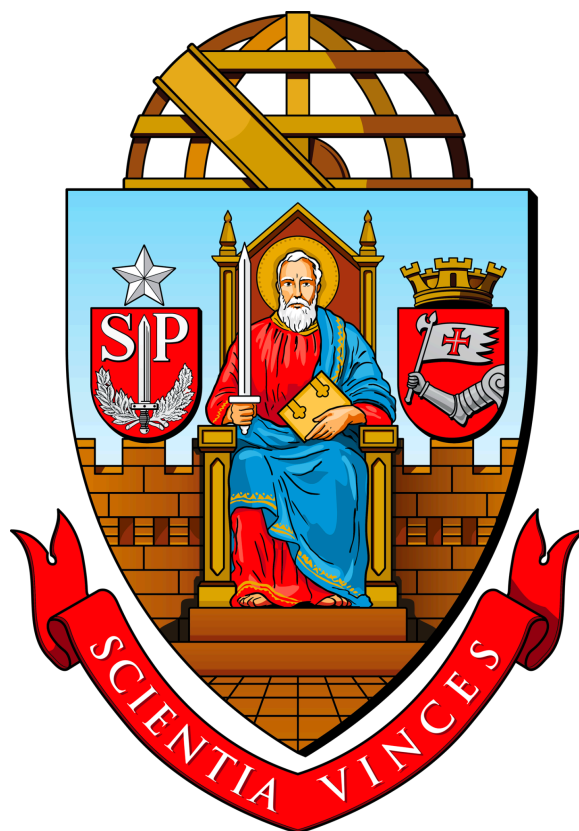


UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



RELATÓRIO ANUAL DA CONTROLADORIA GERAL

(exercício de 2024)

Equipe

Prof. Dr. Edgard Cornacchione, Controlador Geral

Prof. Dr. Gabriel Loretto Lochagin, 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

João Guilherme Marques Rodrigues, Estagiário

Hugo Tavares de Souza, Estagiário

controladoria@usp.br

Rua da Reitoria, 374 - 1º andar, Anexo Ala Sul - Sala 126

Cidade Universitária, São Paulo, SP, 05508-220

Sumário

Sumário	3
Resumo Executivo	5
Palavra do Controlador Geral	7
1 O Relatório Anual	9
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	17
2 Cenário da Educação Superior e a Universidade de São Paulo	18
2.1 Breve Histórico	18
2.2 Os 90 anos da USP	20
2.3 Destaques de 2024	24
2.4 Atos Selecionados da Gestão em 2024	33
3 Controle na Universidade de São Paulo (2024)	47
3.1 Articulação com Controle Externo	47
3.2 Breve Histórico e Avanços	56
3.3 Ampliação da Interlocução com Órgãos Internos	59
3.4 Sistema de Controle Interno	61
3.5 Processo de Controle Interno	62
4 Modelo de Riscos Institucionais	63
4.1 Mapeamento e Monitoramento de Riscos	63
4.2 Modelo de Riscos Institucionais	65
4.3 Variáveis Candidatas	67
4.4 Grupo de Trabalho Temático	70
5 Sustentabilidade Econômico-Financeira	71
5.1 Fundamentos	71
5.2 Histórico	76
5.3 Evolução do Comprometimento	77
5.4 Reserva Patrimonial de Contingência	84
5.5 Evidências de 2024	85
5.6 Apontamentos da Controladoria Geral	88
5.7 Quadro da Execução Financeira de 2024	91

6 Monitoramento e Fiscalização Operacional, Contábil, Financeira, Patrimonial, Econômica e Orçamentária	93
6.1 Fundamentos e Estrutura	93
6.2 Dimensão Operacional	96
6.3 Dimensão Contábil	98
6.4 Dimensão Financeira	102
6.5 Dimensão Patrimonial	104
6.6 Dimensão Econômica	106
6.7 Dimensão Orçamentária	107
6.8 Apontamentos da Controladoria	110
7 Governança	113
7.1 Fundamentos da Governança	113
7.2 Destaques de 2024	117
7.3 Apontamentos da Controladoria	133
8 Correição e Apurações Disciplinares	136
8.1 Destaques de 2024	136
8.2 Apontamentos da Controladoria	139
9 Exposição junto à Justiça	140
9.1 Monitoramento	140
9.2 Apontamentos da Controladoria	141
10 Exposição junto ao Ministério Público	142
10.1 Monitoramento	142
10.2 Apontamentos da Controladoria	143
11 Ética Universitária	144
11.1 Fundamentos e Histórico	144
11.2 Destaques de 2024	146
11.3 Apontamentos da Controladoria	148
12 Ouvidoria Geral	149
12.1 Fundamentos e Histórico	149
12.2 Destaques de 2024	152
12.3 Apontamentos da Controladoria	154
13 Considerações Finais	155
13.1 Síntese referente ao exercício de 2024	156
13.2 Atividades para Exercícios Futuros	157
13.3 Agradecimentos	158

Resumo Executivo

Este relatório, assim como os anteriores, 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 2024**. A audiência interna é caracterizada essencialmente pelos membros do **Colendo Conselho Universitário**, sendo a audiência externa caracterizada essencialmente pelos dignos membros da **Assembleia 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 **interlocações** com os órgãos da entidade, notadamente com sua **governança** e agentes executivos.

Ultrapassando a metade do novo ciclo de gestão (iniciado em 2022), o foco continuou sendo o fortalecimento da qualidade das atividades desenvolvidas na **Universidade de São Paulo** e a 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 pela 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.

Mais um ano repleto de desafios para o Povo Paulista, 2024 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 criação da **Faculdade de Medicina de Bauru** é exemplo da dinâmica da USP.

A **Universidade de São Paulo** alcançou, em 2024, um **superávit geral** da ordem de **R\$ 937 milhões** tendo auferido receitas de R\$ 9,3 bilhões e realizado despesas de R\$ 8,3 bilhões. Considerando-se apenas a fonte Tesouro Estadual, as receitas totalizaram R\$ 8,28 bilhões e as despesas R\$ 8,22 bilhões (um superávit da ordem de R\$ 62 milhões). Especificamente sobre os parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira, é importante destacar que em 2024 o comprometimento da receita correspondente à quota-parte do ICMS com as despesas com pessoal (nível de comprometimento) ficou em 82%, abaixo do nível de 85% do exercício anterior. O resultado representa a adequação ao limite normativo¹ de 85% e indica trajetória de adequação ao patamar de 80%, então considerado limite prudencial.

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

¹ Resolução nº 7.344/2017, alterada pela Resolução nº 7.783/2019

Palavra do Controlador Geral

A **Universidade de São Paulo** ingressa em 2024 na segunda metade do ciclo da nova gestão, liderada pelo Magnífico Reitor, Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior, 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 2024, 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, legalidade, 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** manteve seus incentivos aos altos padrões de qualidade para a Educação Superior, tendo a Universidade de São Paulo como exemplo claro desta meta. Operando seus programas em 2024 com receitas totais da ordem de R\$ 354 bilhões, o Estado de São Paulo teve arrecadação líquida do ICMS de R\$ 164 bilhões (aumento de 13,8% em relação a 2023) e destacou R\$ 8,28 bilhões (5,0295%) para a Universidade de São Paulo, respeitando o comando do Decreto Estadual 29.598/1989 e da Lei 17.725/2023 (LDO 2024). Assim, o **comprometimento** das liberações financeiras do Tesouro Estadual com a despesa de pessoal (R\$ 6,8 bilhões), em 2024, ficou em **82%** (abaixo do limite máximo fixado pela Resolução 7.344/2017).

Cumpra, também, destacar a posição da **Reserva Patrimonial de Contingência**, que, em 2024, alcançou o patamar de **R\$ 2,3 bilhões**, atendendo tanto os normativos específicos (estabelecida pela Resolução 7.344/2017), quanto as boas práticas da gestão pública para garantir o alcance da missão, bem como das metas de seus programas.

O financiamento público e a autonomia constitucional são características que historicamente 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 nas diversas áreas de conhecimento humano alcançadas.

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 é destacar a evolução dos processos da **Controladoria Geral da Universidade de São Paulo**, intensificando conexões com os demais órgãos de controle interno, mantendo 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 (a) avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas e orçamentos; (b) comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; (c) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como de direitos e haveres; (d) 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

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.

As 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 vem oferecendo 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 (9,57%²) 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.

² Vide Artigo 5º da LDO (Lei 17.725 de 19 de julho de 2023).

Entidades do setor público, ao redor do mundo, pautam-se pela primazia da qualidade do serviço prestado, atuando em **interesse público**, guiando-se pelo uso adequado dos recursos. Isso leva ao inerente foco na **transparência, 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. Vivos e dinâmicos tal qual nossa sociedade, pessoas e entidades, os normativos requerem **constante acompanhamento** por parte das instituições. É o caso da Universidade de São Paulo, que mantém monitoramento constante e envolvimento com tal dinâmica.

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 Controladoria³. Este Relatório, tratou: (a) das premissas conceituais, a partir de interpretação das normas estatutárias e regimentais, que pautaram as ações de modelagem e implantação da **CGUSP**; (b) das principais ações desenvolvidas pela **CGUSP** no período coberto pelo biênio mencionado; (c) 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, 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.

³ Todos os relatórios da CGUSP estão disponíveis em <https://controladoria.usp.br/relatorios-e-apresentacoes/>

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 USP⁴, incluído pela Resolução No 7.105/2015⁵.

O relatório correspondente ao exercício de 2022 foi organizado a partir de uma nova estrutura, com a introdução de tópicos relevantes à atuação da **Controladoria Geral (CGUSP)**. Destacaram-se os seguintes pontos: (a) a USP dentro do contexto universitário nacional e internacional; (b) a relação da Controladoria Geral com os órgãos de controle interno e Tribunal de Contas do Estado de São Paulo; (c) a introdução do modelo de gestão de risco a ser implantado na USP; (d) a fiscalização dos parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira e os respectivos reflexos no atingimento de limites previstos; (e) o acompanhamento da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da USP; e (f) a análise da exposição da USP frente ao Ministério Público e à Justiça, bem como das atividades da Ouvidoria Geral e da Comissão de Ética.

O último relatório, referente ao exercício de 2023, foi estruturado de modo a dar continuidade à nova organização introduzida no ciclo anterior, incorporando avanços e aprofundamentos na atuação da Controladoria Geral da Universidade de São Paulo (CGUSP). O documento reafirmou o compromisso institucional com a transparência, a governança e a sustentabilidade, consolidando práticas de controle interno em harmonia com o controle externo.

⁴ Resolução nº 3461, de 7 de Outubro de 1988 (Estatuto da Universidade de São Paulo), disponível em <http://www.leginf.usp.br/?cat=16>.

⁵ Resolução nº 7105, de 2 de Setembro de 2015, disponível em <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

No item 13.1 de sua seção de Considerações Finais (p. 142), o relatório anterior da **Controladoria Geral (CGUSP)** traz apontamentos referentes a atividades de interesse para o ano de 2024, a saber:

- (1) Monitoramento dos **parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira** da Universidade de São Paulo, como determinado na Resolução 7.105/2015;
- (2) Acompanhamento da **gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da USP**, bem como a execução orçamentária e sua conformidade com as diretrizes estabelecidas;
- (3) 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) Elaboração e revisão das **normativas**, notadamente a referente ao sistema de controle interno (SCI) da Universidade de São Paulo;
- (5) Monitoramento dos **canais de comunicação** (e.g., Páginas da Internet) **das Unidades de Ensino, Institutos Especializados, Museus, Prefeituras de Campi entre outros Órgãos da Universidade** visando aprimoramento dos espaços de acesso ao público interessado (interno e externo) ;
- (6) Acompanhamento dos efeitos dos apontamentos da Controladoria Geral com monitoramento das áreas e temas explicitados neste relatório;
- (7) Manutenção **da página da Controladoria Geral.**;
- (8) Concepção do **Modelo de Riscos Institucionais**, capitaneado pela Controladoria Geral.

