical

Os dados da execução financeira apontam para importante evolução dos valores de custeio (+30% no ano) e de investimentos (+97% no ano).

<sup>30</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF\\_Dez22.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_Dez22.pdf)

## **Avaliação dos Limites Máximo e Prudencial, e Percentual Ideal**

Como visto, o capítulo II da Resolução 7.344/2017 dispõe sobre três metas de controle: (i) **limite máximo** de 85% das despesas total com o pessoal em relação aos repasses da Fazenda do Estado de São Paulo (“nível de comprometimento”) (art. 2º); (ii) o **limite prudencial** de 80% com o nível de comprometimento, cumulado com o déficit orçamentário (art. 3º); e (iii) o **percentual ideal** de mínimo 40% de docentes entre os servidores ativos da USP (art. 5º). Conforme o art. 2º, Disposições Transitórias, essas metas se tornam vinculantes a partir do exercício 2022, ou seja, o presente relatório já admite sua vigência.

Dispondo sobre o limite máximo, o §1º do art. 2º da Resolução n. 7.344/17 define as despesas com o pessoal: “Consideram-se despesas totais com pessoal o somatório dos gastos da USP com os ativos, os inativos e os pensionistas, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, proventos da aposentadoria, de pensões, inclusive adicionais, gratificações, auxílio refeição e alimentação, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, encargos sociais e contribuições recolhidas pela USP às entidades de previdência”. Estariam excluídas dessas despesas as indenizações em programas de incentivo à demissão voluntária (cf. art. 2º, §2º, da Resolução n. 7.344/2017).

A CODAGE elabora anualmente um relatório geral de finanças, que é usado como base para as metas aqui expostas, assim como ocorreu no último relatório da Controladoria Geral. De acordo com Relatório Geral de Finanças de 2022<sup>31</sup>, as liberações financeiras da Fazenda do Estado de São Paulo, referente a quota-parte de ICMS, perfazem o montante de **R\$ 7.479,2 milhões** (Tabela III, p. 3). Enquanto o gasto com o pessoal, conforme a metodologia apontada anteriormente, totaliza **R\$ 5.232,1 milhões**.

---

<sup>31</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF\\_Dez22.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_Dez22.pdf)

Deste modo, tem-se o nível de **comprometimento de 2022 em 69,95%**, bem abaixo do limite máximo de 85%. Apesar do aumento percentual do pagamento com pessoal em 3,38 pontos em relação ao ano precedente, o valor está dentro da meta estabelecida, não necessitando a eliminação do excedente, disposta no art. 4º da Resolução 7.344/2017.

O nível de comprometimento de 69,95% também se adequa ao limite prudencial. Este ainda deve ser analisado de forma conjunta com o déficit orçamentário, definido pelo parágrafo único do art. 3º da Resolução 7.344/2017: “Entende-se por déficit orçamentário o resultado negativo da diferença entre o total das liberações de recursos do Tesouro do Estado de São Paulo advindas da quota parte da USP sobre a arrecadação de ICMS, quota parte do Estado, conforme definição do Decreto Estadual nº 29.598/1989, e o total pago das despesas gerais da fonte tesouro da Universidade do exercício anterior, conforme relatório final de fechamento aprovado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP)”.

O Relatório Geral de Finanças de 2022 (Tabela III, p. 3) aponta o total pago de despesas gerais no valor de **R\$ 6.292,7 milhões**. Em relação aos repasses do Estado (**R\$ 7.479,2 milhões**), as despesas representam 84,1%, ou seja, observa-se a geração de superávit da ordem de **R\$ 1.186,5 milhões** (15,9%). A meta, portanto, foi cumprida, afastando a incidência das medidas acautelatórias do art. 3º da Resolução 7.344/2017.

## 5.6 Apontamentos da Controladoria Geral

Observa-se que a introdução de **dispositivos de controle interno e de autogestão**, pelos normativos citados anteriormente, aliado às ações regulares dos agentes de controle externo, promoveram a criação de ambiente robusto de **gestão e controle** na Universidade de São Paulo. Como apresentado, a entidade vinha sistematicamente elegendo prioridades, sendo que a **gestão diligente**, nos órgãos centrais e nas unidades espalhadas pelos *campi*, sempre esteve presente, constatação observada pelo sistemático atendimento ao controle externo e pelos mecanismos de gestão, no âmbito do segmento universitário, adotados pela **administração** e supervisão exercida pelo **Conselho Universitário**.

Adicionalmente ao que já foi apresentado até aqui, a Controladoria Geral destaca elementos de **atenção e monitoramento na perspectiva da sustentabilidade econômico-financeira**. Tais elementos concentram-se em três grandes áreas: (a) receitas, (b) despesas e (c) contingências.

### [A] Receitas

Na área das receitas, a recomendação da **Controladoria Geral** foca no necessário monitoramento do avançado debate nacional que envolve um **novo pacto fiscal e tributário para o país** e, conseqüentemente, para os entes federativos. As duas Propostas de Emenda Constitucional (PEC) em discussão no Parlamento (PEC 110/2019 e PEC 45/2019), envolvem significativa modificação do Sistema Tributário Nacional a partir do modelo de Imposto de Valor Agregado, em duas dimensões: subnacional (com o Imposto de Bens e Serviços) e federal (com a Contribuição sobre Bens e Serviços). Fundamental o acompanhamento deste debate, bem como apresentação da Universidade de São Paulo como interlocutor técnico para apoiar a pauta. O destaque é para assegurar o financiamento público constitucional que visa garantir os padrões de qualidade dos serviços prestados pela **Universidade de São Paulo**.

Ainda na dimensão das receitas, recomenda-se que a Universidade de São Paulo busque **canais complementares** de obtenção de recursos junto aos órgãos estabelecidos de fomento, bem como alcance **fontes alternativas** junto à sociedade civil, à exemplo do que se observa no setor, ao redor do globo.

## **[B] Despesas**

Na área das despesas, a recomendação da Controladoria Geral foca no equilibrado **padrão diligente de gastos** para garantir o alcance de sua missão e viabilizar a consecução dos planos da Universidade de São Paulo, respeitando-se os limites estabelecidos. Para tanto, o foco deve ser específico em três elementos presentes nos normativos supracitados: (a) limite máximo do comprometimento de 85% das receitas provenientes do Tesouro Estadual; (b) gatilho de 80% e suas consequências; e (c) proporção de 40% do corpo docente no quadro de pessoal ativo. Fundamental que existam critérios bem estabelecidos nos mecanismos de planejamento, execução, controle e replanejamento, pela governança, orientados por tais balizadores.

Nesta dimensão, recomenda-se o estabelecimento de critérios para adequação e um plano para **atingimento da proporção do quadro de pessoal** (atualmente fora da conformidade do normativo próprio). Ainda, considera-se importante o **foco nos investimentos visando aparelhamento a partir de plano de prioridades** para atendimento das necessidades de pesquisa, ensino, cultura e extensão.

## **[C] Contingências**

Na área das contingências, a recomendação da Controladoria Geral foca no sistemático monitoramento da adequação da **Reserva Patrimonial de Contingência**. Não apenas sua constituição e manutenção, mas a avaliação de sua adequabilidade e significância diante dos impactos e probabilidades de contingências consideradas pela governança. Ou seja, esse montante deve estar em constante escrutínio da administração para ter sua efetividade garantida nas condições para as quais tenha sido constituído.

Recomenda-se à **governança da Universidade de São Paulo** a manutenção da diligência quanto aos parâmetros de sustentabilidade, **exercendo criteriosamente a gestão** orientada por tais dispositivos. Os efeitos no plano plurianual, nas propostas orçamentárias, bem como na execução do orçamento são claros e objetivos e tais eventos e fatos devem ser objeto de transparência e administração pautada pelas **boas práticas do setor público**, de forma competente, por suas instâncias, respaldadas pelas devidas atribuições, garantida a supervisão do **Conselho Universitário**.

# 6 Monitoramento e Fiscalização Operacional, Contábil, Financeira, Patrimonial, Econômica e Orçamentária

## 6.1 Fundamentos e Estrutura

De acordo com o artigo 23-A, I do **Estatuto da USP**, compete à Controladoria Geral “acompanhar a gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Universidade, bem como a execução orçamentária e sua conformidade com as diretrizes estabelecidas”. Referida responsabilidade é pedra angular nas ações e procedimentos desenvolvidos pela Controladoria e consiste em verdadeiro princípio de confluência das diversas competências que em suas atividades de monitoramento e fiscalização que lhe cabem. Com o objetivo primário de concretizar essa incumbência, contribuir com o aprimoramento constante da gestão universitária e informar o Conselho Universitário, a Controladoria Geral, valendo-se de direito de voz e voto no Conselho Universitário, tem atuado como interlocutor especializado, neste papel.

Respeitando as atribuições estatutárias e regimentais de cada componente da administração e do sistema de controle interno, a **Controladoria Geral** exerce seu papel por meio de **mecanismos próprios**, envolvendo principalmente análise documental, solicitação de elementos, entrevistas com responsáveis diretos, triangulação de informação, bem como manutenção de contatos sistemáticos com os demais órgãos envolvidos. Também, quando acionada direta ou indiretamente por membros da comunidade acadêmica, incluindo sua administração. Os **ritos internos**, formalizados em reuniões ordinárias e extraordinárias, são importantes para garantir o fluxo integral do processo em cada dimensão temática. Tal forma de atuação foi aprimorada durante o ano de 2022, com redefinição da equipe da Controladoria Geral, bem como pela estruturação de processos de trabalho.

Há uma coleção de **canais de acompanhamento utilizados pela Controladoria Geral** para fazer frente ao processo de monitoramento e fiscalização, a partir de suas responsabilidades estatutárias. Na perspectiva do **planejamento** (plano plurianual e plano anual, incluído o orçamentário), consideram-se os **documentos formais**<sup>32</sup> resultantes do ciclo de planejamento, onde estão presentes os reflexos do plano operacional nas dimensões econômica, financeira, patrimonial, orçamentária e contábil, incluídas as receitas e as despesas.

O acompanhamento das **receitas** da fonte **Tesouro Estadual** se dá tanto por meio de **monitoramento macroeconômico** do setor produtivo e das **políticas fiscais** pertinentes, quanto pelo acompanhamento (a) do processo de construção do orçamento do Estado de São Paulo, (b) da deliberação da Lei de Diretrizes Orçamentárias (**LDO**<sup>33</sup>), (c) deliberação da Lei Orçamentária Anual do Estado de São Paulo (**LOA**<sup>34</sup>), (d) do movimento de arrecadação do ICMS do Estado pelos **relatórios da receita tributária**<sup>35</sup> no portal da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo e (e) de relatórios rotineiros elaborados pela Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE), notadamente seus informativos mensais<sup>36</sup>.

O monitoramento das **despesas** se dá por meio do (a) acompanhamento do **processo de construção do orçamento** da Universidade de São Paulo liderado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio, (b) deliberação das Diretrizes Orçamentárias no Conselho Universitário, (c) deliberação da Proposta Orçamentária no Conselho Universitário, bem como **na execução** por meio de (d) diligências da controladoria, (b) análise documental específica, (c) contatos sistemáticos com unidades e órgãos específicos, e (d) relatórios rotineiros elaborados pela Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE), notadamente seus informativos mensais.

---

<sup>32</sup> <https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/prestacao-de-contas/>

<sup>33</sup> <http://planejamento.sp.gov.br/orcamento/#/do>

<sup>34</sup> <http://planejamento.sp.gov.br/orcamento/#/loa>

<sup>35</sup> <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Relatórios-da-Receita-Tributária.aspx>

<sup>36</sup> <https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/informativo-codage/>

Dentre os relatórios regulares, organizados pela CODAGE<sup>37</sup>, de interesse da Controladoria Geral para fins de monitoramento e fiscalização, estão:

- 1- Evolução de Receitas e Despesas
- 2- Detalhamento das Despesas
- 3- Comparativo Anual das Despesas Realizadas
- 4- Comportamento da Arrecadação do ICMS
- 5- Quantidade de Servidores em Folha de Pagamento

---

<sup>37</sup> <https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/demonstrativo-de-receitas-e-despesas/>

## 6.2 Dimensão Operacional

Com foco nas operações da Universidade de São Paulo, a dimensão operacional busca acompanhar os processos que dão condições básicas para atendimento das atividades-fim, a saber estruturadas em torno das pró-reitorias de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Cultura e Extensão, bem como a nova pró-reitoria de Inclusão e Pertencimento. Tais eixos são capilarizados nas unidades e órgãos da entidade. Dentre os órgãos centrais destaque deve ser feito aos Departamentos de Administração, de Convênios e de Recursos Humanos da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE).