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 Sampaio⁶, 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, 2023), o país conta com aproximadamente **2,6 mil instituições de ensino superior**, atendendo um contingente de cerca de **10 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.

⁶ 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).

Neste cenário de educação no Brasil, devemos ressaltar o papel da Universidade de São Paulo, ao longo de décadas. Apoiando o fortalecimento do país pela ciência e pela educação. As ações têm sido foco das gestões passadas, assim como da atual.

Cabe reiterar o Plano Nacional de Educação⁷ (2014-2024), foi prorrogado até 31 de dezembro de 2025 pela Lei 14.934/2024⁸, e suas metas mais conectadas à atuação da Universidade de São Paulo, como, por exemplo, #12 (Atingir as seguintes taxas de matrícula na Educação Superior: 50% da população total e 33% da população de 18 a 24 anos), #13 (Ampliar para 75% a proporção de mestres e doutores entre professores universitários), #14 (Elevar o número de matrículas na pós-graduação para titular 60 mil mestres e 25 mil doutores por ano), #15 (Assegurar que todos os professores da educação básica possuam formação de nível superior na área em que atuam), #16 (Formar, em nível de pós-graduação, 50% dos professores da Educação Básica), #19 (Assegurar a gestão democrática da educação pública, associada a critérios técnicos e à consulta da comunidade escolar) e #20 (Ampliar o investimento público em Educação até atingir, no mínimo, o equivalente a 10% do PIB).

⁷ <https://pne.mec.gov.br/>

⁸ https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14934.htm

2.2 Os 90 anos da USP

Em 25 de janeiro de 2024 a **Universidade de São Paulo** completou 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 sociotécnicas 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.

O marco foi celebrado no próprio dia 25 de janeiro, com um concerto da Orquestra Sinfônica da USP (OSUSP) na Sala São Paulo, com ilustres convidados, como o Presidente da República, Sr. Luiz Inácio Lula da Silva, o Vice-Presidente, Sr. Geraldo Alckmin, o Secretário Estadual de Ciência e Tecnologia e Inovação, Sr. Vahan Agopyan (representando o Governador do Estado de São Paulo, Sr. Tarcísio de Freitas), o Ministro do Supremo Tribunal Federal, Sr. José Antonio Dias Toffoli, e seis Ministros de Estado, entre eles o Sr. Fernando Haddad. A celebração foi complementada, em 22 de junho, quando a cantora Marisa Monte⁹ performou na Praça do Relógio acompanhada pela OSUSP, com 60 músicos.

A Educação Superior no país (como referenciado no último Censo da Educação Superior 2024 do MEC¹⁰) conta com **23,6 milhões de vagas**, em sua enorme maioria (95,9%) 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).

⁹ Atual embaixadora do programa USP Diversa e Doutora Honoris Causa pela USP em 24 de junho de 2024.

¹⁰https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2024/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2024.pdf

A Universidade de São Paulo organiza-se em acordo com os **comandos constitucionais**¹¹, 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 ideias, 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).

Dentro deste enquadramento, a **missão da Universidade de São Paulo** encontra-se formalmente presente no artigo 2º de seu Estatuto de 1988:

(a) promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa; (b) 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 (c) 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 tradicional¹²:

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).

¹¹ Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF), Capítulo III.

¹² Carta de Serviços da USP (fev/2023), disponível em <https://egida.usp.br/carta-de-servicos/>.

Em 2024 a gestão se mobilizou para garantir uma reflexão profunda e inclusiva dos elementos estratégicos da Universidade de São Paulo. O processo culminou com o lançamento oficial da Missão, Visão e Valores da Universidade de São Paulo, durante o evento realizado no dia 20 de agosto de 2024, marcando as comemorações dos 90 anos da USP e reafirmando seu compromisso com a excelência acadêmica, a inclusão, a sustentabilidade e o impacto social.

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:

Esse desempenho gerado ao longo de mais de oito 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 organizava¹³ em 2024 com **5.424** servidores docentes e **12.739** servidores técnicos-administrativos para atender um contingente¹⁴ de **58.752** estudantes de graduação e **39.149** estudantes de pós-graduação, bem como um total de **296.828** alunos de extensão universitária. Além disso, destaque deve ser feito para a importância da mobilidade internacional de graduação, com um total¹⁵ de **809** alunos estrangeiros recebidos e um total de **1.896** alunos no exterior. A mobilidade docente envolveu¹⁶ **1.454** missões no exterior, sendo os principais destinos os EUA, a França e a China. Além disso, como indicador da reputação percebida pela sociedade, a comunidade USP foi agraciada¹⁷ com **2.105** prêmios e distinções.

Nota-se que a celebração de seus **90 anos** veio 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.

¹³ Quantidade de Servidores em Folha de Pagamento da CODAGE (Dez/2024), disponível em https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/01/RGF_dez24-CI-CII.pdf.

¹⁴ Anuário Estatístico da USP, disponível em <https://uspdigital.usp.br/anuario/AnuarioControle>.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

2.3 Destaques de 2024

O **Planejamento Plurianual (PPA¹⁸) da Universidade de São Paulo** para o período de **2023 a 2026**, finalizado em novembro de 2022, destacava foco em adequação de infraestrutura de ensino, pesquisa e extensão, bem como informática e tecnologia, política de recursos humanos, permanência e formação estudantil, bem como gestão ambiental. Consolidava premissas macroeconômicas, sociais e operacionais, sendo que previa, para o ano de 2024, receitas (repasse do tesouro) da ordem de **R\$ 8,1 bilhões** e um comprometimento de despesas com pessoal de **80,7%** (parâmetro de sustentabilidade econômico financeira, Resolução 7.344/2017).

Efetivamente, como já mencionado no início deste relatório, em 2024 as receitas da USP (repasse do tesouro) foram de **R\$ 8,28 bilhões** e o parâmetro de sustentabilidade econômico-financeira ficou **em 82%**. Destaque-se que a Reserva Patrimonial de Contingência¹⁹ (RPC) atingiu em 2024 o valor de **R\$ 2,3 bilhões**.

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 público²⁰, 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 **110,4 mil** inscritos na FUVEST em 2024, os quase **98 mil alunos** regulares matriculados (60% na graduação), e os quase **300 mil participantes** nos quase 1,7 cursos de extensão ofertados em 2024²¹.

¹⁸ Diretrizes Orçamentárias e Planejamento Plurianual (2023), disponível em https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2022/12/Diretrizes-Orçamentarias-2023_Final.pdf

¹⁹ Prevista no Artigo 14 da Resolução 7.344 de 30 de Maio de 2017 (alterada pela Resolução 7.783 de 8 de Agosto de 2019).

²⁰ 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).

²¹ Anuário Estatístico da USP (2023).

Assim, registra-se a seguir, coleção de destaques que ajudam a formação de opinião dos usuários das informações deste relatório²².

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. Afirmção amparada por muitos indicadores, tais como SIR, QS, THE, e CWUR. Em rankings globais em 2024, a USP ocupou a **92ª posição** no **QS World University Rankings**, permanecendo, pelo segundo ano consecutivo, a primeira e única universidade brasileira a figurar entre as 100 melhores do mundo, além de estar entre as 100 melhores em cada grande área do conhecimento: Ciências Sociais e Administração (41ª), Artes e Humanidades (46ª), Ciências da Vida e Medicina (44ª), Ciências Naturais (58ª) e Engenharia e Tecnologia (57ª). A universidade figurou, ainda, entre as 100 melhores do mundo no ranking por cursos, com 44 áreas de formação, com destaque para Odontologia (13ª posição), Antropologia (23ª), Engenharia de Petróleo (24ª), Agricultura e Silvicultura (32ª), Engenharia de Minas (34ª), Enfermagem (34ª), Engenharia Civil e de Estruturas (38ª), Arquitetura (39ª), Política Social e Administração (42ª), Sociologia (43ª), Arqueologia (44ª), Esportes (44ª), Farmácia e Farmacologia (44ª), Ciências

²² Os dados a seguir foram retirados de: (a) Anuário Estatístico da USP (2024); (b) Rankings Acadêmicos do EGIDA, disponível em <https://egida.usp.br/rankings/>; (c) Superintendência de Espaço Físico, disponível em <https://www.sef.usp.br/>; (d) Quantidade de Servidores em Folha de Pagamento da CODAGE (2023); (e) Assessoria de Imprensa da USP; (f) EduRank, disponível em <https://edurank.org/>; (g) SCImago Scimago Institutions Rankings, disponível em <https://www.scimagoir.com/>; (h) Portal de Concursos da USP, disponível em <https://uspdigital.usp.br/gr/admissao>; (i) Relatório Anual de Atividade 2023 (HRAC), disponível em <https://hrac.usp.br/>; (j) Times Higher Education, disponível em <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>; (k) QS University Rankings, disponível em <https://www.topuniversities.com/university-rankings>; (l) Ranking Universitário Folha, disponível em <https://ruf.folha.uol.com.br/2023/>; (m) CWUR World University Rankings, disponível em <https://cwur.org/>; (n) UI GreenMetric World University Rankings, disponível em <https://greenmetric.ui.ac.id/>; (o) Webometrics Ranking of World Universities, disponível em https://www.webometrics.info/en/Latin_America; (p) NTU Rankings, disponível em <https://nturanking.csti.tw/>; (q) Relatório de Atividades 2023 (HC), disponível em <https://www.hc.fm.usp.br/hc/portal/>; (r) Relatório de Atividades - 2023 (HCRP), disponível em <https://site.hcrp.usp.br/>; (s) Relatório de Atividades - 2023 (HCB/HRAC), disponível em <https://faepa.br/>; e (t) Departamento de Administração da CODAGE.

Ambientais (44^a), Direito (45^a), e Línguas Modernas (46^a). Em relação à sustentabilidade, a USP teve o **5º melhor desempenho** do planeta, segundo o **UI GreenMetric World University Rankings**, com nota máxima em gestão hídrica e de resíduos. Ressalte-se ainda a massiva contribuição científica da USP através de publicações na **Web of Science**, alcançando a **16ª posição** do mundo, conforme indica o **CWTS Leiden Ranking** de 2024, **3ª posição nas Américas**²³.

Na **América Latina**, em 2024, a USP foi a **1ª colocada** nos seguintes rankings: **Webometrics Ranking of World Universities** (4 anos seguidos), **U.S. News Global University Rankings** (3 anos seguidos), **SCImago Institutions Rankings** (16 anos seguidos), **NTU Rankings** (17 anos seguidos) e **CWUR World University Rankings** (10 anos seguidos).

Já no cenário nacional, o **Ranking Universitário Folha** (RUF) apontou a USP como a **melhor universidade brasileira** pela quarta vez consecutiva em 2024 e oitava vez, dos 10 rankings realizados, tendo nota geral de 98,83 pontos e 33 das 40 carreiras de graduação entre as mais bem avaliadas. Outrossim, foi 1ª em todas as edições do Ranking Universidades Empreendedoras e, conforme o Guia da Faculdade Estadão, 80% de seus cursos merecem 5 estrelas.

Em 2024 a reputação da USP foi positivamente impactada por **92 concessões de propriedades intelectuais** (58 patentes, 26 registros de softwares e 9 registros de marcas). A USP acumula **2.047** pedidos de patentes depositados (564 em domínio público), sendo que o ecossistema de inovação²⁴ atingiu um total de **3.047 empresas** habilitadas a usar a marca **DNA USP**, com geração de **1.946 empregos** e faturamento de **R\$ 2,3 bilhões**.

b) *Campi* (espaço físico)

A Universidade de São Paulo desenvolve suas atividades em uma área de **2 milhões de m² de área construída** em uma área (terrenos) de **76,4 milhões de m²**, espalhadas nos *campi* dos municípios de São Paulo, Bauru, Lorena, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto, São Carlos, Santos, bem como

²³ <https://www.leidenranking.com/ranking/2024/list>

²⁴ https://www.inovacao.usp.br/wp-content/uploads/sites/300/2016/05/relatorio_2024_VF.pdf

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.

c) Unidades e Órgãos

Em 2024, a Universidade de São Paulo contou com **43** Unidades de Ensino e Pesquisa (incluindo a nova Faculdade de Medicina de Bauru criada em 2024), **6** Centros e Institutos Especializados (CEBIMar, CENA, IEA, IEB, IEE e IMT), **4** Hospitais e Serviços Anexos (HRAC, HU, SVOC e SVOI), **4** Museus (MAC, MAE, MP e MZ) e **33** Órgãos Centrais.

d) Corpo Docente

Em 2024, a Universidade de São Paulo contava com **5.424** membros em seu corpo docente, sendo 38% mulheres e 7% APPI (Amarelos, Pretos, Pardos ou Indígenas). O Corpo Docente da USP, composto por 89,7% em Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa (RDIDP), está assim distribuído na carreira:

Tabela 1. Composição Funcional do Corpo Docente

Nível da Carreira	Código	% Quadro
Professor Temporário		2,3%
Auxiliar de Ensino	MS-1	0,1%
Assistente	MS-2	0,1%
Professor Doutor	MS-3	38,5%
Professor Associado	MS-5	38,8%
Professor Titular	MS-6	20,3%

e) Servidores Técnico-Administrativos

Em 2024, a Universidade de São Paulo contava com **12.739** membros em seu corpo de servidores técnico-administrativos, sendo 47% mulheres e 18% PPI (Pretos, Pardos ou Indígenas). Além disso, no ano de 2024 procedeu-se ao plano de contratação de novos servidores.

f) Corpo Discente

Em 2024, a Universidade de São Paulo contava com **58.752** alunos de graduação (em 333 cursos), **14.011** alunos de mestrado, **15.735** alunos de doutorado, **9.403** alunos de especialização e um total de **296.828** participações em cursos de extensão. Do total de alunos de graduação e pós-graduação (97.901), são 48% mulheres e 19% PPI (Pretos, Pardos ou Indígenas).

g) Professores Visitantes

Em 2024 houve **1.454** missões de professores da USP no exterior, sendo os principais destinos os EUA (219), França (92), Portugal (91), Alemanha (80), Espanha (79), Chile (77), Reino Unido (69), Itália (67), China (63) e México (46).

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 2024 foram **3.892 alunos de pós-doutorado**, sendo 5% PPI. Deste total foram 332 estrangeiros, sendo os países com mais participantes: Colômbia (65), Peru (65), Índia (17), Irã (17) e Argentina (16).

i) Acervo (Bibliotecas)

Reconhecida já há décadas por suas bibliotecas e seu acervo, em 2024 estavam catalogados **8.479.275 itens físicos**, sendo 2,5 milhões de livros, 276 mil teses, 74,8 mil periódicos e 5,1 milhões de fascículos. Digitalmente catalogados haviam **18.260.7221 itens**, sendo 475 mil livros, 6,5 milhões de teses, 141 mil periódicos e 11,3 milhões de fascículos. A frequência das bibliotecas ultrapassou 1,57 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 de difusão de suas ideias, produções e atividades. O Jornal da USP teve mais de **34,5 milhões de exibições de páginas** (com 11,8 milhões de usuários). A Rádio USP produziu **460 boletins de colonistas** e alcançou 3,8 milhões de exibições de páginas. Nas Redes Sociais foram mais de **1,2 milhão de inscritos** em seu LinkedIn®, 301 mil inscritos no Instagram®, 406 mil inscritos em seu Facebook®, 236 mil inscritos no Twitter/X® e 462 mil inscritos em seu canal YouTube® (acumulando quase 30 milhões de visualizações e mais de 6 mil vídeos).

Cabe destacar que a Universidade de São Paulo obteve 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 **1.907.873.167 pessoas** e a centimetragem total (quantos cm² as matérias ocuparam) **atingiu 2.206.079,90**, o que equivale a um valor (cm² multiplicado pelo preço médio do cm² para anunciar naquele veículo) de **R\$ 226.466.629,28**.

k) Educação Básica e Técnica²⁵

Além da Educação Superior, a Universidade de São Paulo mantém ações junto à Educação Básica e Técnica. No ano de 2024 foram atendidos **948 alunos** no Ensino Fundamental, Médio e Técnico (717 na Escola de Aplicação e 231 no Colégio Técnico de Lorena), além de **62** na Escola de Arte Dramática.

²⁵ <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-escolar>

l) Restaurantes

Em todos os 16 restaurantes mantidos pela USP foram servidas **5.669.146 refeições** no ano de 2024, uma média diária de 22 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 **2.592** vagas de moradia e **12.707** bolsas concedidas na forma de auxílio permanência.

n) Museus

No ano de 2024, nos museus mantidos pela USP, foram catalogados **96 mil itens**, sendo que o acervo total possui mais de **11,6 milhões de itens**. Destaque deve ser feito ao trabalho de digitalização de itens (51.933), conservação (55.526) e restauração (603) de acervo. O público atendido presencialmente em 2024 foi de 323 mil no Museu de Arte Contemporânea, 15 mil no Museu de Arqueologia e Etnologia, 643 mil no Museu Paulista, e 251 mil no Museu de Zoologia.

o) Saúde

Área de destaque no aspecto reputacional da Universidade de São Paulo, a saúde segue gerando premiações, reconhecimento e propriedade intelectual (e. patentes). Alguns destaques recentes são: (a) a **Odontologia** da USP mantém liderança mundial, ocupando o **1º lugar no mundo** no ranking **EduRank para Faculdades de Odontologia** e figurando em posição de destaque global no **Scimago Institutions Rankings na área de Dentistry**, além de continuar promovendo o **CUBO**, o **maior congresso universitário de Odontologia da América Latina**; (b) a área de **Medicina** permanece em 1º lugar na América Latina no EduRank para Medicina e segue entre as instituições latino-americanas mais bem posicionadas nos rankings QS World University Rankings e Times Higher Education em Medicina/Ciências da Saúde; (c) A equipe liderada pelo professor Marco Andrey Cipriani Frade e pelo pesquisador Filipe Rocha Lima, da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP,

desenvolveu um novo exame de sangue para o diagnóstico da hanseníase e recebeu o prêmio Prêmio VEJA SAÚDE & Oncoclínicas de Inovação Médica 2024; (d) O professor André Russowsky Brunoni, da Faculdade de Medicina da USP, foi premiado internacionalmente com o Prêmio Georg Forster 2024, concedido pela Fundação Alexander von Humboldt, em reconhecimento por pesquisas em terapias precoces para transtornos mentais; (e) a criação, em 2024, da **Faculdade de Medicina de Bauru** (FMBRU) como nova unidade acadêmica da USP, consolidando o trabalho do Grupo de Trabalho iniciado em anos anteriores e referendado pelas Comissões de Atividades Acadêmicas (CAA), de Legislação e Recursos (CLR) e de Orçamento e Patrimônio (COP).

No **Hospital Universitário** (HU), em 2024, foram registrados aproximadamente 73 mil atendimentos de urgência/emergência, 2,6 mil cirurgias, 76 mil consultas ambulatoriais, 540 mil exames, 6,5 mil internações e 2,1 mil partos; O **Hospital das Clínicas** da Faculdade de Medicina da USP (**HC-FMUSP**) manteve-se como o maior complexo hospitalar universitário do país, com cerca de 143 mil atendimentos de pronto-socorro, 1,39 milhão de consultas ambulatoriais, 70 mil internações, 41 mil cirurgias e 4,3 mil partos, além de aproximadamente 13,8 milhões de exames em serviços de apoio diagnóstico e terapêutico (SADT), incluindo imagiologia, laboratório clínico, métodos gráficos e ópticos, entre outros; No **Hospital das Clínicas** da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (**HCRP**), em 2024, foram realizados cerca de 24,5 mil atendimentos de pronto-socorro, 756 mil consultas ambulatoriais, 33,5 mil internações, 27 mil cirurgias e 1,4 mil partos, além de aproximadamente 4,3 milhões de exames em SADT, o que reforça o papel do complexo como referência para o interior do Estado e para o país; O **Hospital das Clínicas** de Bauru (**HCB**) registrou, em 2024, 917 atendimentos de pronto-socorro, 127,5 mil consultas ambulatoriais, 6,3 mil internações, 5,5 mil cirurgias e cerca de 250 mil exames em SADT, além de mais de 200 mil refeições servidas, consolidando-se como importante polo assistencial regional. O complexo de Bauru, integrado pelo HCB e pelo Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais (HRAC), permanece como referência nacional em reabilitação craniofacial, fonoaudiologia e implante coclear, com elevada produção ambulatorial distribuída entre clínicas especializadas em anomalias craniofaciais, diagnóstico audiológico e (re)habilitação auditiva, entre outras.

Os **Hospitais Veterinários** da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ) e da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA) totalizaram 16,9 mil casos novos, 3,5 mil cirurgias, 68,4 mil exames complementares e 17,7 mil retornos, evidenciando a importância da USP também na saúde animal.

p) Licitações²⁶

O ano de **2024** foi atípico em virtude da **implementação da nova Lei de Licitações e Contratos na USP** (Lei 14.133/2024), o que conciliou em procedimentos realizados pelas Leis antigas (8.666/93 e 10.520/2002) ainda utilizando a plataforma da Bolsa Eletrônica de Compras – BEC (plataforma descontinuada) e os processos pela nova Lei, com modelos, regramentos e plataforma sistêmica novas (compras.gov.br). Foram aproximadamente **11 mil processos licitatórios e contratações diretas**, cujo valor global na USP ficou na ordem de **R\$ 800 milhões**. Destas, tivemos quase 3 mil contratações diretas (769 por inexigibilidade e 2.074 por dispensa), onde mais de 95% tratava-se de dispensas por valor²⁷ (bens e serviços abaixo de R\$ 59.906,02 e serviços de engenharia abaixo de R\$ 119.812,02). Em relação às licitações, foram 791 processos, sendo 94% na modalidade Pregão e 6% na modalidade Concorrência.

q) Concursos

A Universidade de São Paulo abriu **818 editais de concursos** para docentes em 2024, sendo 176 para ingresso na categoria de Professor Temporário, 390 para Professor Doutor (MS-3), 206 para Livre Docente (MS-5) e 46 para Professor Titular (MS-6). Quanto aos servidores técnico-administrativos, foram realizados **86 concursos**, em parceria com a FUVEST, para o preenchimento inicial de 151 empregos públicos.

²⁶ Dados provenientes do Departamento de Administração da CODAGE.

²⁷ Decreto Nº 11.871, de 29 de dezembro de 2023 (vigente à época).