Sem redundar com o já discorrido em outras seções deste relatório (especialmente o conteúdo das seções 2.3 e 2.4), a Universidade de São Paulo manteve-se alinhada ao Plano Plurianual, conseguindo atingir (e exceder) suas metas operacionais. Em termos de graduação, a USP ofereceu, em 2022, 11 mil vagas, e atraiu mais de **110 mil candidatos** no concurso FUVEST. Em pós-graduação o destaque se dá à qualidade atingida pelos programas, bem como o volume de **5,5 mil títulos de pós-graduação** outorgados em 2022 de Mestrado (3.126) e de Doutorado (2.404).

No eixo pesquisa e inovação, em 2022, dois destaques merecem ser feitos na dimensão operacional: (i) o total de **4 mil pós-doutorandos** e (ii) os 17 pedidos de proteção de propriedade intelectual. Ainda, em inclusão e pertencimento, verificou-se um total de **R\$ 289 milhões** em apoios à permanência e formação estudantil, incluindo Auxílios (alimentação, livros, moradia, transporte, bolsas), Educação Física, Saúde, bem como Monitorias e Estágios. Foram **1.397 cursos** de cultura e extensão ministrados pelas unidades, alcançando um total de **189 mil participantes** (+2%). Foram mais de **8,6 milhões de atendimentos médicos e odontológicos** no Hospital Universitário.

Na perspectiva do quadro de pessoal, nota-se a presença de **18.355** pessoas em folha de pagamento, sendo **12.928** (70%) servidores técnico-administrativos e **5.427** docentes (30%). O quadro de pessoal da Universidade de São Paulo sofreu uma **queda de 3,2%** em comparação com 2021, quando haviam 18.969 pessoas (vide Tabela 5).

Enfim, os efeitos das operações da Universidade de São Paulo são ecoados pelos **rankings especializados**, nacionais e internacionais, que apresentam a entidade em posições mais elevadas, avançando em qualidade, comparativamente aos seus pares, como já apresentado.

A **Controladoria Geral**, a partir do monitoramento e fiscalização da dimensão operacional, considera que a materialização das ações da Universidade de São Paulo, referente ao exercício de 2022, em geral, foi condizente com sua estrutura, recursos à disposição e plano estabelecido, garantindo a prestação de serviços de qualidade a considerável volume de beneficiários diretos e indiretos. O grande componente desta dimensão é o quadro de pessoal da Universidade (capital humano), apoiado fortemente por seus recursos de infra-estrutura física e tecnológica.

Sugere-se contemplar as recomendações do **ciclo de avaliação interna e externa** e visitar o **plano de investimentos** da Universidade de São Paulo. Adicionalmente, sugere-se aprimorar o plano de transição para a **Nova Lei de Licitações** (Lei 14.133/2021), incluindo ações de reconstrução de políticas e manuais, bem como capacitação dos agentes internos envolvidos.

## 6.3 Dimensão Contábil

Com foco na contabilidade da Universidade de São Paulo, o monitoramento e fiscalização da dimensão contábil busca acompanhar os conceitos, sistemas, processos, procedimentos e equipes que dão condições básicas para identificação, reconhecimento, mensuração e manutenção de registros e dos livros específicos ligados à contabilidade de entidades públicas. Tais elementos são, naturalmente, capilarizados em todas as unidades e órgãos da entidade, bem como se acumulam aos controles do Estado. Os processos da dimensão contábil estão concentrados no **Departamento de Finanças** da Coordenadoria de Administração Geral, que atua em quatro áreas: Contadoria Geral, Divisão de Execução e Controle Orçamentário, Serviço Técnico de Patrimônio Imobiliário e Serviço de Tesouraria. A **Contadoria Geral** conta com as seguintes áreas: Serviço de Contabilidade Geral, Serviço de Registros e Controles Contábeis e Serviço Tributário e Fiscal.

A avaliação dos Demonstrativos Contábeis referentes ao exercício de 2022 leva ao seguintes destaques. No **Balanço Orçamentário**<sup>38</sup> há um total de **R\$ 7,6 bilhões (Receitas Orçamentárias e Despesas Empenhadas)**, tendo sido **R\$ 6,8 bilhões liquidadas**. No **Balanço Financeiro** há um subsequente aumento de restos a pagar (extraorçamentário). Com respeito ao **Balanço Patrimonial**, nota-se um expressivo aumento (63%) do **ativo circulante para R\$ 5 bilhões**, basicamente em razão da expansão da reserva financeira (Reserva Patrimonial de Contingência).

Merecem destaque na dimensão contábil, três aspectos. Primeiro, destaque à **eficiência da equipe e dos processos** para manter, gerir e operar o sistema contábil da Universidade de São Paulo, incluindo a estrutura capilarizada de responsáveis pelas unidades. Atuando com transações complexas e diversas diante da multiplicidade de assuntos e temas nas diversas unidades.

---

<sup>38</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/04/Balanco\\_2022.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/04/Balanco_2022.pdf)

Outro destaque que merece ser registrado é quanto à **convivência de dois sistemas**, em paralelo, com justificativas para tal, bem como apontamentos do agente externo. Trata-se do sistema interno **Mercúrio** e do **SIAFEM** (Sistema Integrado de Administração Financeira de Estados e Municípios). Cumpre salientar que as diligências desta **Controladoria Geral** apontam que o tema está em pauta e é sensível para garantia, tanto das operações quanto da transparência e aspectos técnicos de consolidação de informações contábeis na esfera estadual.

Por fim, cumpre destacar a importância de adequação e atendimento aos padrões contábeis de entidades públicas. Segundo as diligências da Controladoria Geral, observa-se histórico de avaliação visando planejamento de adequação e atendimento aos padrões contábeis. Hoje, a contabilidade da Universidade de São Paulo respeita a Lei 4.320/1964 e a Lei Complementar 101/2000. Considerando-se o estágio atual dos normativos ligados ao setor público, há foco sobre diretrizes, conceitos e procedimentos tratados pelas **Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas do Setor Público** (NBC-TSP), alinhadas às *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS), e pelo **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público** (MCASP) da Secretaria do Tesouro Nacional. Isso inclui a adoção do **Plano de Contas Aplicado ao Setor Público** (PCASP) e a padronização das **Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público** (DCASP).

O MCASP está em sua 9ª edição, com vigência a partir do exercício de 2022. O item 8 da Nota Técnica<sup>39</sup> do último MCASP indica que "*tal instrumento encontra-se em consonância com as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas do Setor Público (NBC TSP) editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e buscam a convergência às normas internacionais de contabilidade aplicada ao setor público - International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) - editadas pelo International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB).*"

---

<sup>39</sup> [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO\\_ANEXO:14783](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO_ANEXO:14783)

A **Controladoria Geral**, a partir do monitoramento e fiscalização da dimensão contábil, considera importante que esforços continuem sendo concentrados para saneamento das duas questões destacadas envolvendo os sistemas Mercúrio e SIAFEM, bem como a adequação e atendimento às normas contábeis aplicadas ao setor público.

## 6.4 Dimensão Financeira

Com foco nas finanças da Universidade de São Paulo, o monitoramento e fiscalização da dimensão financeira busca acompanhar os sistemas, processos, procedimentos e equipes que dão condições para sua gestão financeira e de caixa. Tais elementos são, naturalmente, capilarizados em todas as unidades e órgãos da entidade. Os processos da dimensão financeira estão concentrados no **Departamento de Finanças** da Coordenadoria de Administração Geral, que atua em quatro áreas: Contadoria Geral, Divisão de Execução e Controle Orçamentário, Serviço Técnico de Patrimônio Imobiliário e Serviço de Tesouraria.

O **Estatuto da Universidade de São Paulo**, em seu **artigo 13**, aponta as origens previstas dos seus recursos financeiros, que incluem: "*I - dotações que lhe forem atribuídas nos orçamentos da União, dos Estados e dos Municípios; II - subvenções e doações; III - empréstimos e financiamentos; IV - rendas de aplicação de bens e de valores patrimoniais; V - retribuição de serviços prestados à comunidade; VI - taxas e emolumentos; VII - rendas eventuais.*" Pelas diligências da Controladoria Geral, observa-se que há interesse e ações<sup>40</sup> da administração explorando fontes previstas de recursos financeiros, além das liberações do Tesouro do Estado. Na **Demonstração de Fluxo de Caixa de 2022** os ingressos por repasse intragovernamental montam R\$ 6,3 bilhões de um total de R\$ 7,7 bilhões, ou seja, há **R\$ 1,4 bilhões** provenientes de outras fontes.

Destaques relacionados ao fluxo de caixa da Universidade de São Paulo, no exercício de 2022, são apresentados a seguir. A **geração líquida de caixa e equivalentes de caixa foi de R\$ 2,1 bilhões** (aumento anual de 6%). Esse é indicador relevante sobre a saúde financeira da Universidade, em operação.

---

<sup>40</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF\\_Dez22.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_Dez22.pdf)

O **fluxo de caixa líquido advindo das atividades operacionais** cresceu em 9% para **R\$ 2,2 bilhões**. Houve **aumento dos ingressos** (13%, no ano) de R\$ 6,8 bilhões para **R\$ 7,7 bilhões**, em grande parte por conta das remunerações das disponibilidades e do repasso intragovernamental. Os **desembolsos**, por sua vez, totalizaram **R\$ 5,5 bilhões** (aumento anual de 15%).

Já o fluxo de caixa consumido nas **atividades de investimento** foi da ordem de **R\$ 122 milhões** (aumento anual de 88%).

A **Controladoria Geral**, a partir do monitoramento e fiscalização da dimensão financeira, considera importante que ações da administração continuem no sobre as duas questões destacadas. A busca por fontes de recursos financeiros para além das liberações do Tesouro do Estado, bem como plano de ampliação dos investimentos, visando melhor aparelhamento da Universidade de São Paulo para desempenho, nos elevados padrões de qualidade almejados, de suas atividades-fim. Complementarmente, considera-se importante a divulgação e destaque das taxas de remuneração dos montantes aplicados, notadamente considerando a expressividade das reservas financeiras.

## 6.5 Dimensão Patrimonial

Com foco no patrimônio da Universidade de São Paulo, o monitoramento e fiscalização da dimensão patrimonial busca acompanhar os sistemas, processos, procedimentos e equipes que dão condições para sua gestão patrimonial. Tais elementos são, naturalmente, capilarizados em todas as unidades e órgãos da entidade. Os processos da dimensão patrimonial estão concentrados na **Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE)** e na **Superintendência de Espaço Físico (SEF)**.

O **Estatuto da Universidade de São Paulo**, em seu **artigo 12**, aponta os elementos que constituem seu patrimônio: "*I - bens móveis e imóveis; II - bens e direitos adquiridos, doados ou legados; III - fundos especiais; IV - saldos dos exercícios financeiros transferidos para conta patrimonial.*" Nota-se a amplitude de elementos patrimoniais previstos.

O saldo patrimonial de 2022 (nota explicativa 3.8, Balanço Patrimonial) da Universidade de São Paulo foi de **R\$ 6,8 bilhões** (aumento anual de 14%).

Cabe destacar que o Balanço Patrimonial de 2022 da Universidade de São Paulo aponta para Ativos Não Circulantes da ordem de R\$ 4,8 bilhões, sendo **R\$ 4,1 bilhões de ativos imobilizados**. Deste total de imobilizados, 27% são os bens imóveis (**R\$ 1,1 bilhão**). Há um total de **2 milhões de metros quadrados em área construída**<sup>41</sup>, sobre terrenos que totalizam 76,4 milhões de metros quadrados. Essa é a representação monetária da avaliação patrimonial de terrenos, edifícios, reformas e construções da Universidade de São Paulo.

---

<sup>41</sup> <https://uspdigital.usp.br/anuario/AnuarioControle#> (Tabela 8.01, Anuário Estatístico da USP)

Um primeiro destaque, desta **Controladoria Geral**, é feito aqui, com base nessas informações supracitadas, bem como no conteúdo da nota explicativa 3.5<sup>42</sup>, referente aos imobilizados. Nota-se o movimento da administração para equalizar os elementos de identificação, reconhecimento, mensuração e registro dos bens patrimoniais, notadamente dos **ativos imobilizados**, considerando os aspectos naturais de **depreciação, reavaliação e perda por recuperabilidade (impairment)**, conforme preconizado pelos normativos de contabilidade aplicada ao setor público (NBC-TSP).