2.4 Atos Selecionados da Gestão em 2024

O exercício de 2024 inaugura a **segunda metade do atual ciclo de Gestão Reitoral**, e pudemos acompanhar atos da gestão em cada grande área finalística da Universidade de São Paulo, notadamente, respeitando a estrutura das **Pró-Reitorias**. Para além dos atos do Magnífico Reitor, que por sua natureza são observados em desdobramentos por toda a equipe da gestão reitoral, seguem destaques de atos selecionados em razão de sua relevância para as operações da Universidade.

2.4.1 Vice-Reitoria

As atividades da Vice-Reitoria, notadamente previstas no Estatuto da Universidade de São Paulo e pautadas pela excelência acadêmica e institucional, realizam-se por responsabilidades que vão além do previsto no Artigo 37 (que trata da substituição do Reitor) e no Artigo 42 (delegação de atribuições pelo Reitor). Organizam-se conforme o Artigo 18 do Regimento Interno da Universidade de São Paulo. Dentre os destaques, registra-se a manutenção de ações para fortalecer a gestão da Vice-Reitoria por meio de revisão de processos, da sua estrutura e do aprimoramento da comunicação institucional. A atual Vice-Reitora, Professora Doutora Maria Arminda do Nascimento Arruda, tem exercido suas atribuições à luz do programa de gestão apresentado no início do período de gestão reitoral. Até o momento, terceiro ano desta gestão, os esforços resultaram em atingimento de metas que superam o esperado.

Estão relacionados aqui os destaques do ano de 2024 da atuação da Vice-Reitoria da Universidade de São Paulo: Presidência do Conselho Curador da FUVES (conforme Artigo 11 de seu Estatuto), Presidência da Comissão Permanente de Avaliação (CPA) e sua Comissão Plenária (CP), conforme comando da Resolução 7.272/2016, Presidência da Comissão Executiva das Comemorações "USP 90 anos" e interlocução junto ao Conselho Estadual de Educação com respeito ao Processo de Avaliação Institucional.

Merecem atenção a liderança relativa (a) à 3ª edição do USP PENSA BRASIL (agosto/2024), (b) ao Centro Observatório de Instituições Brasileiras (COI), (c) às Cátedras da Universidade, como, por exemplo, as Cátedras: Alfredo Bosi (Educação Básica), José Bonifácio (Geopolítica e Sociedade) Olavo Setúbal (Arte, Cultura e Ciência), (d) atividades da Embaixadora do USP Diversa, Marisa Monte e (e) planejamento das atividades de Avaliação Docente (PrADO) em interlocução com a Comissão de Avaliação Docente (CAD).

2.4.2 Pró-Reitoria de Graduação

Em 2024 foram vários os atos de repercussão para as atividades de graduação da Universidade de São Paulo, bem como integração com outras Pró-Reitorias com efeitos para ingressantes, matriculados e egressos, baseados em plano de atividades estabelecido. Neste terceiro ano de gestão nota-se a firme condução das ações à luz das diretrizes de graduação apresentadas no início do mandato: (a) readaptação do ensino presencial, (b) atualização e flexibilização curricular, (c) aprimoramento pedagógico, (d) aproximação de cursos e áreas, e a (e) redução da evasão. Exemplo de materialização dessas ações é o **Programa de Apoio ao Aprimoramento do Ensino de Graduação** que concedeu, em 2024, R\$ 100 milhões para o fortalecimento do ensino nas várias unidades da USP. Outro exemplo foram as discussões iniciadas em 2024 para a adesão da USP ao ENADE.

Em 2024 devem também ser destacadas as ações relativas (a) à intensificação da interlocução com a Secretaria Estadual de Educação, (b) ao Provão Paulista Seriado (em parceria com a Secretaria Estadual de Educação), (c) ao Programa Mais Aprendizagem (em parceria com a Secretaria Estadual de Educação), (d) ao Projeto de Pedagogia Hospitalar, (e) aos indicadores (e.g., carga horária, evasão, custo-aluno, gestão), (f) fomento ao programa de formação de professores (PFP) e (g) ao 9º Congresso de Graduação. Além destas, merece destaque a efetiva presença da Pró-Reitoria de Graduação junto ao Conselho Universitário e a manutenção dos esforços relacionados à publicação da Revista GradMais.

A política de bolsas foi mantida e intensificada em diversas modalidades visando o aprimoramento da formação estudantil, bem como a 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). A etapa de Análise de Mérito mostrou-se fundamental (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 em aprimoramento do processo relativo ao auxílio permanência.

O **9º Congresso de Graduação da USP**, realizado pela Pró-Reitoria de Graduação, aconteceu na Faculdade de Direito da USP (de 22 a 23 de outubro de 2024) com o tema "Inclusão no ensino de graduação". O evento contou com 750 inscritos e 250 pôsteres de trabalhos. Como observado anteriormente, em 2024 foram ainda colhidos os benefícios das reformulações de processos (e.g., reestruturação das Câmaras do Conselho de Graduação).

Foram mantidos os trabalhos, na Pró-Reitoria de Graduação, para mitigar riscos inerentes à atividade, dos quais destacamos a adequação do Corpo Docente, especialmente envolvendo estudos sobre a carga horária de curso em comparação com as diretrizes estabelecidas pelo Regulador (Ministério da Educação). O desenvolvimento de indicadores (para apoiar a gestão descentralizada, nas unidades) foi intensificado, assim como as interlocuções com as unidades, visando identificar oportunidades de melhoria.

Outro aspecto de monitoramento foi a **despesa anual média por aluno**²⁸, indicador computado pela CODAGE, que no ano de 2024 ficou em **R\$ 3.915,51** (três mil, novecentos e quinze reais e cinquenta e um centavos). A despesa ficou **9,49% acima** da apontada no Relatório desta Controladoria Geral referente ao ano de 2023 (p. 33), equivalente à **R\$ 3.576,20**, evidenciando baixo crescimento real na despesa, ante o IPCA de 4,62% em 2023. A partir de nossas diligências, reiteramos a complexidade da seleção de método para tal aferição, bem como a natural dispersão do indicador pelas várias áreas do conhecimento.

²⁸ Despesa Média Mensal por Aluno (2024), disponível em <https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/02/Despesa-Media-por-Aluno-2024.pdf>

2.4.3 Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação

No âmbito da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, os atos de gestão selecionados reforçam a missão focada no fomento à pesquisa interdisciplinar e no uso do conhecimento pela sociedade para inovação. Em suas ações, no ano de 2024, 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. O Programa de Pós-Doutoramento foi fortalecido pela edição da Resolução CoPI 8.689 (03/setembro/2024).

Relativamente à **Cátedra Erney Plessmann de Camargo**, destaque às aulas públicas ministradas por seu primeiro titular, o jurista Luis Moreno Ocampo nos meses de maio e junho de 2024. Tais atividades estão diretamente atreladas ao objetivo desta cátedra que é gerar e disseminar conhecimento sobre temas de pesquisa com impactos na sociedade local, nacional e internacional.

Com foco na governança e na proteção da pesquisa, notadamente aspectos como conflitos de interesse, segurança e integridade de pesquisa, o **Escritório de Integridade e Proteção da Pesquisa** (EIPP) ampliou suas atividades em 2024, notadamente com a atuação das câmaras de integridade e de segurança, visando tratar consultas sobre riscos e responsabilidades, transparência das parcerias de pesquisa e aspectos éticos. Merece destaque a expansão do Programa de **Formação em Gestão Acadêmica de Projetos de Pesquisa** (FGA) em 2024: foram aprovadas 14 propostas (23 submetidas) do 1º Edital e 13 propostas (16 submetidas) do 2º Edital de 2024. Foram mantidas as conexões para além dos muros da Universidade de São Paulo, como, por exemplo, a BRAMA (Brazilian Research Administration and Management Association), INORMS (International Network of Research Management Societies) e SARIMA (Southern African Research & Innovation Management Association). Em 2024, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação fortaleceu o **Programa de Incentivo à Demanda por Auxílio** (PIDA), com um montante de R\$ 3 milhões., bem como manteve a coluna **"Caminhos da Inovação"** no jornal Folha de São Paulo.

Importante frisar que para além dos ambientes de Pesquisa e Inovação presentes na USP, há **1.189 grupos de pesquisa** certificados no diretório do CNPq²⁹ (USP é a instituição com maior volume de doutores vinculados à Grupos de Pesquisa no país). Ainda, a USP possui banco com **1,8 mil patentes** gerenciadas, 3.047 empresas “DNA USP” (que de alguma forma têm origem e/ou ligação com a universidade) e **130 startups incubadas** em 2024³⁰.

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.

Neste ano, foram mantidas as ações de aperfeiçoamento da governança no âmbito desta Pró-Reitoria, incluindo as 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 novamente objeto de monitoramento por esta Controladoria Geral 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.

²⁹ <https://lattes.cnpq.br/web/dgp/sobre14>.

³⁰ https://www.inovacao.usp.br/wp-content/uploads/sites/300/2016/05/relatorio_2024_VF.pdf

2.4.4 Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento

Trata-se do terceiro ano de gestão desta nova Pró-Reitoria, criada em 2022. Em 2024 mantiveram-se os esforços desta unidade de gestão visando a consolidação de sua estrutura, aspectos normativos, alocação de pessoal e gestão de atividades. Atos de gestão selecionados são a seguir apresentados. São cinco eixos centrais: (a) vida no *campus*, (b) mulheres, relações étnico-raciais e diversidades, (c) saúde mental e bem-estar social, (d) direitos humanos e políticas de reparação, memória e justiça, e (e) formação e vida profissional.

Importante registrar o início das operações do **Sistema Corporativo SANKOFA**, com funcionalidades ligadas à heteroidentificação e pertencimento indígena. Há coleção de esforços pela Pró-Reitoria para novas funcionalidades ligadas aos eixos de atuação da PRIP. Em mesma direção (gerencial) destaque-se a concepção de dois sistemas: (a) o sistema de Indicadores de Desempenho Acadêmico (*dashboard*), com foco na redução da evasão de público com auxílios, e (b) o Sistema USP de Acolhimento (SUA), para acolhimento de vítimas de assédio, violência e discriminações. Ambos desenvolvidos em parceria com a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI).

Com **5,7 milhões de refeições** servidas em 2024, os **restaurantes** continuaram como objeto de foco, com prioridade na qualidade do atendimento e no impacto (e.g., em 2024 foi introduzido o café da manhã em alguns *campi*). Ademais, foi objetivada a elevada contribuição nutricional à comunidade e ótima relação custo-benefício. No entanto, foi intensificado o monitoramento quanto aos riscos de segurança alimentar. Ainda sobre a vida no *campus*, destaque deve ser feito aos **centros de vivência** nos *campi* de Pirassununga, Ribeirão Preto, Bauru e São Carlos, bem como ao centro de vivência na Escola Politécnica e à inauguração do Centro de Convivência Araucárias (na Praça do Relógio) em 31 de outubro de 2024.

A oferta de moradia estudantil foi prioridade desta Pró-Reitoria, visando atender as 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. Em 2024 destaque à **reforma do Bloco D**. Somente o Conjunto Residencial da USP (CRUSP) oferece **1,6 mil vagas** de moradia (gratuitamente), do total de 2.592 de toda a Universidade de São Paulo (2024). Quanto à gestão, a partir do novo Regimento do CRUSP (Resolução CoIP 8.518 de 24/outubro/2023), os esforços de 2024 foram concentrados em sua acolhida e aplicação.

Ações ligadas ao **Programa de Permanência** foram consolidadas em 2024, com um total de 12,7 mil alunos beneficiados com auxílios permanência. Destaques devem ser registrados às ações sobre o serviço de **Creche**, envolvendo o bom impacto, a alta qualidade dos serviços prestados, bem como os avanços (Protocolo de Intenções com a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo) com vistas a operação do Centro de Educação Infantil (CEI).

O tema **da Heteroidentificação** foi normatizado pela Resolução CoIP 8.660 (10/julho/2024), fruto de discussões aprimoradas a partir da experiência da USP e de outras instituições brasileiras, bem como a partir de comandos normativos nacionais.

As ações ligadas à **Saúde Mental** desenvolvidas pela Pró-Reitoria foram ganhando ênfase com o avanço da gestão. Temas como sofrimento mental, adoecimento, desgaste de relações e assédio foram devidamente tratados pela gestão, culminando com decisão sobre maior oferta de recursos para amparar tais situações potenciais. Destaque para o **Programa ECOS** (Escuta, Cuidado e Orientação em Saúde Mental), que em 2024 foi ampliado (com contratação de psicólogos) para atender, além do *campus* da capital, os *campi* de São Carlos, Ribeirão Preto, Pirassununga, Piracicaba, Bauru, Lorena, USP-Leste e Quadrilátero Saúde-Direito.

2.4.5 Pró-Reitoria de Pós-Graduação

Reconhecida por sua expressividade científica no país (com 182.577 titulados em programas stricto sensu, de 1970 a 2024), pelo volume de programas stricto sensu (259) nas mais diversas áreas do conhecimento (acolhendo mais de **29 mil estudantes**) e alta qualidade de programas (**75% com notas CAPES 5, 6 ou 7**), a Universidade de São Paulo responde por parcela significativa da **produção científica** qualificada no Brasil. Em **2024 foram 6.911 trabalhos defendidos** (2.920 de doutorado e 3.991 de mestrado), volume 14% superior a 2023. Ainda sobre os **egressos**, em parceria com o Escritório ALUMNI, os titulados em programas de mestrado e os titulados em programas de doutorado, durante o ano de 2024, foram convidados ao registro no Programa Alumni da USP.

Relevante iniciativa da Pró-Reitoria é a **Cátedra Paschoal Senise**, com objetivo de promover reflexões sobre a Pós-Graduação. Em 10 de outubro de 2024 tomou posse seu novo titular, o Sr. Luiz Roberto Liza Curi. 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.

Outras ações da área de pós-graduação, que merecem destaque são apresentadas a seguir. Manteve-se o **fortalecimento da gestão**, com ações de integração entre os sistemas Janus e Sucupira, bem como com a consolidação do painel de indicadores³¹ (dashboard, atual e histórico), envolvendo as dimensões no nível de cada programa e no nível da Pró-Reitoria (em parceria com EGIDA), além do Sistema APOEMA PG (Sistema de Apoio Estratégico à Medição e Análise da Pós-Graduação). Por meio destes indicadores, nota-se preocupação da Pró-Reitoria com a elevada idade (média de 37 anos) no momento da titulação de mestres e doutores, se comparado com outros países. Tal indicador tem subsidiado ações da Pró-Reitoria.

³¹ <https://sistemas.prpg.usp.br/>

Na perspectiva de **internacionalização**, destaques são as parcerias no âmbito do Programa PEC-PG, bem como do programa PRINTI (CAPES), bem sucedido em termos de mobilidade e publicações e os acordos de **dupla titulação**. Já, sobre **atração**, devem ser registradas ações de disseminação da pós-graduação da USP.

Há constante preocupação com a concessão de **bolsas de estudo e pesquisa** para os estudantes de pós-graduação e a Universidade de São Paulo ultrapassou em 2024 o expressivo volume de **9 mil bolsas**: 5,5 mil bolsas de Doutorado e 3,5 mil de Mestrado. A proporção do fomento por origem é de 83% CAPES, 8% CNPq e 9% FAPESP.

A Pró-Reitoria manteve, em 2024, atenção na **comunicação** (e.g., site e informações em Inglês), bem como nas atividades extensionistas na pós-graduação, notadamente conforme as diretrizes CAPES-PROEXT-PG (e.g., Edital Conjunto N° 3/2024, Capes/SESU). Em 2024 a USP ampliou o volume de suas pesquisas de pós-graduação reconhecidas pelas premiações auferidas no **Prêmio CAPES de Tese**, com onze dos 49 trabalhos premiados na edição (em 2023 foram oito), bem como 18 menções honrosas (em 2023 foram seis). É um expressivo destaque no âmbito da pós-graduação no Brasil.

2.4.6 Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU)

Foi possível atestar, em 2024, que a Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU) tem sido consistente com suas ações alinhadas à prerrogativa estatutária (Artigo 14 do Estatuto da Universidade de São Paulo e o Artigo 15 do Regimento Interno) de articular as conexões entre a Universidade de São Paulo e o mundo externo. São vários eixos temáticos que vão desde fomento às iniciativas acadêmicas em cultura e extensão, gestão de cursos e ações da comunidade universitária junto à sociedade.

Estão sob sua gestão os Centros de Cultura que incluem a Biblioteca Brasileira, Casa de Dona Yayá, Centro Universitário Maria Antonia, Orquestra Sinfônica da USP, Teatro da USP, Coral da USP, CINUSP, Parque CienTec e Monumento Nacional Ruínas Engenho de São Jorge do Erasmos. Além destes, administra os programas Nascente USP, USP e as Profissões, USP Diversidade, USP Legal, USP Aproxima-Ação, USP Aberta à Terceira Idade, Giro Cultural USP, Incubadora USP de Cooperativas Populares e USP Aproxima Escola.

Neste terceiro ano de gestão, maior destaque deve ser feito a normatização da **curricularização da extensão**, com a edição da Resolução CoCEEx 8.711 de 18 de outubro de 2024. A adoção de Atividade Extensionista Curricular (AEX) envolve projeto com ênfase na aplicação junto a segmentos externos à Universidade, bem como a formação crítica e humanista dos estudantes. A curricularização da extensão, impulsionada por Resolução do Conselho Nacional de Educação foi difundida nas Unidades, em ação coordenada com a Pró-Reitoria de Graduação, visando formação integral dos estudantes via maior interação (mais direta) com a sociedade. É uma ação que movimenta toda a Universidade, com foco em estabelecer 10% das atividades requeridas para a graduação, como atividades extensionistas. Também merece destaque a criação do **Escritório de Valorização da Extensão** (EVEx, Portaria PRCEU 10 de 25 de maio de 2024) para estimular as atividades de extensão na USP.

Na dimensão artística, a OSUSP (com séries de concertos, como o Memórias Sonoras), o CORALUSP, o CINUSP e o TUSP mantiveram atividades relevantes no âmbito da PRCEU. Ainda, destacam-se (a) premiação (Associação Paulista de Críticos de Arte) do programa "**Cultura na USP**" pela Rádio USP, (b) a Feira **USP e as Profissões** (que ocorreu em 2024 em formato *online*), (c) participação na ação "Reitoria no Campus", (d) consolidação das mudanças no Sistema "APOLO" (de apoio às atividades de cultura e extensão), e (e) o programa "**De volta à Escola: Eu na USP**" (que levou 900 estudantes da USP, que cursaram o ensino médio em escolas públicas, de volta a mais de 500 escolas públicas de 145 municípios do estado). Ações de consolidação do "Caderno de Cultura" no Jornal da USP e da Plataforma USPEX (de extensão universitária) foram realizadas.

Com respeito aos **cursos de extensão**, em 2024 foram **840 cursos** e 24 mil participações, na modalidade **presencial**, e **820 cursos** e 272 mil participações, na modalidade de **ensino a distância**.

2.4.7 Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE)

A CODAGE em 2024 continuou com suas atividades essenciais para garantir a operação da Universidade, com manutenção de projetos e atividades estruturantes, bem como gestão de ações estratégicas e operacionais. Seus Departamentos (Administração, Financeiro, Convênios e Recursos Humanos) atuaram em seus processos que demonstraram continuados avanços neste exercício, com efeitos para toda a Universidade.

Os **indicadores de gestão** e o **aperfeiçoamento de processos** foram prioridades (respeitando as peculiaridades de cada departamento), assim como a **interlocução com as Unidades da Universidade** e órgãos externos.

Merecem destaques as seguintes ações da CODAGE (e seus Departamentos) em **2024**: (a) assistência para a proposição do MVV (missão, visão e valores), incluindo os 12 objetivos estratégicos (apresentados ao Conselho Universitário em 20 de agosto de 2024); (b) consolidação do processo de planejamento e orçamento participativo; (c) atividades da Escola USP de Gestão (Ciclo de Gestão de Desempenho); (d) consolidação da transição para a nova Lei de Licitação; (e) processos de contratação de docentes e servidores técnico-administrativos; (f) consolidação das inovações obre auxílio saúde; (g) suporte ao processo de avaliação de pessoal (e progressão de carreira, Portaria GR 8.607/2024); (h) integração de sistemas de informações; (i) inventário de bens móveis e estoques e respectivo gerenciamento e (j) regularização de Banco de Horas (acordo coletivo de trabalho).

2.4.8 Escritório de Gestão de Indicadores Acadêmicos (EGIDA)

O EGIDA, ocupa espaço importante nos processos de gestão e comunicação da Universidade de São Paulo. Em 2024, merecem destaque diversas ações e aprimoramentos de atividades do EGIDA, como a elaboração de **boletins analíticos** sobre comparações internacionais (rankings acadêmicos), disponíveis aos dirigentes (com análise do desempenho da USP e identificação de pontos que podem ser melhorados) e as melhorias no **anúário estatístico**, com reformulação de aspectos visuais e inclusão de métricas inéditas (e.g., recursos arrecadados de órgãos de fomento e atividades de inovação), além da inclusão de encarte denominado "Fatos e Impactos" com os principais números e fatos relevantes ocorridos no ano. Destaca-se também a criação da **Comissão Permanente de Transparência**, responsável pela elaboração e manutenção do novo Portal da Transparência da USP, o qual disponibiliza em um único local os dados definidos como obrigatórios pela Lei de Acesso à Informação, além de dados adicionais definidos a partir de padronização estabelecida pelas Universidades do Estado de São Paulo. O Escritório também se empenhou na formulação de **indicadores para a alta administração**, incluindo Unidades de ensino e pesquisa, Departamentos, Internacionalização, Pró-Reitorias, impacto dos egressos, dentre outros. Tais avanços envolvem a elaboração de visualizadores dinâmicos para disponibilização de dados, em especial a respeito da população da Comunidade USP, egressos que abriram empresas no Estado de São Paulo, evasão evidenciada pelo *déficit* de egressos e demais informações apresentadas de forma mais intuitiva e clara, aprimorando o acesso à informação.

2.4.9 Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP)

A EDUSP representa a ação que conecta as atividades fim da Universidade de São Paulo, por tratar de todas as áreas do saber, bem como apoiar o registro de pesquisas, materiais instrucionais, e atuar na dimensão da extensão universitária. Em 2024 foram **7³² prêmios da ABEU** (Associação Brasileira das Editoras Universitárias), com 4 publicações em 1º lugar, 3 prêmios Jabuti Acadêmico, 2 prêmios ANPOCS (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais)³³ e um prêmio da Fundação Biblioteca Nacional³⁴, que conectam-se com o passado de **reconhecimento da qualidade** de suas obras, por meio de prêmios nacionais e internacionais de relevância (são mais de uma centena de prêmios Jabuti).