Outro ponto de destaque são os **ativos intangíveis** (R\$ 92 milhões) que, a partir de diligências da Controladoria Geral, merecem foco e atenção da administração tanto em termos de identificação e reconhecimento, quanto em termos de mensuração. Um plano ligado aos ativos intangíveis mostra-se oportuno para as características de uma universidade de pesquisa.

Complementarmente, à luz do dispositivo contido no **artigo 12º do Estatuto**, considera-se importante, pela **Comissão de Orçamento e Patrimônio**, a divulgação e destaque dos planos, ações e desempenho dos "investimentos tendentes à valorização patrimonial e à obtenção de rendas aplicáveis na realização de seus objetivos."

---

<sup>42</sup> Nota Explicativa 3.5 - Imobilizado: estão demonstrados pelo custo de aquisição e ainda não sofreram reavaliações e depreciações. A UNIVERSIDADE está se adequando para atender os normativos estabelecidos pela Secretaria do Tesouro Nacional e Contadoria Geral do Estado.

## 6.6 Dimensão Econômica

Com atenção na sustentabilidade econômica da Universidade de São Paulo, o monitoramento e fiscalização da dimensão econômica busca acompanhar os elementos externos e internos que garantem ou dificultam a eficiência de suas atividades. Tais elementos são, naturalmente, capilarizados em todas as unidades e órgãos da entidade. Os processos da dimensão econômica estão mais presentes na alta governança, **Conselho Universitário e Reitoria**, apoiados pelas atividades da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE). Trata-se de foco nos benefícios econômicos gerados pela entidade face aos elementos constitucionais de financiamento público.

Na obtenção, pela Controladoria Geral, de **informações econômicas de interesse** a esse processo de monitoramento e fiscalização, destaque deve ser feito a dois aspectos: receitas e despesas (custeio e investimento). Sob a perspectiva das receitas, a atuação da Controladoria Geral consiste no acompanhamento dos **repasses feitos pelo Estado de São Paulo** à Universidade de São Paulo (cota parte do Estado) em relação à arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), já descontados os recursos para os programas habitacionais. Embora o repasse às Universidades seja feito mensalmente, sua dinâmica é monitorada semanalmente pelo sítio da Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo (<https://portal.fazenda.sp.gov.br/>). De outro lado, a Controladoria Geral acompanha mensalmente as despesas por meio da página eletrônica de **demonstrativos de receitas e despesas da CODAGE** (<https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/informativo-codage/>).

Pela visão da Controladoria Geral, em razão do avanço do debate político no Congresso Nacional sobre a pauta da **reforma tributária**, considera-se essencial que a Universidade de São Paulo adote **postura ativa** em três frentes, ao menos: (a) Interlocação ativa com o Governo do Estado, representantes do Executivo, incluída a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, e do Parlamento, incluída a Comissão de Educação e Cultura; (b) Interlocação ativa com o Congresso Nacional e com Ministério da Educação e Ministério da Ciência e Tecnologia; e (c) Contribuindo tecnicamente com a agenda tributária.

## 6.7 Dimensão Orçamentária

O **Estatuto da Universidade de São Paulo**, em seu **artigo 16**, parágrafo único, aponta a responsabilidade do Conselho Universitário sobre o planejamento e orçamento: "*2 - estabelecer, periodicamente, as diretrizes de planejamento geral da Universidade, nelas compreendidas as de caráter orçamentário, para atendimento de seus objetivos, identificando as metas e as formas de alcançá-las*" e "*10 - aprovar o orçamento da Universidade elaborado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio.*" Nota-se a amplitude de responsabilidade, do **Conselho Universitário** e da **Comissão de Orçamento e Patrimônio**, pelos elementos previstos.

O processo de planejamento organizacional mostra-se fundamental na administração moderna e ainda mais relevante em instituições do porte e com as características que possui a Universidade de São Paulo. Especialmente as questões ligadas (a) ao volume e capilaridade das atividades, (b) à diversidade de temas e assuntos que impactam a gestão, (c) ao modelo de gestão colegiado com instâncias, (d) aos cenários macroeconômicos e sociotécnicos de longo prazo que impactam as atividades no setor, e (e) à atuação com fontes de financiamento público.

A governança, a partir de tais elementos, deve ter configuração própria e estar atenta à integralidade do ciclo de gestão, que envolve o planejamento, a execução, o controle e a retroalimentação. Nesta gestão, a partir de 2022, pelas diligências da Controladoria Geral foi possível coletar evidências do **aprimoramento do processo de planejamento**. Para além dos benefícios que traz à administração, tal aprimoramento fortalece o controle interno institucional, e pode ter sido inclusive motivado pelo desenvolvimento do controle interno na entidade.

Ao longo do exercício de 2022, houve a implantação de um novo processo de planejamento, envolvendo aspectos de longo prazo, com efeito sobre o plano plurianual, bem como de curto prazo, com efeito sobre a proposta de diretrizes orçamentárias da USP. Em sessão do **Conselho Universitário** ocorrida em 29/novembro/2022, a **Comissão de Orçamento e Patrimônio**, pelas mãos de

seu presidente, apresentou a nova metodologia concomitantemente à apresentação das próprias diretrizes orçamentárias para o ano de 2023. Com o apoio da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE) a Comissão de Orçamento e Patrimônio pode construir um modelo mais participativo para elaboração das peças orçamentárias, com maior envolvimento das unidades. Esse novo modelo veio acompanhado de reflexões e deliberações internas, além de atividades de discussão junto aos dirigentes de unidades, em um processo de comunicação ativo envolvendo a capacitação dos participantes.

Objetivamente, a proposta orçamentária para o ano de 2022<sup>43</sup>, totalizava receitas e despesas da ordem de R\$ 7,2 bilhões (aumento de 25% no ano). A tabela a seguir apresenta o orçamento, o realizado, bem como a variação orçamentária apurada no exercício de 2022<sup>44</sup>.

**Tabela 8. Variações Orçamentárias - Fonte Tesouro (em R\$ milhões)**

| <b>Exercício de 2022</b>           | <b>Orçado</b> | <b>Realizado</b> | <b>Var. %</b> |
|------------------------------------|---------------|------------------|---------------|
| <b>(+) Receitas</b>                | 7.185,9       | 7.479,2          | +4,1%         |
| <b>(-) Despesas com Pessoal</b>    | 5.923,0       | 5.232,1          | -11,7%        |
| <b>(-) Precatórios</b>             | 17,8          | 25,0             | +40,4%        |
| <b>(-) Custeio e Investimentos</b> | 1.245,1       | 1.035,6          | -16,8%        |
| <b>(=) Superávit</b>               | -             | 1.186,5          |               |

As variações orçamentárias mostraram-se, em 2022, favoráveis, pela expansão das receitas, bem como pela contração das despesas com pessoal, custeio e investimento, o que levou à geração de um **superávit de R\$ 1,2 bilhões**.

<sup>43</sup>

[https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2021/12/Proposta\\_Distribuicao\\_Orcametaria\\_2022.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2021/12/Proposta_Distribuicao_Orcametaria_2022.pdf)

<sup>44</sup> [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF\\_De222.pdf](https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_De222.pdf)

Dois pontos de destaque, a partir de diligências da Controladoria Geral, merecem atenção da administração. Primeiro, o reconhecimento do benefício dos aprimoramentos dos mecanismos de gestão, como é o caso do processo orçamentário. Assim, sugere-se que seja o **plano de melhoria seja continuado**, com maior envolvimento das unidades (participativo), agregando soluções sistêmicas aperfeiçoadas para a construção da proposta orçamentária. Outro ponto é relacionado ao **processo de acompanhamento orçamentário**. Fica a sugestão para que ao Conselho Universitário seja apresentado, em frequência própria, o acompanhamento da execução orçamentária, incluindo-se a sugestão para planejamento e disponibilização de acesso específico aos valores orçados, executados e suas variações.

## 6.8 Apontamentos da Controladoria

Com base nas diligências e avaliações da **Controladoria Geral** sobre os pontos de monitoramento tratados nesta seção, seguem **apontamentos considerados relevantes para a governança** da Universidade de São Paulo, incluído o Conselho Universitário (supervisão) e a administração, no aspecto do monitoramento e fiscalização das dimensões tratadas nesta seção.

1. Contemplar as recomendações do ciclo de avaliação interna e externa, deliberando sobre pontos que mereçam atenção, elencando prioridades visando aprimorar os processos ligados às atividades-fim. O apontamento envolve reconhecimento e zêlo com o capital humano presente na Universidade de São Paulo;
2. Desempenhar, constantemente, ações para monitorar e atender aos parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira, em especial os limites máximo e prudencial;
3. Zelar para garantia de funcionamento das instalações, móveis e equipamentos de uso da Universidade de São Paulo, aí incluídas as certificações e atestados por entidades internas e externas;
4. Avaliar e agir sobre a constituição da Reserva Patrimonial de Contingência;
5. Desenvolver e aprimorar o canal de interlocução com as unidades e órgãos locais (diversos campi), conforme o Programa "Reitoria no Campus".
6. Elaborar políticas para equacionamento, em estágios, e atendimento às diretrizes de composição do quadro de pessoal, notadamente a proporção entre servidores docentes e técnico-administrativos;
7. Aprimorar o plano de transição para a Nova Lei de Licitações, envolvendo equalização de sistemas de informações, políticas e manuais, bem como plano de capacitação de agentes internos;

8. Priorizar o equacionamento da convivência com dois sistemas de apoio ao processo contábil-financeiro, notadamente SIAFEM e Mercúrio;
9. Revisitar e construir um plano de ação, em estágios, visando sanear a adoção das Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas do Setor Público (NBC-TSP);
10. Manter o foco na geração líquida de caixa, notadamente explorando fontes alternativas de financiamento, para além do Tesouro Estadual;
11. Revisitar o plano de investimentos, com vistas à sua ampliação, com foco na infra-estrutura física e tecnológica para melhor aparelhamento da Universidade de São Paulo objetivando melhor desempenho;
12. Atuar visando sanear, de acordo com os normativos contábeis relativos ao setor público, a identificação, reconhecimento, mensuração e registro contábil dos ativos não circulantes, notadamente, os imobilizados e os intangíveis;
13. Elaborar e divulgar informações acerca "dos investimentos tendentes à valorização patrimonial e à obtenção de rendas aplicáveis na realização de seus objetivos" (artigo 12º do Estatuto) e dos respectivos desempenhos, planejados e realizados;
14. Ampliar a interlocução com executivo e legislativo do Estado de São Paulo, bem como com o Congresso Nacional, acerca da agenda em torno da reforma tributária, oferecendo-se para contribuir, tecnicamente, com o debate;
15. Fortalecer o plano de melhoria do processo participativo de planejamento da Universidade de São Paulo, com foco em ampliar o engajamento das unidades e órgãos;
16. Fortalecer o processo de acompanhamento orçamentário, com foco no Conselho Universitário e envolvendo as unidades administrativas.

Um apontamento adicional é que, como em qualquer entidade do porte da Universidade de São Paulo, o monitoramento enfrenta o **desafio da coexistência de múltiplas fontes de dados**, construídas a partir de conceitos e definições próprias, que podem levar a números que não são diretamente comparáveis. O esforço, na linha do aumento da transparência, realizado pelo Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico (EGIDA) é louvável e busca exatamente mitigar esse risco. A Controladoria Geral vem reforçar, neste apontamento, a importância da manutenção dessas ações, visando permitir a correta interpretação e facilitar a comparação de indicadores.

# 7 Governança

## 7.1 Fundamentos da Governança

Tema essencial na discussão mais **contemporânea da administração organizacional**, a governança tem ganhado ainda mais relevância a partir de sua consideração em união com os aspectos sociais e ambientais, nas discussões rotuladas "ESG." Tal conceito é ainda mais fundamental para a administração pública, uma vez que a origem da preocupação, na sociedade civil, com a governança guarda relação com a necessidade de a administração dos recursos, propriedades, investimentos, operações ser desempenhada por terceiros, por delegação dos proprietários. Valendo-se, assim, de estruturas complexas, porém necessárias, de administração e de supervisão.

A administração pública moderna imbuí-se do espírito de responsabilidade fiscal, mas vai além, focando na reavaliação de seus processos com vistas a obtenção de melhores desempenhos de suas atividades e programas. No escopo do conceito explorado pelo Tribunal de Contas da União (2014) e presente no Decreto 9.203/2017 (registrado pelo Guia da Política de Governança Pública<sup>45</sup>), **governança pública** é *"um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade."*

No âmbito da **Universidade de São Paulo**, nota-se, historicamente, o aparelhamento de estruturas de governança como algo **natural** e inerente às organizações similares, com previsão de decisões colegiadas (em várias instâncias), aspectos recursais, embasamento formal para as decisões por meio de pareceres fundamentados, e os processos estabelecidos a partir de políticas claramente definidas. O conceito de governança, *lato sensu*, é acolhido naturalmente em entidade como essa. Abarca ainda o conceito de **accountability** que expande a lógica e o alcance da responsabilidade fiscal, com ênfase sobre os administradores.

---

<sup>45</sup> <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>

Cabe ressaltar que a governança da Universidade de São Paulo estrutura-se a partir do seu órgão de supervisão e sua administração. O **órgão de supervisão é o Conselho Universitário**, com funções normativas e de planejamento, composto por membros da Reitoria, das Pró-Reitorias, das Unidades de Ensino, da Controladoria Geral e os representantes de categorias. Para assisti-lo há quatro comissões especializadas (Comissão de Orçamento e Patrimônio, Comissão de Legislação e Recursos, Comissão de Ética e Comissão de Atividades Acadêmicas) e um Conselho Consultivo. No ano de 2022, o Conselho Universitário reuniu-se em 8 sessões, com pautas próprias para a instância máxima de governança da Universidade de São Paulo.

A **administração** é exercida por atribuições próprias estatutárias, sendo a **reitoria o órgão que superintende** todas as atividades universitárias, sendo o **Reitor o agente executivo** da Universidade.

Para fins de desempenho de suas funções estatutárias, a **Controladoria Geral** depende de clara compreensão dos preceitos estatutários da governança, seus órgãos e agentes, bem como da avaliação constante da funcionalidade das políticas, processos e procedimentos previstos, visando garantir a eficácia, eficiência, responsabilidade e transparência do processo de condução universitária. A presença, com voz e voto, no Conselho Universitário, bem como a interlocução diligente junto aos órgãos e agentes executivos, permite coerência de análise, independência e autonomia de ações e avaliações da Controladoria Geral.

A partir das diligências da Controladoria Geral, pode-se afirmar que há uma clara **cultura de respeito aos processos de governança estabelecidos**, com espaço para apresentação de propostas e deliberação informada e fundamentada. Além disso, os agentes executivos buscam acatar e respeitar os preceitos estatutários, bem como os normativos aos quais estão sujeitos. Neste sentido, são apresentados a seguir destaques das Comissões de Orçamento e Patrimônio (COP) e de Legislação e Recursos (CLR), bem como da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE) e seus departamentos.

Elementos essenciais à governança, notadamente em entidades do setor público, é a **transparência**. Neste caso, por força do comando estatutário (artigo 23-A, VI), à Controladoria Geral da Universidade de São Paulo compete “*promover o incremento da transparência pública na Universidade, tendo em vista o fomento à participação da sociedade civil e a prestação de contas dos recursos por ela destinados à instituição*”. Por meio de (a) monitoramento dos sistemas e páginas eletrônicas (*websites*) ligados a ações de transparência, organizados por unidades e órgãos, (b) diligências próprias, (c) avaliação de relatórios e documentos, bem como (d) interlocução com agentes responsáveis pela transparência universitária, a Controladoria Geral pode aferir sobre os avanços na promoção da transparência, bem como estimular ações de aprimoramento.

Dentre as **principais fontes de promoção de transparência**, para além da administração central e seus principais agentes executivos, temos estabelecido o Portal de Transparência, o Anuário Estatístico, a Carta de Serviços, os relatórios de Prestação de Contas mantidos pela Coordenadoria de Administração Geral, a Ouvidoria Geral, a Comissão de Ética, o Fale com a USP, e o Serviço de Informações ao Cidadão<sup>46</sup>. Além destes, as instâncias locais nas unidades, representam elementos relevantes da promoção da transparência e caminham para a mesma direção de ampliar a divulgação de elementos à sociedade em geral e ao seu público específico.

Cumpra salientar a política da Universidade de São Paulo no que diz respeito aos efeitos da **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais** (Lei 13.709/2018), implantada pela Portaria do Gabinete do Reitor 7.674/2021, que confere os limites sobre uso, manutenção e disponibilização de dados pessoais no âmbito da entidade.

---

<sup>46</sup> Em 2022, o SIC-USP atendeu um total de 555 pedidos (a maioria dentro de 20 dias).

## 7.2 Destaques de 2022

### 7.2.1 Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP)

A Comissão de Orçamento e Patrimônio é uma comissão permanente do Conselho Universitário, devendo, portanto, opinar em assuntos sobre os quais o Conselho Universitário, os Conselhos Centrais ou o Reitor solicitem parecer. A COP possui responsabilidade central no escopo da governança da Universidade de São Paulo, instruindo processos e fomentando decisões do Conselho Universitário. Ademais, compete à Comissão de Orçamento e Patrimônio, nos termos do **Estatuto da USP (artigo 22)**:

- I - elaborar a proposta do orçamento da USP, respeitadas as diretrizes e os parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira da Universidade aprovados pelo Conselho Universitário;
- II - deliberar sobre propostas de criação, modificação e extinção de funções administrativas;
- III - deliberar sobre aceitação de legados e doações feitos à USP, quando clausulados;
- IV - deliberar sobre pedidos de transposição e suplementação de verbas;
- V - deliberar sobre acordos entre a USP, suas Unidades, Museus, órgãos de Integração, órgãos Complementares e entidades oficiais ou particulares;
- VI - deliberar sobre propostas de criação, modificação e extinção de órgãos administrativos;
- VII - elaborar proposta de parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira da Universidade, a serem aprovados pelo Conselho Universitário, considerando os seguintes aspectos:
  - a) limites de gastos com folha de pagamentos;
  - b) regras e indicadores para contratação de pessoal;
  - c) regras e limites para compromissos contratuais que onerem exercícios futuros;
  - d) limites a despesas de investimentos, em função dos impactos projetados;
  - e) aplicação, por analogia, de disposições da legislação eleitoral sobre restrições à contratação de pessoal nos períodos que antecedem as eleições de Reitor e Vice-Reitor."

Cabe destacar que a Comissão de Orçamento e Patrimônio opera com deliberações<sup>47</sup> formais que reforçam o processo de gestão descentralizada e de responsabilidade por atribuições de competência conforme o modelo de gestão da Universidade de São Paulo.

Entre as quatorze sessões ocorridas entre 15 de fevereiro a 13 de dezembro de 2022 (disponível em: [https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page\\_id=11220](https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page_id=11220)), instada a se manifestar, a douta comissão desempenhou seu papel estatutário, tendo exarado pareceres nos seguintes temas que merecem destaque:

a) formalização de termos de cooperação e convênios, b) acordos de doações, c) análise sobre formalização de contratos de cooperação e patrocínios, d) termo de encerramento de cooperação, e) termos aditivos em contratos e convênios, entre outras manifestações.

## **7.2.2 Comissão de Legislação e Recursos (CLR)**

Tratando-se também de uma comissão permanente do Conselho Universitário, manifestando-se acerca dos assuntos a que seja instada a opinar, são atribuições da Comissão de Legislação e Recursos, nos termos do **artigo 21<sup>48</sup> do Estatuto da USP**:

"I) deliberar sobre Projetos de Lei, Decretos, Regulamentos e Resoluções, opinando sobre os que devam ser submetidos ao Conselho Universitário;

II) opinar sobre recursos de qualquer natureza, da alçada do Conselho Universitário; e

IV) decidir, em grau de recurso, sobre sanções disciplinares aplicadas a membros do corpo docente."

---

<sup>47</sup> [https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page\\_id=508](https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page_id=508)

<sup>48</sup> III suprimido

Das onze sessões ocorridas entre 11 de fevereiro a 08 de dezembro de 2022 (disponível em: [https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page\\_id=3794](https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page_id=3794)), vale destaque os pareceres sobre portarias que regulamentam a concessão de abono permanência, resoluções sobre a carga horária-aulas dos formandos do ano corrente, minutas de resolução sobre processos administrativos disciplinares, convalidação de atos referentes a concursos públicos, parecer sobre criação de núcleos de apoio à pesquisa, direitos autorais relativos a aulas ministradas no âmbito da USP, entre outros.

### **7.2.3 Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE)**

A CODAGE - Coordenadoria de Administração Geral, é o órgão central executivo e de normatização da Universidade de São Paulo, responsável pelo gerenciamento das áreas de recursos humanos, administração, finanças e convênios. Neste sentido, a Controladoria Geral vem atuando, conjuntamente e de maneira preventiva e colaborativa, com os quatro departamentos do órgão retromencionado, quais sejam: (i) Departamento de Administração (DA); (ii) Departamento de Finanças (DF); (iii) Departamento de Recursos Humanos (DRH); e (iv) Departamento de Convênios (DCONV).

Com efeito, além da atuação nos referidos departamentos, a CODAGE é responsável pela elaboração do Sistema de Informações para o Conselho Universitário, assessora a Comissão de Legislação e Recursos (CLR) e o Reitor nas reuniões do Conselho de Reitores das Universidades Estaduais Paulistas (CRUESP), além de prestar assessoria técnica relativa a questões orçamentárias e financeiras junto ao Gabinete do Reitor e à Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP).

As atividades de monitoramento, fiscalização, acompanhamento e eventuais aconselhamentos das ações dos quatro departamentos presentes na estrutura organizacional da CODAGE, por parte da Controladoria Geral e intimamente associadas ao controle interno, são descritas separadamente nos itens a seguir.

#### **7.2.4 Departamento de Administração (DA/CODAGE)**

Consistem as competências do Departamento de Administração (DA) da CODAGE na organização, planejamento, coordenação e execução, além do controle de atividades da administração central da Universidade. O referido departamento auxilia à Reitoria, Pró-reitorias e Órgãos Centrais, além de assessorar administrativamente todas as Unidades de Ensino e Pesquisa e outros Órgãos da Universidade. Atua diretamente por meio da criação e instalação de padrões e normas para procedimentos operacionais e processos e em atividades relacionadas à melhoria e à evolução dos sistemas corporativos administrativos.

Faz parte ainda de suas atribuições o tratamento das **licitações** centralizadas da Universidade e suas respectivas **contratações**, atendendo quantidades de bens e serviços para as unidades e os órgãos de toda a universidade, valendo salientar alguns, como os **benefícios complementares**: vales (alimentação e refeição), telefonia fixa e móvel, serviços de correio, locação de veículos e equipamentos reprográficos, fornecimento de passagens aéreas e cartão de combustível, dentre outros, com importância destacada para as atividades gerais e regulares da Universidade.

Cabe também ao departamento uma função consultiva, a todas as unidades de despesa da universidade, sobre assuntos referentes a compras e licitações, contratos de maneira geral (bens e serviços), **gestão documental** e **processual** e demais serviços como **patrimônio e almoxarifado**.

#### **7.2.5 Departamento de Finanças (DF/CODAGE)**

No que tange às principais atribuições do Departamento de Finanças (DF) salientam-se três principais competências: (i) a gestão financeira; (ii) a gestão orçamentária e (iii) a gestão patrimonial. O desempenho dessas atividades se destina a promover a utilização e a aplicação dos recursos financeiros recebidos pela Universidade de maneira apropriada, além de garantir o controle patrimonial dos bens.

Dentre outras atividades e realizações do **DF**, a Controladoria Geral acompanhou primariamente cinco pontos de interesse e que citamos abaixo:

1) **Implantação do eSocial**: em agosto de 2022 entrou em produção o eSocial, sistema do Governo Federal que centraliza as informações de origem fiscal, previdenciária e trabalhista informadas pelas empresas. O Departamento de Finanças foi responsável pela implantação dos procedimentos para extração e envio das informações relacionadas aos pagamentos efetuados pela Universidade aos autônomos e bolsistas e das diárias dos servidores para o ambiente do eSocial.

2) **Implantação da EFD-Reinf**, eventos 2000: em agosto de 2022 entrou em produção a EFD-Reinf, eventos 2000, que corresponde ao envio das informações relativas aos serviços tomados mediante cessão de mão de obra ou empreitada e a respectiva retenção da contribuição social previdenciária, conforme previsto em legislação. Em conjunto com o eSocial, essas duas obrigações abastecem a **DCTFWeb**, outra obrigação acessória e que atualmente permite gerar as guias de recolhimento dos tributos federais, também de responsabilidade do Departamento de Finanças.