Em seu abrangente catálogo constam mais de **2.500 títulos** (exatas, humanas, biológicas e de referência). Atualmente, são publicadas mais de 100 obras por ano.

A EDUSP conta com **oito livrarias próprias**, para cumprir seu papel junto à Universidade de São Paulo. Destacam-se as cinco livrarias próprias da EDUSP na capital: João Alexandre Barbosa, Geografia-História e Politécnica (no *campus* da capital), Museu de Arte Contemporânea (MAC) e Museu do Ipiranga. E as três livrarias no interior: Piracicaba, Ribeirão Preto e São Carlos.

A **Festa do Livro** é um evento muito relevante para a Universidade de São Paulo, realizado desde 1999, que busca aproximar editoras e leitores com exposição e oferta de títulos de interesse com descontos especiais. Em 2024 ocorreu entre os dias 06 e 10 de novembro, com presença de 226 editoras oferecendo mais de 150 mil títulos, atraindo um público médio de 10 mil pessoas por dia (nos cinco dias de evento).

³² <https://www.premioabeu.com.br/resultado2024>

³³ <https://www.edusp.com.br/a-edusp/>

³⁴ <https://fringe.com.br/2024/11/08/fundacao-biblioteca-nacional-divulga-vencedores-do-premio-literario-2024/>

3 Controle na Universidade de São Paulo (2024)

3.1 Articulação com Controle Externo

É fato que as Administrações Públicas contemporâneas consagram os sistemas de controle interno como uma das principais ferramentas de aperfeiçoamento e profissionalização da gestão. Ambas dimensões da transparência e do controle (ativa e passiva) articulam-se em torno do objetivo de proporcionar gestão, desempenho e controle alinhados com as metas. As unidades dedicadas a este fim, entre as quais se situam as **controladorias**, realizam, internamente, os processos de monitoramento e acompanhamento que permitem a sistematização, com a devida 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 comandos 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.

Sabe-se que 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-002225.989.23-5**, relativo ao exame consolidado das contas da USP para o exercício de 2023, há, da parte do Tribunal, reconhecimento de que “não foram registradas ocorrências dignas de nota nos procedimentos licitatórios”, confirmando a regularidade dos processos conduzidos pela Universidade.

O Tribunal de Contas, sobre o controle interno da Universidade, destaca o tema do sistema estruturado de controles internos para o desenvolvimento de atividades de fiscalização no nível técnico-operacional. Ao destacar tal perspectiva, o Tribunal de Contas reforça a relevância de um sistema de controle interno. Neste ponto, cumpre sublinhar os esforços e ações implementadas pela Controladoria Geral no âmbito das camadas de governança (Conselho Universitário) e administração (gestão e dirigentes) acerca da sistematização do controle interno, envolvendo diversos órgãos diretamente relacionados com o tema.

A Controladoria mantém, também, 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), fazendo acompanhamento dos relatórios e atividades dos demais órgãos do sistema de controles internos.

Os relatórios anteriores desta Controladoria Geral apresentavam uma tabela consolidada das recomendações dos Tribunais de Contas, contemplando as recomendações de anos anteriores. O mero acúmulo de informações de relatórios subsequentes se mostrou impertinente, por retomar recomendações que se referiam a questões já solucionadas pela gestão universitária e pelos órgãos de controle. Por esta razão, optou-se por fazer análise qualitativa das recomendações atuais de forma mais sintética, sem necessidade de recuperar todo o histórico de temas já superados.

De acordo com o **Relatório Consolidado de 2023**, a auditoria do Tribunal indicou as seguintes ocorrências:

A) COMPOSIÇÃO DA CÚPULA DIRETIVA

- Ausência de cobrança de declaração de bens do dirigente substituto em todas as 80 unidades da Universidade, em afronta ao art. 13, caput e 2º da Lei nº 8.429/92 c.c. art. 1º, §§1º e §2º do Decreto Estadual nº 41.865/97;

B) ASSUNTOS DE INTERESSE GERAL DA UNIVERSIDADE

- Ausência de cobrança de Prestação de Contas das Fundações de Apoio que mantém convênio ativo com a Universidade, em desacordo com o que prevê os respectivos Acordos de Cooperação;
- Inexistência de controle formal da USP em relação à carga horária de seus servidores que exercem concomitantemente funções nas Fundações de Apoio;
- Delegação de atividades precípuas das universidades a Fundações de Apoio sem a demonstração da efetividade e da economicidade do ato, em afronta ao entendimento deste Egrégio Tribunal;
- Antieconomicidade na utilização de pessoal e espaço físico da USP por Fundações de Apoio;
- Não implantação de mecanismos de compliance no âmbito dos Acordos de Cooperação com a Universidade;

C) CONTROLE INTERNO

- Insuficiente caracterização do Sistema de Controle Interno, em cumprimento incompleto dos arts. 70, caput, e 74 da CF/1988, arts. 32, caput, e 35 da Constituição Estadual, e art. 38, parágrafo único da LCE nº 709/1993;

D) OBRAS PARALISADAS E ATRASADAS

- Existência de 24 obras paralisadas.

E) DOS RESULTADOS

- A gestão financeira e orçamentária da Universidade não está totalmente integrada ao Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM);
- Divergências de resultados entre os demonstrativos apresentados no SIAFEM e Sistema Mercúrio – sistema próprio da USP;

F) TAXA DE ADMINISTRAÇÃO À SÃO PAULO PREVIDÊNCIA – SPPREV

- A Universidade paga à SPPREV por serviços de gestão previdenciária de inativos, os quais não estão sendo prestados, uma vez que a própria universidade realiza o processamento e pagamento com recursos do seu orçamento;

G) ALMOXARIFADO

- A normatização, ajustes contábeis e sistematização dos procedimentos para parametrização do catálogo de materiais de bens móveis existente no sistema Mercúrio, tornando-o compatível com o SIAFEM, ainda se encontra em curso, situação que perdura desde 2013;

H) PATRIMÔNIO

- Ausência de Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros em 83,11% das edificações que a Universidade possui na Capital ou Interior, em afronta ao disposto no art. 22, II, da Lei Complementar nº 1.257/2015, bem como art. 15 do Decreto nº 63.911/2018;

I) PRÉDIOS ADQUIRIDOS E NÃO UTILIZADOS PELA USP

- Dois imóveis adquiridos em 2011 permanecem sem utilização, com despesas condominiais anuais de R\$ 574.322,62, estando um deles atualmente cedido à UNIVESP, em afronta aos princípios constitucionais da eficiência e economicidade;

J) EXCESSO DE IMÓVEIS DESOCUPADOS

- Excesso de prédios desocupados;

K) CONJUNTO RESIDENCIAL

- Necessidade de correções nas condições físicas e estruturais dos imóveis, como elevador, sistemas de alarme e combate a incêndios e escadas de evacuação dos prédios;
- Falta de controle da concessão de vagas e da ocupação da residência estudantil;

L) QUADRO DE PESSOAL

- Não envio de dados de Pessoal pelo Audep, em desobediência ao art. 69, III das Instruções TCESP nº 01/2020;

M) NOMEAÇÃO PARA CARGOS EM COMISSÃO

- Criação de cargos em comissão por ato infralegal, em infringência ao art. 37, I da CF/1988;

O) PAGAMENTOS REALIZADOS A SERVIDORES DE OUTROS ÓRGÃOS PÚBLICOS

- Pagamentos realizados pela Autarquia a servidores de outros órgãos públicos, enquanto tal ônus caberia à Fazenda Estadual, e não à USP, em desacordo com o art. 3º, I c/c arts. 1º e 2º, § 2º do Decreto nº 50.839/2006, c/c art. 6º, caput, da Lei nº 11.814/2004.

P) REMUNERAÇÕES ACIMA DO TETO CONSTITUCIONAL

- Desobediência ao limite remuneratório constitucional expresso no art. 37, XI da CF/1988;

Q) CUMPRIMENTO DE DETERMINAÇÕES CONSTITUCIONAIS E LEGAIS RELACIONADAS À TRANSPARÊNCIA

- Ausência de possibilidade de gravação de informações e documentos em diversos formatos eletrônicos, em afronta ao disposto no art. 8º, §3º, II da Lei de Acesso à Informação;
- Não disponibilização de informações sobre Convênios no Portal, em desrespeito ao art. 8º, §3º, VI da Lei nº 12.527/2011;

R) ATENDIMENTO À LEI ORGÂNICA, INSTRUÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS

- Desatendimento a algumas das recomendações anteriores do Tribunal.

É fundamental que os apontamentos feitos pelo TCE-SP sejam enfrentados, e observam-se diversas ações já em curso para este fim. A Universidade apresentou respostas aos pontos críticos destacados pelo Tribunal. Os seguintes pontos devem ser destacados:

I) o pagamento, pela USP, de taxa administrativa por serviços não prestados à SPPREV, não foi considerado como uma irregularidade, tendo em vista que a folha de pagamentos dos aposentados é processada pela USP com recursos de seu próprio orçamento, e teve sua legalidade reconhecida na análise do Tribunal de Contas referente ao balanço de 2023. O Tribunal destaca, como não poderia deixar de ser, que a fiscalização das transferências deve prosseguir;

II) permanece a ressalva quanto à necessidade de aperfeiçoamento do relacionamento com as Fundações de Apoio, pois problemas na transparência e no controle na relação entre a USP e as fundações podem gerar passivos trabalhistas e comprometer a eficiência e economicidade na utilização dos recursos públicos.” Indica-se a necessidade de aprofundamento das iniciativas que confirmam maior transparência e aderência à legislação trabalhista na relação do quadro de pessoal da universidade com as fundações de apoio.

III) sob o aspecto patrimonial, o Tribunal decidiu por ressalvas quanto às obras paralisadas e determinou a necessidade de correções nas condições de preservação dos imóveis, bem como a plena ocupação de alguns deles, atualmente desocupados.

IV) o não envio dos dados de pessoal pelo Audeps, de forma reiterada, requer regularização para que não surjam sanções e glosas futuras;

V) adoção de medidas cabíveis contra remunerações acima do teto constitucional, embora considere o valor diminuto, com a revisão individualizada das remunerações concedidas, conforme determinação de providência imediata pelo Tribunal de Contas;

VI) o Tribunal continua a requerer melhor estruturação do Sistema de Controle Interno, com aperfeiçoamento dos mecanismos de controle sobre as unidades pela Controladoria Geral e aprimoramento dos documentos produzidos a partir do contato direto desse órgão com as Unidades;

VII) recomenda-se a descontinuidade da criação de cargos em comissão por ato infralegal;

VII) ausência de completa integração do sistema Mercúrio e SIAFEM, a exigir continuidade dos esforços com a integração.

Há ainda referências aos AVCBs³⁵, porém cumpre destacar que no exercício de 2023, assim como anteriormente, a questão tem sido vista como prioridade pela administração, com evidências de contínuo saneamento e avanço nesse quesito.

Destaca-se, por fim, a recomendação do Tribunal de Contas para que a Universidade “*Crie plano de ação com responsáveis e prazos para cumprimento das recomendações desta Corte, com supervisão periódica pelo Conselho Universitário e publicação do andamento das medidas em canal institucional de acesso público*”. Em que pese se tratar de uma recomendação do Tribunal de Contas, esta Controladoria Geral considera a providência benéfica à Universidade, na medida em que previne questionamentos reiterados de questões cuja resolução esteja em andamento, ao publicizar o planejamento e execução das medidas resolutórias.