3) **Precatórios**: alteração de procedimentos que promoveram melhorias no trâmite dos processos, destacando-se a simplificação no cálculo dos valores devidos por meio de planilhas resumidas e de simples entendimento dos usuários envolvidos no assunto, o que trouxe impactos positivos na comunicação processual entre esse Departamento e a **Procuradoria Geral da USP** e o **Poder Judiciário** (Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo).

4) **PIX**: implantado em dezembro de 2022 a aquisição de refeições dos restaurantes universitários por meio do PIX, meio de pagamento seguro, rápido e com baixo custo, que foi altamente aceito pela comunidade USP. No Departamento de Finanças a implantação dessa modalidade permitiu melhorias na arrecadação dessa receita, que anteriormente era realizada principalmente por meio de boletos bancários, com custo maior tanto financeiro quanto de processamento.

5) **Mercado Livre de Energia:** com a proposta de aquisição de energia elétrica no Mercado Livre de Energia iniciada na gestão Reitoral anterior, foi submetido à Enel projeto para adequar a subestação elétrica do campus ao novo modelo, tendo sido aprovado projeto de construção de novas entradas para essa iniciativa.

## **7.2.6 Departamento de Recursos Humanos (DRH/CODAGE)**

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) tem por finalidade gerenciar o quadro de pessoal da Universidade, para que tenha profissionais bem preparados tecnicamente, atuando sobre a contratação de novos servidores, a gestão dos benefícios e dos contratos de trabalho, a progressão na carreira, o acompanhamento e a divulgação da legislação pertinente. Com base nas diligências da Controladoria Geral, os destaques do Departamento de Recursos Humanos no ano de 2022 foram os seguintes:

**1) Distribuição de Empregos Públicos para Servidores Técnicos e Administrativos** - O DRH desenvolveu projeto visando à distribuição de empregos públicos para servidores técnicos e administrativos para autorização do Reitor, sendo definidas a distribuição de 400 vagas entre as Unidades/Órgãos e a reposição de vagas decorrentes de desligamentos ocorridos em 2022.

**2) Concursos Públicos para Servidores Técnicos e Administrativos** - Foram retomados os procedimentos para realização de concursos públicos para servidores técnicos e administrativos, com a parceria da Fuvest, sendo realizados os concursos do HU - Médicos, Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem; FE (Escola de Aplicação) - Professor de Ensino Fundamental e Médio.

**3) Estruturas administrativas** - O DRH providenciou os estudos necessários para viabilizar a implantação das estruturas administrativas da Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento e da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação.

4) **Simplificação dos procedimentos relacionados a atestados de saúde (RGPS)** - O DRH elaborou em conjunto com a Superintendência de Saúde, a proposta para retirada da exigência de homologação de atestados de saúde pela Universidade, para servidores regidos pelo Regime Geral da Previdência Social (RGPS), que resultou na publicação da Portaria GR n. 7844, de 30/11/2022. Com a normativa, houve a simplificação e a redução de tramitação de documentos entre os servidores, Centros de Serviços Compartilhados e SAU.

5) **Perfil Cadastral Obrigatório e Unificado da USP** - O Departamento auxiliou, no que se refere aos servidores, o Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico (EGIDA) para definição e implantação do Perfil Cadastral Obrigatório e Unificado, que visa uniformizar dados e fornecer indicadores sobre a população USP.

6) **eSocial** - Iniciada a terceira fase do e-Social para Órgãos Públicos com o envio dos eventos periódicos da Folha de Pagamentos, conforme cronograma estabelecido pelo Governo Federal, a partir do trabalho desenvolvido em conjunto entre DRH e STI. Destacamos o protagonismo de servidores do DRH envolvidos nessa empreitada que fez com que a Universidade contasse com o suporte do comitê gestor do eSocial, sendo parte integrante do grupo de discussões para melhorias e ajustes do sistema.

### **7.2.7 Departamento de Convênios (DCONV/CODAGE)**

O Departamento de Convênios tem como objetivo organizar procedimentos e auxiliar as Unidades no procedimento de formalização de ajustes cooperativos. Destacamos as seguintes ações desenvolvidas pelo departamento no ano de 2022, em consonância com a proposta da Coordenadoria da Administração Geral (CODAGE):

1) Evolução das funcionalidades do **Sistema CONVÊNIOS USP** para convênios nacionais e internacionais: Pesquisa, Cultura com integração no Sistema Apolo, Pós-graduação, AUCANI e AUSPIN;

- 2) Desenvolvimento de projeto “**Escola de Convênios**” para treinamento de servidores, docentes e dirigentes, visando fomentar convênios nas diversas instâncias da Universidade;
- 3) Renovação e formalização de novos **Acordos de Cooperação** da USP com Fundações;
- 4) Criação de um **dashboard** de convênios em desenvolvimento pelo DCONV e STI.

### 7.2.8 Unidades

Da estrutura de governança da Universidade de São Paulo as unidades fazem parte e atuam dentro do preceito da descentralização e responsabilidade administrativa, de acordo com o estabelecido no **Título V do Estatuto**. Atualmente a Universidade conta com 42 unidades de Ensino e Pesquisa, 33 órgãos centrais de apoio, 6 institutos especializados, 4 Hospitais (e serviços anexos) e 4 Museus. Todas representam estruturas conectadas com os órgãos centrais, com a administração central (Reitoria) e sob a supervisão do Conselho Universitário. Estruturas internas das unidades, previstas no Estatuto, incluem as instâncias colegiadas da Congregação, Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo e as Comissões (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Cultura e Extensão Universitária e Inclusão e Pertencimento).

Na linha da cultura de descentralização e responsabilidade administrativa, a gestão iniciada em 2022 inovou com o programa “**Reitoria no campus**”. Foram experiências completas em sete campi: 1/São Carlos (27/maio), 2/EACH Zona Leste (24/junho), 3/Ribeirão Preto (05/agosto), 4/Pirassununga (12/agosto), 5/Quadrilátero Saúde-Direito (13/setembro), 6/Cidade Universitária (17 e 24/outubro/2022) e 7/Bauru (04/novembro). Esse programa, muito bem avaliado pela Controladoria Geral, mostrou-se essencial para fomentar a gestão descentralizada e participativa, por permitir amplo contato com os dirigentes e agentes da gestão universitária *in loco*. Assuntos relevantes, problemas e prioridades foram debatidas e a presença dos principais dirigentes (administração central) garantiu celeridade na revisão e construção de planos e deliberação sobre ações.

Com base nas diligências estabelecidas pela Controladoria Geral, no exercício de 2022, nota-se **participação ativa das unidades** que vai além da garantia das operações regulares e avança para projetos inovadores, envolvendo ações entre departamentos e entre unidades, bem como envolvendo a celebração de convênios com entidades externas à Universidade de São Paulo. Tal postura é louvável e está alinhada ao dinamismo do setor em que a Universidade se insere e ao seu papel de liderança. Tais evidências, notadamente as externas, apontam para a elevada reputação em seu segmento.

A partir do monitoramento da Controladoria Geral, cabe destaque que merece atenção quanto à gestão das unidades. Especificamente em dois pontos: (a) o desempenho, pelos quadros docentes, nos cargos de dirigentes, respondendo pelas funções administrativas, (b) o processo de sucessão, previsto a partir de mandatos estatutários, (c) gestão das operações das unidades, e (d) interlocução com órgãos centrais, e (e) interlocução com agentes de controle externo.

Primeiro, o envolvimento de **membros do corpo docente** no desempenho das funções de dirigente é prática comum e louvável nas universidades ao redor do mundo, sendo relevante, pois garante, pela elevada experiência dos docentes, o zelo necessário e a diligência quanto às áreas acadêmicas estabelecidas em cada unidade. Por outro lado, impõe desafio aos dirigentes pelos tecnicismos da prática administrativa e responsabilidades inerentes à gestão de uma autarquia pública.

O segundo aspecto está ligado ao **processo sucessório**. Baseado em processo de eleição, a partir dos quadros docentes, os cargos de dirigentes das unidades, bem como dos membros dos demais colegiados, incluindo os presidentes, são ocupados por mandatos estatutários. Pela ótica da Controladoria Geral, em razão da transição rotineira prevista pelos normativos da entidade, importante considerar foco em dois pontos: (a) rotina de acolhimento, com capacitação técnica, dos entrantes e (b) mecanismos de garantia de consecução de planos e programas com prazo de execução que avança no processo sucessório.

Ambos aspectos apontados possuem como atenuantes a presença de **servidores técnico-administrativos** (de elevada capacidade técnica e profundo conhecimento das políticas, processos, procedimentos e operações), do quadro da Universidade de São Paulo, que atuam de forma mais permanente no desempenho de suas funções regimentais, constituindo capital humano para manutenção da alta qualidade dos processos e atividades universitárias e equalizando o processo administrativo.

A **gestão das operações**, o terceiro aspecto, engloba a gestão dos recursos internos bem como a contratação com terceiros para viabilizar as atividades-fim de cada unidade. Há grande variabilidade entre as diversas unidades da Universidade, o que requer de cada uma expertise para lidar com aspectos econômico-financeiros, orçamentários, licitatórios, contábeis, jurídicos entre outros. Nota-se que em 2022 houve um engajamento apropriado dos dirigentes e responsáveis visando garantir as operações.

O quarto elemento refere-se aos processos de **interlocação da unidade com os órgãos centrais da entidade**, em várias dimensões e temáticas. Pelas diligências realizadas, e envolvimento da Controladoria Geral em processos específicos, nota-se que a estrutura e os processos são funcionais, bem como os canais para saneamento de dúvidas de diversas naturezas operam regularmente.

Por fim, a **interlocação das unidades com agentes de controle externo** mostra-se frequente, muito distribuída ao longo do ano e não apresenta padrões a partir dos questionamentos dos agentes externos. Isso leva a maior complexidade de padronização de roteiros ou processos internos para responder ou sanar dúvidas ou questionamentos. Porém, ao longo do ano de 2022, a julgar pelas diligências da Controladoria Geral, considera-se que as unidades têm desempenhado bem seus papéis na interlocação com os agentes de controle externo.

## 7.3 Apontamentos da Controladoria

O ano de 2022 coincide com **novo ciclo de gestão reitoral** na Universidade de São Paulo, onde são assumidas premissas de **qualidade acadêmica, defesa da ciência e responsabilidade fiscal**, colocando no centro as pessoas e o capital humano. Essa gestão reitoral foi eleita com base em proposta<sup>49</sup> estruturada em cinco eixos norteadores: (i) gestão para as pessoas, (ii) ensino de qualidade e inclusivo, (iii) pesquisa de excelência e inovação, (iv) universidade transparente, e (v) compromisso social. Nota-se, ainda, nas palavras do Magnífico Reitor, Prof. Dr. Carlos G. Carlotti Jr., a meta do **fortalecimento da relação da USP com a sociedade**.

Esses princípios estão permeando a infraestrutura da entidade, conforme observado nesta seção, influenciando a governança e impactando a cultura universitária. Assim, a partir das diligências da Controladoria Geral, destacam-se os seguintes apontamentos relativos à governança.

Em primeiro lugar, o compromisso com a sociedade e com a ciência, vem amparado pelo acolhimento da **Agenda 2030**, via Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (**ODS**, Nações Unidas), e da busca por princípios de gestão com foco nos pilares "**ESG**" (ou ASG, Ambiental, Social e de Governança). Isso fica evidente, por exemplo, com os dez anos da **Superintendência de Gestão Ambiental**<sup>50</sup> (SGA) da Universidade de São Paulo, nas ações de **inclusão e pertencimento** (a instituição de uma Pró-Reitoria é exemplo claro desta meta) e da busca pelo aperfeiçoamento da governança e transparência (o programa "**Reitoria na Campus**" é outra evidência relevante). Neste caso, a recomendação é que sejam mantidos os esforços nesta direção, visando o alcance das metas estabelecidas.

---

<sup>49</sup> <https://www.uspviva.com.br/>

<sup>50</sup> <https://sga.usp.br/>

Quanto à **responsabilidade** ligada à gestão, recomenda-se que os processos atuais sejam mantidos, visando o rigor obtido, com ênfase para programas de **capacitação gerencial** e **foco nas transições** envolvendo dirigentes e os respectivos agentes. Essa é ação recorrente e importante para garantir que o *accountability* inerente à gestão pública esteja presente, de forma consciente, contínua e eficaz.

Importante destacar a necessidade de articulação entre a Comissão de Orçamento e Patrimônio e a administração central visando um **processo orçamentário ainda mais participativo e eficiente**, estabelecimento de **política de investimentos**, bem como diretrizes e regras para **contratação de pessoal**, à luz do parâmetro normativo da proporção de **40% de docentes** no total do quadro de pessoal (Resolução 7.344/2017).

Por fim, cumpre salientar a importância de se considerar o aprimoramento de sistemas de informações, notadamente o **quadro de indicadores para alta gestão** e a transição para o **fluxo de processos digitais**. Inclui-se aqui, para aumento da eficiência operacional, a adequada transição dos processos de contratação e aquisição, em função da **Nova Lei de Licitações**.

## 8 Correição e Apurações Disciplinares

### 8.1 Destaques de 2022

No que diz respeito ao âmbito de Correição e Apurações Disciplinares, as atribuições da Controladoria Geral consistem em “*estabelecer procedimentos de auditoria e correição a serem adotados na Universidade, propondo aos órgãos competentes as normas necessárias a esse fim*” e “*reunir e integrar dados e informações decorrentes das atividades de auditoria, fiscalização e correição*”, nos termos do artigo 23-A do **Estatuto da Universidade de São Paulo**.

Neste sentido, em que pese não caiba à Controladoria Geral realizar sindicâncias, auditorias e correições, ou mesmo instaurar processos administrativos de ofício, de modo que referidas competências recaiam sobre a Procuradoria Geral da Universidade e, em particular, na Procuradoria Disciplinar, deverá a **Controladoria Geral** monitorar tais ações (de sindicância e de disciplinares), acompanhando, supervisionando e avaliando a adequação procedimental aos princípios constitucionais e às normas aplicáveis.

No período compreendido entre janeiro e dezembro de 2022, pelas diligências da Controladoria Geral junto à **Procuradoria Disciplinar**, da Procuradoria Geral da Universidade de São Paulo, houve um total de **270 processos**. Quanto à natureza, os processos envolvem desde consultas preliminares, análise jurídica, até os Processos Administrativos Disciplinares (PAD), com temáticas diversas compatíveis ao monitorado e reportado em exercícios anteriores.

No levantamento ficou demonstrado que quatro unidades se destacam pelo número de processos, dentre elas a **Faculdade de Medicina** (FM/Campus Capital) foi a unidade que teve mais processos no período (23 processos), seguida pela **Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz** (ESALQ) com 21 processos, a **Faculdade de Odontologia de Bauru** (FOB) com 14 processos e a **Pró-Reitoria de Graduação** (PRG), também com 14 processos. As demais unidades apresentam números entre 1 e 9 processos durante todo o período.

As informações da **Procuradoria Disciplinar** permitem afirmar que o número de processos administrativos disciplinares e sindicâncias, **teve seu patamar alterado**, com as atividades presenciais em todos os *campi* da Universidade, com uma redução de 22% em relação ao exercício anterior.

**Tabela 9. Evolução de Processos Disciplinares**

| <b>Exercício</b> | <b>Processos</b> |
|------------------|------------------|
| 2019             | 339              |
| 2020             | 111              |
| 2021             | 347              |
| 2022             | 270              |

Ainda acerca do tema, a Controladoria Geral buscou interlocução também com as **Pró-Reitorias, Ouvidoria Geral, Comissão de Ética e Unidades** para fins de triangulação dos elementos em questão. A partir das diligências cumpre salientar que o ambiente pós-pandemia trouxe por um lado, aspectos de acolhimento e participação muito estimados, mas por outro, animosidade e combatividade mais acirrada, para além do esperado em ambiente acadêmico universitário. Os canais internos (processos administrativos) sinalizam os movimentos nesta direção, que também passam a ser acompanhados na esfera judicial.

Há grande preocupação por parte da **administração** sobre **recursos e meios para mitigar os riscos** e acolher os membros da comunidade, notadamente por parte da Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento, com pleno respaldo do Reitor e da Vice-Reitora.

## 8.2 Apontamentos da Controladoria

A julgar pelas dimensões da Universidade de São Paulo, os números ligados às apurações disciplinares e à correição e as características dos processos apontam para condição **dentro de patamares históricos**, porém com **significativo declínio**, o que é favorável e deve ser considerado à luz da retomada mais plena das atividades presenciais (lembrando que até o final do exercício de 2022, o uso de máscaras faciais ainda era obrigatório dentro dos *campi* da Universidade). Fica evidente, pelas diligências junto aos órgãos envolvidos, notadamente a Procuradoria Disciplinar, que os movimentos para fomento ao respeito e convivência, explorados diretamente nas unidades, trazem benefícios. Assim como, fica evidente o aparelhamento e competência dos órgãos internos para fazer frente às situações merecedoras de formalização e devido processo.

Por parte da Controladoria Geral cabe ressaltar a importância de se tratar, de forma sistematizada, do **acompanhamento das consequências dos ritos processuais e seus efeitos**. A organização de base de dados processuais, com os resultados (a partir de informações das unidades) contendo sumário por categoria, pode apoiar o processo de avaliação de riscos, monitoramento e **ações de prevenção**. Para além disso, tal iniciativa pode coibir eventuais judicializações (que atualmente são praticamente inexistentes).

## 9 Exposição junto à Justiça

### 9.1 Monitoramento

Para além dos processos já bem estabelecidos de monitoramento e interlocução com a **Procuradoria Geral** da Universidade de São Paulo, a Controladoria Geral, a partir deste relatório, estabeleceu o acompanhamento de **processos judiciais**, nos quais a Universidade é parte, para melhor controle de riscos na área, visto que a amplitude da **Universidade de São Paulo** no cenário nacional inevitavelmente acarreta a presença de envolvimento em alguns processos.

Para isso, a Controladoria Geral passou a monitorar processos em curso no **Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo** (sistema e-SAJ), através do nome da entidade ou CNPJ. Como resultado, foram localizados processos de interesse em base amostral.

Além disso, a partir de **diligências junto à Procuradoria Geral**, obtivemos informações acerca da base de processos, bem como andamentos na justiça estadual. Cumpre salientar que, em 2022, foram **719 novos processos** onde a Universidade de São Paulo consta como pólo passivo. Destaque-se que a concentração se dá na esfera cível e trabalhista.

## 9.2 Apontamentos da Controladoria

Inicialmente, é fundamental destacar a interlocução positiva e constante desta Controladoria Geral com a Procuradoria Geral (em suas mais diversas áreas de atuação). Ao avaliar os dados obtidos relativos à exposição judicial da Universidade de São Paulo, a partir das diligências realizadas pela Controladoria Geral, merece ser destacado o fato de que há estrutura competente e eficaz na **Procuradoria Geral**, com ênfase às áreas de pessoal, patrimônio, acadêmica, contratos e licitações, disciplinar, cível, trabalhista, propriedade intelectual e de ativos.

A partir de diligências da Controladoria Geral com a Procuradoria Geral e vários procuradores atuando em áreas específicas, fica evidente que para uma instituição do porte da Universidade de São Paulo, especialmente pelo setor em que opera, há eficiente atuação na esfera judicial. No entanto, duas questões são relevantes para serem consideradas.

Primeiro, a oportunidade de atualizar (e desenvolver novos) **relatórios** de três naturezas: (a) indicadores sobre processos sob os cuidados da Procuradoria Geral, (b) sobre as fontes de risco e (c) sobre histórico de desempenho.

Além disso, considera-se oportuno avaliar a construção de ambiente multipatrocinado (Reitoria, Procuradoria Geral, Controladoria Geral e CODAGE) de **conscientização e capacitação** de estratos de dirigentes e agentes executivos, com vistas a compartilhar o **plano de riscos jurídicos e políticas**, inclusive com elementos prospectivos de avaliação de **passivos contingentes**.

# 10 Exposição junto ao Ministério Público

## 10.1 Monitoramento

Para além dos processos já bem estabelecidos de monitoramento e interlocução com a **Procuradoria Geral** da Universidade de São Paulo, a Controladoria Geral, a partir deste relatório, estabeleceu o acompanhamento de **procedimentos junto ao Ministério Público**, nos quais a Universidade é parte, para melhor controle de riscos na área, visto que a amplitude da **Universidade de São Paulo** no cenário nacional inevitavelmente acarreta a presença de envolvimento em alguns casos. Para isso, a Controladoria Geral passou a monitorar procedimentos junto ao **Ministério Público do Estado de São Paulo** (sistema SIS-MP), através do nome da entidade, em base amostral.

Casos novos, a partir de diligências junto à Procuradoria Geral, **somaram 54 em 2022**, onde a Universidade consta como pólo passivo, mais concentrados no Ministério Público do Trabalho e Ministério Público do Estado de São Paulo.

## 10.2 Apontamentos da Controladoria

Inicialmente, cabe salientar a interlocução positiva e constante com a PG, neste caso, com a área responsável por acompanhamento de procedimentos junto ao Ministério Público. Pelas diligências da Controladoria Geral é possível afirmar sobre a qualidade e eficiência da Procuradoria Geral nesta área, garantindo avaliação precisa e veloz, bem como mapeamento dos casos em ordem de prioridade.

Além disso, é importante destacar que o volume de ocorrências tem estado dentro dos patamares históricos, bem como, há foco maior em incidências ligadas às áreas acadêmica, licitações e sociais. Há interlocução muito própria entre o Ministério Público e a Universidade de São Paulo.

Pela avaliação da Controladoria Geral, cabem dois apontamentos a serem considerados em exercícios futuros.

Primeiramente, o aprimoramento de **relatórios sobre histórico de assuntos e situações tratadas no ambiente do Ministério Público**, categorizando áreas temáticas e respectivos riscos (em suas diversas dimensões). Além disso, a construção de ambiente multipatrocinado (Reitoria, Procuradoria Geral, Controladoria Geral e CODAGE) de **conscientização e capacitação de estratos de dirigentes e agentes executivos** com vistas a compartilhar o plano de riscos e políticas, inclusive com elementos prospectivos de avaliação de passivos contingentes.

# 11 Ética Universitária

## 11.1 Fundamentos e Histórico

A **Comissão de Ética** da Universidade de São Paulo foi instituída pela Resolução 4.871/2001, posteriormente alterada pela Resolução 7.197/2016. Entre as diversas motivações para sua criação, destaca-se o estabelecimento de princípios a serem observados para a preservação e valorização do nome e da imagem da Universidade de São Paulo. Concomitantemente à criação da Comissão de Ética, o Conselho Universitário aprovou um **Código de Ética** destinado a nortear as relações humanas no interior da Universidade e que contempla tanto princípios universais quanto recomendações específicas, peculiares às instituições de ensino superior.

Os princípios éticos gerais remetem a documentos que já alcançaram consenso internacional, como a Declaração Universal de Direitos Humanos (1948), que constitui o pressuposto de todas as constituições contemporâneas de inspiração democrática. Sendo assim, a USP adota os princípios indissociáveis aprovados pela **Associação Internacional de Universidades**, convocada pela Unesco em 1950 e em 1998, a saber:

1. O direito de buscar conhecimento por si mesmo e de persegui-lo até onde a procura da verdade possa conduzir;
2. A tolerância em relação a opiniões divergentes e a liberdade em face de qualquer interferência política;
3. A obrigação, enquanto instituição social, de promover, mediante o ensino e a pesquisa, os princípios de liberdade e justiça, dignidade humana e solidariedade, e de desenvolver ajuda mútua, material e moral, em nível internacional.

São inerentes à Ética Universitária o direito à pesquisa, o pluralismo, a tolerância, a autonomia em relação aos poderes políticos, bem como o dever de promover os princípios de liberdade, justiça, dignidade humana e solidariedade. A Universidade de São Paulo, como entidade pública, deve sempre agir e se manifestar a favor da defesa e da promoção dos direitos humanos, aí incluídos os direitos individuais e liberdades públicas, os direitos sociais, econômicos e culturais e os direitos da humanidade.

Desde a sua criação, cerca de vinte anos atrás, a Comissão de Ética tem atuado de forma contínua e colaborado com a Universidade de São Paulo na prevenção e repressão de conflitos éticos, bem como na difusão de valores pela comunidade acadêmica. Diante do papel da Comissão de Ética nas funções de controle interno, a Controladoria Geral julgou imprescindível incluir em seu Relatório Geral Anual, pela primeira vez no ano de 2020, o relatório de atividades da Comissão de Ética, agregando informações de interesse para toda a comunidade USP e para a sociedade de modo geral.