³⁵ Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros

A propósito, a Controladoria Geral informa, neste relatório, que deu início a trabalho conjunto com a Procuradoria Geral para definir estratégias frente aos apontamentos recorrentes do Tribunal de Contas. A partir do levantamento já realizado desses temas, serão conduzidas as ações necessárias para o acompanhamento das providências saneadoras pelas unidades e demais órgãos universitários.

Por fim, a avaliação do Tribunal de Contas se deu no sentido de que “[a] análise das atividades realizadas pela USP em 2023 revela um desempenho robusto em várias frentes, tais como publicações científicas, refletindo o alto nível de produção acadêmica de seus pesquisadores. Além disso, a USP realizou ações de extensão, beneficiando diretamente a comunidade com projetos e eventos de cultura e extensão universitária.”

Com isto, o Tribunal aprovou, com ressalvas, as contas de 2023.

3.1.2 Ministério Público

O controle exercido pelo Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP) 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.

Por meio de pesquisa interna realizada pela **CGUSP** no portal do MPSP³⁶ foi identificada, de 2010 a 2024, a quantidade de 317 procedimentos nos quais constam a Universidade de São Paulo como parte (vide também seção 10.1, deste relatório). São 274 Inquéritos Civis (IC), 28 Procedimentos Preparatórios de Inquérito Civil (IPIC) e 15 Inquéritos Policiais (IP). Basicamente, a maioria trata-se, portanto, de esclarecimentos ou apontamentos na esfera civil.

³⁶ A busca foi feita no site do MPSP (<https://sis.mpsp.mp.br/consultaprocessual/>) utilizando o nome da parte “Universidade de São Paulo” e “USP”.

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 7.105/2015 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

Exercício	Reitor	Conselheiro TCE-SP	Processo
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 (Substituto)	003212/026/00
2001	Jacques Marcovitch e 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 Carvalho	003574/026/03
2004	Adolpho José Melfi	Sergio Ciqueira Rossi	003930/026/04
2005	Adolpho José Melfi, Helio Nogueira da Cruz e Suely Vilela	Eduardo Bittencourt 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 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

2022	Vahan Agopyan e Carlos Gilberto Carlotti Junior	Sidney Estanislau Beraldo	002013/989/22
2023	Carlos Gilberto Carlotti Junior	Marco Aurélio Bertaiolli	002225/989/23

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 manteve seu posicionamento frente ao **Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)**³⁷.

37

https://sites.tcu.gov.br/verifique-adesao-pnpc/busca.html?instituicao=Universidade+de+S%C3%A3o+Paulo&uf=todos&tipo_busca=2

3.3 Ampliação da Interlocução 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 Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE) e responsáveis pelos seus Departamentos (DA, DF, DRH e DConv), além da Procuradoria Geral (PG). Ao longo do exercício de 2024 foram mantidas as interlocuções com os órgãos internos.

De forma complementar ao acompanhamento e interlocução 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 2024, 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. Em 2024, com presença em reuniões ordinárias e extraordinárias do Colendo Conselho Universitário, a Controladora Geral pode acompanhar (perceber) e intervir (votar e atuar) sobre temas sensíveis da Universidade de São Paulo..

Quanto à intensificação de interlocução 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 interlocução 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**, **Vice-Reitora**, **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)**, **Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP)** e **Comissão de Atividades Acadêmicas (CAA)** tanto para alinhamento de escopo e alcance de ações, quanto para monitoramento de processos de interesse do controle interno. Essas 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)** consolidou-se como interlocutor de grande interesse da Controladoria Geral, em 2024, 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 exercício de 2024, à exemplo de outros anos, o avanço normativo do Sistema de Controle Interno ocorreu em três dimensões: (a) Diretrizes para ações de conformidade; (b) Organização do Sistema de Controle Interno e (c) Regimento Interno da Controladoria Geral. Foram revisitados os objetivos e conceitos pertinentes, bem como atualizados em razão dos avanços da gestão, da sociedade e do aperfeiçoamento dos recursos de controle.

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 continuou a consumir mais recursos e energia no ano de 2024 para conduzir e garantir que os integrantes, responsabilidades, deveres e prerrogativas estivessem devidamente contemplados. O avanço obtido foi importante e há 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. Em 2024 ajustes mais pontuais no documento foram discutidos. 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.

A articulação com os demais órgãos naturalmente envolvidos no Sistema de Controle Interno (Comissão de Orçamento e Patrimônio/COP, Procuradoria Geral/PG, Ouvidoria Geral/OG, Comissão de Ética, Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico/EGIDA e Coordenadoria Geral/CODAGE, incluindo Departamento Financeiro e Auditoria Interna) foi intensificada, com planejamento para a formalização de ritos e rotinas.

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, ainda enxuta para suas atribuições estatutárias, pautou-se pelo aumento da eficiência processual que se mostrou 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 2024, a Controladoria Geral manteve **9 reuniões colegiadas** (de números 73 até 81, conforme Sistema Nereu). Além de reuniões internas, houve estabelecimento de calendário de reuniões 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

Assim como apontado no relatório anterior, o 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, bem como as ações de gestão a eles ligadas representam dimensões críticas para o sucesso da entidade.

A Controladoria Geral, no ano de 2024, seguiu avançando com pauta de formalização do **Modelo de Riscos Institucionais da Universidade de São Paulo**, a partir do acompanhamento 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. Contatos formais com unidades similares em outras instituições foram estabelecidos. Destaque feito à UNESP³⁸ e UNICAMP. Em 2024 foram identificados, também, múltiplos centros dentro da Universidade dedicados ao desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao tema de riscos, potenciais interlocutores para levar adiante esta pauta.

Cumprе destacar, que são múltiplas as **fontes de riscos**, conforme relação não exaustiva contida na Matriz de Risco e Controle³⁹ 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).

³⁸

<https://www.feg.unesp.br/Home/Instituicao7/secaotecnicademateriais/guia-metodologico-de-estao-de-riscos-da-unesp.pdf>

³⁹ <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/64968>.

Nota-se, em 2024, 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 e monitoramento contínuo. Houve movimento para estabelecimento de um Grupo de Trabalho, identificando especialistas (internos e externos à Universidade) e avaliando os modelos existentes na literatura e em prática por organismos e entidades similares. Ressalte-se o modelo COSO⁴⁰ (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) de Gestão de Riscos Corporativos (*ERM Framework*).



Os componentes integrados deste modelo são aplicáveis à Universidade de São Paulo, a saber: (a) governança e cultura; (b) estratégia e estabelecimento de metas; (c) desempenho; (d) avaliação e revisão; e (e) informação, comunicação e divulgação.

Cumprе salientar que em 2024 houve o comissionamento pelo COSO de parceiro para desenvolvimento do terceiro framework, agora focado em governança corporativa (complementando os dois primeiros frameworks de controles internos e de riscos). Tais frameworks são essenciais e estimulam o funcionamento e operação da Controladoria Geral da Universidade de São Paulo.

⁴⁰ <https://www.coso.org/erm-framework>

4.2 Modelo de Riscos Institucionais

Em conformidade com a **metodologia**⁴¹ 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**:

- (a) análise de ambiente e fixação de objetivos,
- (b) identificação de eventos de riscos,
- (c) avaliação de eventos de riscos e controles,
- (d) resposta a risco e
- (e) 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. Em 2024, demos continuidade às análises relativas ao processo de **Autoavaliação Institucional**⁴² da USP, focadas nas áreas de graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, bem como da própria gestão.

⁴¹ https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74041/1/Manual_de_GIRC_Versao_2.pdf

⁴² <https://sites.usp.br/gvr/camara-de-avaliacao-institucional/>

Sobre a segunda etapa, destaca-se 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: 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.

Cumpre, portanto, destacar a pauta, em curso, 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. O papel da Controladoria Geral é central nesta temática como órgão catalisador do conhecimento e experiência acumulada pelas diversas unidades e pelos diversos órgãos da governança e da administração da Universidade.

4.3 Variáveis Candidatas

Reiteramos, ao longo do ano de 2024 por meio do processo de concepção do modelo de riscos institucionais, a metodologia (Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, elaborado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017), e as **etapas de desenho do Modelo de Riscos Institucionais** com as respectivas variáveis candidatas, à luz da classificação de riscos inerentes e residuais. Ainda em formato preliminar a Tabela 3 apresenta relação (não exaustiva) de variáveis candidatas e suas categorias.

Tabela 3. Variáveis Candidatas - Modelo de Riscos Institucionais

Categoria de Riscos	Variáveis Candidatas
A-Acadêmicos	Acreditação Rankings e Avaliação Modelos Acadêmicos Parcerias Internacionais
B-Financeiros	Financiamento de Custeio e Capital Suporte Discente Fundos Patrimoniais Seguros e Sinistros Previdenciários
C-Reputação	Ética e Misconduta Acadêmica Escândalos Gestão da Marca Gestão de Mídia Participação Estudantil
D-Operacional	Eficiência operacional Ensino Pesquisa Extensão

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

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

Merece destaque o fato de as categorias de variáveis serem suficientemente abrangentes para acomodar variáveis relacionadas aos processos inerentes às atividades específicas do setor de educação superior, notadamente em uma universidade de pesquisa, de ponta e plural, com as dimensões e atributos da Universidade de São Paulo.

Com impacto crescente (notadamente sobre as categorias D, E, H e I retro-mencionadas), em 2024 pudemos refletir sobre as tecnologias computacionais avançadas como rupturas sociotécnicas enfrentadas pelo setor de educação superior. Explicitamente referenciadas como “Inteligência Artificial” (em suas diversas denominações), já estão produzindo efeitos nos processos existentes aqui na Universidade, requerendo maior atenção.

4.4 Grupo de Trabalho Temático

Em 2024, com a meta de estabelecimento do **Modelo de Riscos Institucionais**, houve avanço quanto à constituição de um Grupo de Trabalho Temático (GT-Riscos). A Controladoria Geral da Universidade de São Paulo, como protagonista desempenhando papel central na discussão, modelagem e implementação de modelo de riscos, avançou com a identificação e seleção de segmentos e áreas de saber, bem como membros do corpo docente envolvidos com a temática em diversas áreas do conhecimento. Isso visando a constituição de Grupo de Trabalho. Em 2024 foram aprimorados os parâmetros de tal grupo, incluindo objetivo, quesitos (política, modelo e ritos), perfil de participantes (internos e externos), linhas de ação de interesse, bem como influências atuais sobre o tema (referências).

Há natural interesse em valer-se do discutido e aceito por entidades públicas e privadas, bem como organismos (e.g., COSO, ISO, IFAC, IMA, IIA, ISO, AICPA, CFC, OAB, CGU, TCU, CGE, TCE, IBGC, ABRASCA, UNESP, UNICAMP entre outras) relativamente ao tema.

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 7.105/2015⁴³, 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. 7.344/2017⁴⁴, 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);

⁴³ <https://leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-7105-de-02-de-setembro-de-2015>

⁴⁴ <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 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 atingirem 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. 7.783/2019⁴⁵. Dentre as mudanças, quatro são de interesse especial e podem ser assim resumidas:

⁴⁵ <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 (a) substituiu a período base de cálculo do nível de comprometimento para o exercício precedente (art. 2º); e (b) 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”⁴⁶;
- 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 matéria⁴⁷;
- IV. As novas redações dos arts. 4º e 5º das Disposições Transitórias, que (a) 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 (b) determinou a redução das despesas com o pessoal até o limite máximo, no que diz respeito a sua previsão em normas orçamentárias (art. 5º).