## 11.2 Destaques de 2022

A partir das diligências da **Controladoria Geral** sobre o tema, cumpre destacar que no ano de 2022 a **Comissão de Ética** realizou 40 atendimentos, sendo 03 presenciais (pela Presidência), 27 por e-Mail e 10 por telefone. Conforme informação da Comissão de Ética, as demandas possuem características diversas e complexas. No caso de demandas julgadas não procedentes (ou meros esclarecimentos), os retornos são de imediato. Porém, os casos que demandam apreciação de elementos trazidos pelo denunciante (e do Código de Ética) são pautados para análise por parecerista e, o caso e o parecer, são discutidos e aprovados coletivamente, por votação ou por consenso. A tabela abaixo aponta os assuntos e recorrência.

**Tabela 11. Demandas junto à Comissão de Ética (2022)**

| <b>Assuntos</b>   | <b>Quantidade</b> |
|---|-------------------|
| Plágio  | 1                 |
| Ofensa publicada em redes sociais   | 4                 |
| Consulta sobre possível conduta irregular praticada por docente   | 1                 |
| Possível irregularidade praticada por docente em projeto de pesquisa  | 1                 |
| Possível irregularidade praticada por discente  | 1                 |
| Tratamento descortês entre docentes   | 2                 |
| Consulta sobre possíveis declarações discriminatórias e racistas  | 1                 |
| Má conduta discente por falseamento de dados em tese de doutorado   | 1                 |
| Assédio moral (os casos, às vezes, apresentam mais de um denunciado ou envolvido, tipicamente de um a quatro) | 6                 |
| Sindicância para apurar fatos envolvendo conflitos de interesse   | 1                 |

|   |  |
|---|--|
| Denúncias de graves acusações contra docente realizada por servidora não-docente da Universidade  | 1  |
| Denúncia formulada por docente contra outra docente, por possível infração ao art. 7º, inciso I, do Código de Ética                                     | 1  |
| Denúncia de servidora não-docente contra profissional da saúde  | 1  |
| Denúncia contra possível apologia ao nazismo  | 1  |
| Denúncia de declarações caluniosas  | 1<br>(com três envolvidos no mesmo caso) |
| Denúncia formulada por servidora não-docente contra docentes por possível infração ao art. 5º, inciso III e art. 9º, incisos I e II, do Código de Ética | 1  |
| Denúncia sobre conduta terrorista envolvendo discente da Universidade   | 1  |
| Denúncia formulada por discente contra reportagem veiculada em periódico da Universidade, contendo termos xenofóbicos                                   | 1  |
| Possíveis irregularidades cometidas por docente da Universidade durante atividade em órgão externo  | 1  |
| Alteração do Código de Ética da USP   | 1  |

Observando-se as denúncias de 2022, fica evidente a diversidade. Três tipos chamam a atenção: assédio moral, conduta terrorista e ofensas (em público ou em mídias digitais). O monitoramento das ações ligadas à Comissão de Ética permite reflexões que podem subsidiar políticas mais gerais por parte da administração.

É fundamental haver uma coordenação por temas e atribuições uma vez que os riscos de retrabalhos têm sido apontados, notadamente envolvendo a Comissão de Ética, a Ouvidoria Geral e pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

Durante o ano de 2022, a Controladoria Geral foi informada sobre **projetos** da Comissão de Ética, sendo três merecedores de destaque:

1. Elaboração do Regimento Interno, como pauta prioritária;
2. Revisão do Código de Ética; e
3. Criação de um sistema próprio, conferindo sigilo às tramitações.

## 11.3 Apontamentos da Controladoria

Com base nas evidências obtidas e nas diligências realizadas pela Controladoria Geral acerca da Comissão de Ética na Universidade de São Paulo, cumpre salientar três apontamentos.

Primeiro, sobre a oportunidade de se conceber e desenvolver **relatórios** (incluindo indicadores essenciais) sobre histórico de demandas e denúncias, acompanhada de avaliação das consequências e desempenho, com efeito para a eficiência acadêmica. Esse elemento pode apoiar a avaliação das dinâmicas da comunidade da entidade, bem como instruir políticas e planos para desenvolver o conceito de Ética Universitária.

Em segundo lugar, considera-se importante a construção de ambiente multipatrocinado (Comissão de Ética, Ouvidoria Geral e Controladoria Geral) de **conscientização e capacitação de estratos de dirigentes e agentes executivos** com vistas a compartilhar o plano de riscos jurídicos e políticas, inclusive com elementos prospectivos de avaliação de passivos contingentes.

Além disso, sugere-se à Comissão de Ética a condução de uma **pesquisa junto aos usuários**, por estratos (assuntos, perfil, e idade da demanda), visando obter elementos para promoção da melhoria contínua.

# 12 Ouvidoria Geral

## 12.2 Fundamentos e Histórico

A **Ouvidoria Geral** da Universidade de São Paulo foi criada através da Resolução 4.827/2001 e é um órgão de apoio estratégico e especializado, além de eficaz mediadora na busca de soluções de conflitos e eficiente agente promotor de mudanças. Atenta aos princípios constitucionais de legalidade, moralidade, impessoalidade e eficiência, a Ouvidoria Geral é um canal de comunicação imparcial e independente, consolidada como instrumento de democracia participativa. À Ouvidoria Geral cabe avaliar a procedência de sugestões, reclamações e denúncias de natureza administrativa, encaminhando-as às autoridades competentes, visando essencialmente cinco pontos: (i) a melhoria dos serviços; (ii) a correção de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços; (iii) a apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos; (iv) a prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com o direito à informação e à qualidade na prestação dos serviços, na forma da lei; e (v) a proteção dos direitos dos usuários.

Uma vez constituída, a Ouvidoria Geral da Universidade de São Paulo se materializou como uma instância neutra e independente à qual membros da comunidade pertencente à Universidade de São Paulo e cidadãos em geral que não se considerarem atendidos de forma satisfatória pelos canais usuais são convidados a manifestarem suas **sugestões, reclamações e denúncias** relativas às atividades e funções da Universidade.

A função da Ouvidoria Geral em uma Universidade Pública como a Universidade de São Paulo, acompanhando o significado semântico da palavra, é primariamente ouvir, além de buscar esclarecimentos pertinentes e colaborar na compreensão e resolução dos problemas levantados, visando a melhoria dos serviços, correção de erros, desvios e abusos, proteção do direito à informação, das prerrogativas de professores, estudantes e servidores em geral e do patrimônio físico e cultural da Universidade.

Nesse contexto, o objetivo maior da Ouvidoria Geral é contribuir para a existência de um **ambiente físico e social harmonioso**, que favoreça o trabalho de alto nível e a convivência na Universidade. Importante salientar que a Ouvidoria Geral também atua como **mediadora de conflitos** que surgem no cotidiano das atividades acadêmicas, e não deixa de ser um agente facilitador do entendimento entre as partes envolvidas, utilizando-se para isso o respeito à confiança nela depositada pelos usuários.

Em resumo, além de estar comprometida com os princípios da confidencialidade, imparcialidade, independência e informalidade prescritos pela **International Ombudsman Association**, também compartilha dos mesmos princípios expostos no **Estatuto da USP** e em seu **Código de Ética**, estando compromissada com: (i) a liberdade de expressão, ensino e pesquisa; (ii) o pluralismo; (iii) a tolerância; (iv) a autonomia em relação aos poderes políticos; (v) a justiça; e (vi) a solidariedade e respeito à dignidade humana.

Para que haja uma interlocução entre esse órgão e qualquer interessado, as manifestações devem ser encaminhadas corretamente à Ouvidoria Geral e alguns procedimentos de completeza são aqui esclarecidos, os quais são descritos abaixo:

(1) O **registro** de uma manifestação (reclamação, denúncia, sugestão ou elogio) deve sempre ser endereçado à Ouvidoria Geral **por escrito**, com identificação do remetente, cujo **sigilo** é garantido se assim for solicitado. Para registrar uma manifestação o interessado deve acessar a página própria;

(2) Sendo o desejo ou vontade do interessado em obter informações gerais sobre a Universidade (cursos, concursos, serviços oferecidos etc.) é mandatório que utilize o canal "Fale com a USP" ;

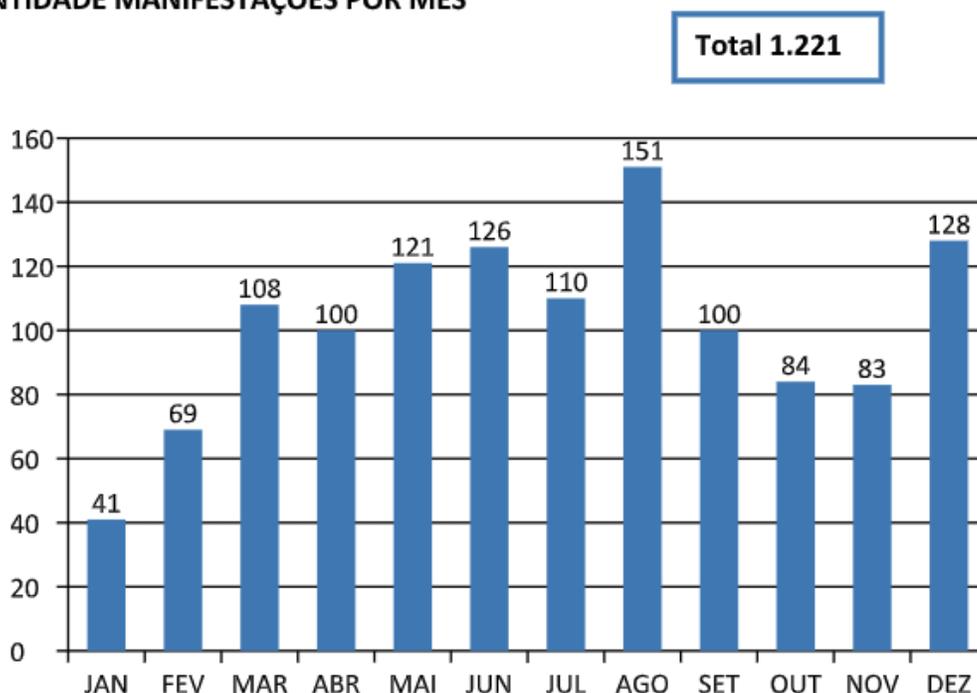
(3) Sendo o desejo ou vontade do interessado em ter acesso a documentos e informações, assegurados pela Lei de Acesso à Informação, roga-se que utilize o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), cujo acesso é obtido via página própria;

Seguindo a diretriz do artigo 4º da Resolução 4.827/2001, que estabelece que a Ouvidoria Geral deve ser o ponto de **articulação e de coordenação entre as ouvidorias implantadas e distribuídas** entre as diversas Unidades administrativas da Universidade, a gestão da Ouvidoria Geral tem trabalhado insistentemente no estabelecimento de uma verdadeira “rede de articulação”, na qual as atividades de ouvidoria são não apenas desconcentradas, como também coordenadas, apoiadas e supervisionadas pela estrutura central. Dados recentes acerca dessa “rede de articulação” e o número de Unidades administrativas que colaboram com a Ouvidoria Geral podem ser encontrados na página (<https://www5.usp.br/ouvidoria/> ) e demonstram claramente a formação de uma “rede de articulação real” e crescente. É importante ressaltar aqui que o sistema de recebimento, resolução e monitoramento de denúncias por parte da Ouvidoria Geral vem sendo assim aperfeiçoado mediante essas articulações internas, como é o caso do **aumento significativo de pontos dessa rede**. Esforços estão sendo envidados no sentido de que o número de Ouvidorias localizadas nas Unidades de Ensino e Pesquisa, Museus, Institutos Especializados e em outras Unidades de Despesa da USP cresça ainda mais, fortalecendo o Sistema de Controle Interno (SCI) da Universidade.

## 12.2 Destaques de 2022

Desde o princípio, a **Controladoria Geral** tem tido uma relação muito ampla com a **Ouvidoria Geral**, o que facilita o monitoramento dos temas relevantes, bem como compartilhamento mútuo de informações entre os órgãos, com vistas ao objetivo comum. A partir das diligências junto à Ouvidoria Geral, observa-se o retorno, em termos de manifestações, aos patamares pré-pandemia Covid-19, tendo o **ano de 2022** alcançado **1.221 manifestações** registradas (o segundo maior volume desde 2012, ficando atrás apenas do registrado em 2019).

### QUANTIDADE MANIFESTAÇÕES POR MÊS



A principal origem (70%) das manifestações são do público da comunidade da Universidade (alunos, docentes, funcionários, incluídos da ativa e inativos). Há manifestações do público externo (29%) e anônimas (1%). O **site da Ouvidoria Geral** é o meio mais utilizado (84%) para os registros, mas há registro por e-mail, presencial, carta e mesmo por outros canais como Ouvidoria Geral do Estado de São Paulo, Reclame Aqui, Ouvidoria do Ministério Público etc.

Com respeito aos **tipos de manifestações**, o maior volume é de **reclamações** (75%), sendo as denúncias responsáveis por 8%. Quanto às **principais temáticas apuradas**, temos (a) gestão acadêmica, (b) gestão administrativa, financeira e de pessoal, (c) atendimento e informação, (d) prestação de serviços e social, (e) conflitos interpessoais, (f) campus e (g) outros. O tema que apresentou a maior frequência foi o de **prestação de serviços e social**, com **28%**, que envolve assistência médica e odontológica, bem como ações de promoção social com alunos (auxílios, moradia, creche e restaurantes).

## 12.3 Apontamentos da Controladoria

A partir das interlocuções e diligências pela Controladoria Geral, registre-se a constatação de **operação fluída da Ouvidoria Geral** preparada para acolher as manifestações, após **aprimoramento dos sistemas** e canais de comunicação, bem como dos processos de recebimento de manifestações e providências. Cabe notar que a estrutura de pessoal alocada à Ouvidoria Geral é enxuta, porém eficiente. A dependência de soluções tecnológicas favorece tanto o público interessado, até pela própria natureza do tema, quanto a eficiência da Ouvidoria Geral.

Como observado em várias oportunidades de contato com a Ouvidoria Geral e com unidades da Universidade de São Paulo, a Controladoria Geral registra apontamento para que haja **intensificação de esforços de descentralização**, envolvendo a qualificação e homogeneização dos pontos de contato das **ouvidorias locais**, especialmente nas Unidades de Ensino.

Sugere-se, também, a concepção e desenvolvimento de **relatório** (incluindo indicadores essenciais) sobre histórico de manifestações, acompanhado de avaliação das consequências e desempenho, com efeito para a eficiência acadêmica.

Ainda, recomenda-se a concepção e construção de ambiente multipatrocinado (Ouvidoria Geral, Comissão de Ética e Controladoria Geral) de **conscientização e capacitação de estratos de dirigentes e agentes executivos** com vistas a compartilhar o plano de riscos jurídicos e políticas, inclusive com elementos prospectivos de avaliação de passivos contingentes.

Além disso, sugere-se à Ouvidoria Geral a condução de uma **pesquisa junto aos usuários**, por estratos (temas, perfil, e idade da manifestação), visando obter elementos para promoção da melhoria contínua.

## 13 Considerações Finais

Como vimos, a partir dos elementos constantes deste relatório, a Universidade de São Paulo, em seus 90 anos de existência, vem ocupando **espaço relevante no Ensino Superior brasileiro**, pautada pela qualidade de seus serviços e eficiência econômica-financeira. Reconhecida por sua expressividade em Pesquisa e Inovação e suas ações de Cultura e Extensão, a Universidade de São Paulo vem **impactando positivamente a Sociedade Paulista**, mas vai além, influenciando positivamente avanços em **pautas nacionais** e também muitos **avanços internacionais**, por meio de suas atividades e, principalmente, por meio da capacitação de **cidadãos críticos e profissionais e pesquisadores tecnicamente competentes** em suas respectivas áreas de atuação.

O papel da entidade no segmento de educação superior, ao longo dessas décadas foi se transformando, em parte inclusive pelo próprio desempenho obtido (e.g., formação de quadros nucleadores de programas de graduação e pós-graduação no país). Porém, sempre servindo de referência pela expressividade de suas realizações e pela qualidade presente em suas atividades, suportada pelo importante financiamento público do Estado de São Paulo.

O que está aqui registrado, sob a ênfase do controle interno, é fruto de décadas de aprimoramento institucional e, mais recentemente, avanços importantes de controle da entidade. Muito foi feito e muito está por fazer, o que é natural em uma cultura de desenvolvimento e busca pela qualidade.

Por fim, ao encerrarmos esse relatório, reunimos aqui, uma síntese das realizações, proposta de ações futuras, bem como coleção de agradecimentos.

## 13.1 Síntese referente ao exercício de 2022

Considerando-se as sete sugestões de atividades apresentadas no relatório anterior da Controladoria Geral (pp. 97-98), reproduzidos abaixo, ressaltamos que foram todas foram acatadas e perseguidas, com desenvolvimento de ações próprias, ao longo do ano de 2022.

- (1) Dar continuidade ao acompanhamento e a observância dos **parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira** da Universidade de São Paulo, como determinado na Resolução 7.105/2015;
- (2) Dar continuidade ao acompanhamento da **gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da USP**, bem como a execução orçamentária e sua conformidade com as diretrizes estabelecidas;
- (3) Dar continuidade a **assistência aos órgãos, Unidades de Ensino e toda a parte administrativa da Universidade** no que concerne os itens previstos na Resolução 7.105/2015;
- (4) Dar continuidade à **elaboração das normativas**, incluída aqui aquela que estabelece a constituição de um sistema de controle interno (SCI) robusto e articulado para a Universidade de São Paulo;
- (5) Dar continuidade ao **monitoramento das páginas das Unidades de Ensino, Institutos Especializados, Museus, Prefeituras de Campi entre outros órgãos Universidade** no sentido de recomendar eventuais criações e/ou modernizações de espaços de acesso às comunidades interna e externas da Universidade de São Paulo;
- (6) Dar continuidade a um projeto de investigação, não mencionado no presente Relatório, acerca das alterações que estão sendo desenvolvidas no **Sistema Mercúrio Web** com vistas à articulação no expediente de patrimônio da USP;
- (7) Dar continuidade à **modernização da página da Controladoria Geral** com vistas a oferecer um número maior de conteúdos e, portanto, maior transparência aos cidadãos pertencentes à USP e externos.

Cumprе salientar que as ações realizadas, por suas dinâmicas, envolvem interlocução com outras unidades e órgãos, o que potencializa ou restringe os resultados obtidos. Isso, no entanto, não inibe os esforços, inclusive os futuros.

## 13.2 Atividades para Exercícios Futuros

Para exercícios futuros, apresentamos o conjunto de atividades a serem desenvolvidas pela Controladoria Geral. Em princípio, consideram-se todas as sete apontadas no relatório anterior (reproduzidas na seção 13.1) como procedentes e que devem ser mantidas nos próximos exercícios.

No entanto, em razão das regras estabelecidas pela Resolução 7.344/17 (alterada pela Resolução 7.783/2019) passarem a ser vinculantes a partir de 2022, o **item #1** (seção 13.1) passa a ser prioritário, incluindo os efeitos dos limites máximo e prudencial e os elementos das disposições transitórias. Ao **item #2** (seção 13.1) devem estar contemplados todos os elementos discorridos no Capítulo 6 deste relatório, incluídos os aspectos da dimensão econômica, por conta dos avanços da reforma tributária e seus potenciais efeitos sobre o financiamento público universitário.

Adicionalmente, considera-se relevante a continuidade envolvendo a concepção e o desenvolvimento do **Modelo de Riscos Institucionais**, capitaneado pela Controladoria Geral, incluída a matriz de riscos.

Um ponto institucional merecedor de destaque, com respeito aos efeitos sobre atividades a serem desenvolvidas, é o ligado à **articulação entre a Controladoria Geral e o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo** (TCE-SP). Considera-se importante, por força estatutária, aprimorar este canal de comunicação e interlocução.

Avaliações, sugestões e apontamentos da Controladoria Geral estão presentes ao longo deste relatório (com ênfase para as seções 5.6, 6.8, 7.3, 8.2, 9.2, 10.2, 11.3 e 12.3). Assim, as atividades para exercícios futuros, notadamente de responsabilidade da Controladoria Geral, também estão vinculadas ao **monitoramento e fiscalização dos respectivos planos e ações da administração** em torno dos **temas apontados**.

## 13.3 Agradecimentos

Este relatório apenas consolida aspectos julgados relevantes para registro, consequência de um ano de atividades (e todo um histórico acumulado), de acordo com as atribuições estatutárias e as perspectivas de melhoria constante da gestão, do controle e do desempenho da Universidade de São Paulo. Assim, muitas pessoas estiveram envolvidas com cada detalhe e cada dimensão aqui contida e o relatório é fruto dessas interlocuções. É impossível fazer constar aqui agradecimento explícito e nominal a todos e a todas as pessoas que, interna ou externamente à entidade, contribuíram para esse resultado. Porém, são registrados, a seguir, agradecimentos aos órgãos, Unidades e seus membros com os quais a Controladoria Geral mais teve interlocução..

Agradecimentos explícitos devem ser registrados aos membros da alta gestão (Reitoria, Vice-Reitoria, Gabinete do Reitor, Gabinete da Vice-Reitora e Secretaria Geral), dos órgãos centrais como Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE) e seus Departamentos (Administração, Finanças, Recursos Humanos e Convênios), Procuradoria Geral (PG), Ouvidoria Geral (OG), Comissão de Ética (CE) e Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico (EGIDA). Além disso, aos membros das Comissões Estatutárias (Comissão de Orçamento e Patrimônio, Comissão de Legislação e Recursos e Comissão de Atividades Acadêmicas). Cumpre, também, agradecer aos membros das Pró-Reitorias de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e Inovação, de Cultura e Extensão e de Inclusão e Pertencimento. Agradecimentos aos Diretores e Diretoras de Unidades e órgãos com os quais a Controladoria Geral manteve interlocução ou diligências neste período.

As interlocuções com a alta gestão foram fundamentais ao longo deste processo. Estão aqui incluídos agradecimentos ao Magnífico Reitor (Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior), ao Pró-Reitor de Graduação (Prof. Dr. Aluisio Augusto Cotrim Segurado), ao Pró-Reitor de Pós-Graduação (Prof. Dr. Rodrigo do Tocantins Calado de Saloma Rodrigues), ao Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação (Prof. Dr. Paulo Alberto Nussenzeig), à Pró-Reitora de Cultura e Extensão (Profa. Dra. Marli Quadros Leite) e à Pró-Reitora de Inclusão e Pertencimento (Profa. Dra. Ana Lucia Duarte Lanna).

Registramos, também, agradecimentos ao Chefe do Gabinete do Reitor (Prof. Dr. Arlindo Philippi Jr), à Secretária Geral (Profa. Dra. Marina Gallottini), ao Procurador Geral (Prof. Dr. Marcelo José Magalhães Bonizzi), à Procuradora Geral Adjunta (Dra. Adriana Fragalle Moreira), à Ouvidora Geral (Profa. Dra. Marília Seelaender), ao Presidente da Comissão de Legislação e Recursos (Prof. Dr. Celso Fernandes Campilongo), a Presidente da Comissão de Orçamento e Patrimônio (Prof. Dr. Manfredo Harri Tabacniks) e ao Coordenador de Administração Geral (Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura).

Importante destacar e reconhecer o fundamental trabalho dos membros da equipe da Controladoria Geral, ao longo de todo esse processo. Ficam aqui registrados os agradecimentos aos membros: Prof. Dr. Gabriel Loretto Lochagin (Controlador Geral Adjunto), Prof. Dr. Thiago Marrara de Matos (Controlador Geral Adjunto), Sra. Cássia de Souza Lopes Sampaio Guedes, (Suporte, Secretaria Geral), Sr. Luan Felipe Novak Noboa (Suporte, Secretaria Geral), Sr. André Ramos Cocareli (Suporte, Secretaria Geral), e aos estagiários, Sr. Henrique Lucianetti Oliveira, Sr. Luccas Rodrigo Garcia, Srta. Luisa Ramos Cunha e Sr. João Felype Vieira Prado.

Por fim, mas não menos importante, registramos os agradecimentos ao Controlador Geral anterior, Prof. Dr. Renato de Figueiredo Jardim, pelo trabalho realizado durante seu mandato, bem como pela cautela e zelo na transição e constante abertura ao diálogo.