⁴⁶ “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)”

⁴⁷ “§ 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**⁴⁸ 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.

Como visto, os normativos internos possuem papel fundamental de orientação e direcionamento da gestão. Destaque deve ser feito à lógica de **planejamento**

⁴⁸ Art. 18 da Resolução 7.344/2017: “Compete à Controladoria Geral acompanhar o cumprimento das regras fixadas por esta norma, apresentando relatórios anuais ao Conselho Universitário.”.

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 então chamado **gatilho “prudencial” 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).

Conectada ao conceito de **autotutela** da administração pública, a edificação de uma **cultura de autocontrole**, notadamente em termos financeiros, é tarefa de longo prazo que requer ações constantes no dia-a-dia da entidade. São inegáveis os avanços trazidos pela referida resolução ao ambiente de gestão da Universidade de São Paulo. Porém, não sem observar-se, com frequência baixa, movimentos de questionamentos motivados por interesses específicos, em momentos favoráveis da saúde financeira, visando flexibilização. A sociedade brasileira, como um todo, é experiente em acompanhar tais manifestações nas mais variadas esferas da gestão pública, em se tratando dos comandos legais (e.g., Lei Complementar 101/2000) relativos à austeridade fiscal. Cumpre a esta Controladoria Geral salientar, com base em observações e monitoramento, que esta gestão reitoral tem se pautado pela austeridade, em resposta aos questionamentos pontuais emanados de agentes presentes no ecossistema da Universidade de São Paulo.

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 Marcovitch⁴⁹; e os livros “Universidade em Movimento - Memória de uma Crise” e “Repensar a Universidade” (pelo projeto Métricas) organizados por Jacques Marcovitch⁵⁰.

Desde 2016, por força estatutária, 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: (a) 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); (b) o limite “prudencial” de 80% com o nível de comprometimento (art. 3º); e (c) o percentual ideal de mínimo 40% de docentes entre os servidores ativos da USP (art. 5º).

As três têm sido sistematicamente acompanhadas 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). Quanto aos arts. 5º e 6º das Disposições Transitórias, também comentados aqui, estavam em pleno vigor quando da publicação normativa.

⁴⁹ <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21102016-134240/pt-br.php>

⁵⁰ <http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/141/119/607-2>
<https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/1173>

5.3 Evolução do Comprometimento

A partir de dados obtidos e divulgados pela CODAGE⁵¹, 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

Exercício	Liberações do Tesouro Estadual	Despesas com Pessoal	Comprometimento (em %)
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%
2023	7.335,7	6.237,0	85,02%
2024	8.282,1	6.809,7	82,22%

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 há uma década, para níveis bem abaixo do limite máximo estabelecido.

⁵¹ <https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/informativo-codage/>

Parâmetros de Sustentabilidade Econômico-Financeira

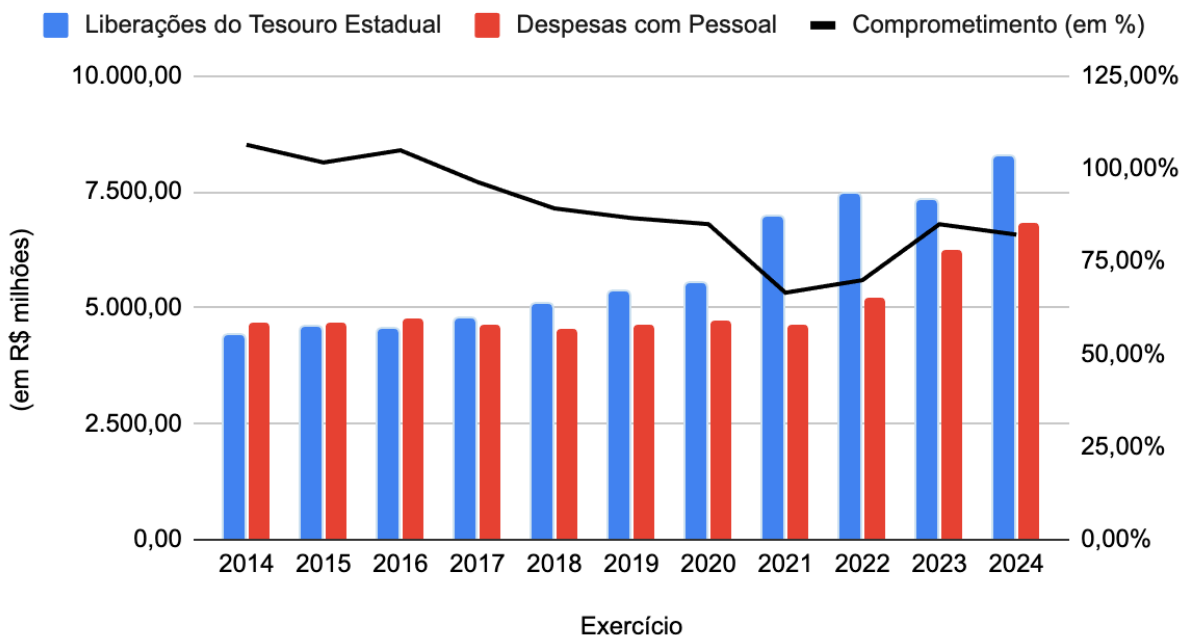


Gráfico 1. Parâmetros de Sustentabilidade Econômico-Financeira

Ao observar uma diminuição contínua do nível de comprometimento desde o primeiro relatório da Controladoria Geral, nota-se que no último exercício o comprometimento cessou a trajetória de alta do exercício anterior e foi reduzido a **82,22%** do repasse estatal. Em 2024, a receita dos referidos repasses cresceu **12,9%** em relação ao exercício anterior, enquanto as despesas com folha de pagamento de pessoal cresceram em ritmo menor, de **9,2%**. As **razões e interpretações de longo prazo** podem ser assim resumidas:

- 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 2019⁵²;
- III. Nos exercícios de **2020 e 2021**, o resultado apresentado está relacionado com a edição da Lei Complementar 173/20⁵³, que restringiu a contratação de pessoal até o final de 2021, e com a edição da Lei n. 17.293/20⁵⁴, que propiciou a majoração da alíquota de ICMS em 2021;
- IV. Em **2022**, a arrecadação do Estado⁵⁵ 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.
- V. No ano de **2023**, a arrecadação do Estado com o ICMS atingiu R\$144,1 bilhões, ou seja R\$ 3,4 bilhões (-2,3%) inferior ao originalmente previsto (R\$ 147,5 bilhões) pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (e R\$ 5,7 bilhões abaixo do arrecadado em 2022). O orçamento da USP previa R\$ 7,6 bilhões, mas efetivamente recebeu receitas de R\$ 7,3 bilhões (uma redução de R\$ 325 milhões em relação à LOA/2023).
- VI. Em **2024**, enfim, a arrecadação de ICMS foi 13,8% superior à de 2023, atingindo **R\$ 164 bilhões**. Um montante **1,92%** acima da previsão da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (e 6,4% acima da previsão orçamentária). O orçamento da USP previa receitas de R\$ 7,8 bilhões e foram recebidas receitas de R\$ 8,3 bilhões (um aumento de R\$ 497

⁵² 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.

⁵³ https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp173.htm

⁵⁴ <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2020/lei-17293-15.10.2020.html>

⁵⁵ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2023/01/RGF_De22_BI-BIV.pdf

milhões). É possível notar que a execução dos programas e desenvolvimento das atividades regulares, suportadas por recursos do tesouro são, sistematicamente, expostas à variação da arrecadação do ICMS pelo Estado. Nota-se que em 2024 houve um esforço da gestão para, avançando na qualidade de suas atividades, enquadrar a execução (pessoal, custeio e investimentos) em relação aos montantes do Tesouro (99,3% em 2024, ante 101,4% em 2023).

Elemento de grande relevância para a sustentabilidade econômico-financeira da Universidade de São Paulo, obviamente fora do escopo das mencionadas Resoluções de referência (por questões de anterioridade histórica), são os mecanismos e efeitos trazidos pela **Reforma Tributária** do consumo aprovada em 2023 pelo Congresso Nacional e parcialmente regulamentada em 2024 e com início previsto da implantação para 2026. A Reforma institui a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), bem como normatiza a substituição gradativa de PIS, Cofins, ICMS, ISS e parte do IPI nas transações. Neste caso, apesar de encapsular os conceitos de simplificação e justiça tributária, os **efeitos sobre os entes da federação** são concretos. Tais efeitos são tamanhos que a Transição Federativa será longa, prevista para durar **50 anos**, de 2029 até 2078, apoiada em um grande **pacto político-federativo**. A Controladoria Geral da Universidade de São Paulo, por meio de inúmeras interlocuções com a administração (dirigentes) e governança (membros do Conselho Universitário), vem externando a necessidade de amplificar o debate e contemplar um **plano com cenários alternativos**, em intensa interação com o Governo do Estado de São Paulo..

Adicionalmente, o Artigo 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%.

Esta **Controladoria Geral** vem acompanhando sistematicamente as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais dos exercícios passados. No Plano Plurianual de 2023-2026⁵⁶, os percentuais de comprometimento, foco da Resolução em tela, previsto para 2023 era de 81,29% (tendo sido de 85,02% efetivamente), enquanto para 2024 a previsão era de 80,74% e encerrou de fato em 82,22%. Já para os exercícios futuros, a previsão foi estabelecida em 80,0% (2025) e 78,8% (2026).

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

Já quanto ao percentual ideal de mínimo 40% de docentes entre os servidores ativos da USP, observa-se a evolução exibida na Tabela 5:

56

https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2022/12/Diretrizes-Orcamentarias-2023_Final.pdf

Tabela 5. Evolução da Participação de Servidores Docentes no Quadro⁵⁷

Exercício	Técnico-Administrativos	Servidores Docentes	Quadro	% Docentes no quadro
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%
2023	12.631	5.254	17.885	29,4%
2024	12.739	5.424	18.163	29,9%

Nota-se que tem havido manutenção em aproximadamente 30% do percentual de docentes em todo o período destacado acima. Em que pese o Planejamento Plurianual (PPA) 2023-2026, ter contemplado para 2023 a proposta de contratação de 222 docentes e de 537 servidores técnicos administrativos (Superior 1A), de fato, em 2023, houve redução líquida de servidores técnico-administrativos (-2,3%) e de docentes (-3,2%). O PPA estimava, para **2024**, a contratação de **268** novos docentes e **170** novos servidores técnico-administrativos. Em 2024 a contratação líquida foi de **108** docentes e de **170** servidores técnico-administrativos. Para ilustrar tal ponto, o percentual de 40% de docentes, previsto na Resolução 7.344/2017, somente teria sido alcançado em 2024 com a contratação **adicional de 2.899 docentes**, para além das contratações realizadas.

⁵⁷ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/01/RGF_dez24-CI-CII.pdf
(Tabela I)

As Disposições Transitórias da Resolução 7.344/2017 (Artigo 6º) limitam as contratações de servidores técnicos e administrativos às vagas do ano anterior, enquanto não se atingir o percentual ideal. Sem o alcance dos 40% de docentes, **a Controladoria Geral vem recomendando avaliação criteriosa de contratação de servidores técnicos e administrativos** por parte das instâncias superiores de gestão da Universidade e seu Conselho Universitário.

5.4 Reserva Patrimonial de Contingência

Como parte do conjunto de ações internas visando garantir a sustentabilidade econômico-financeira da Universidade de São Paulo, constituiu-se 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 **aportes** (em 30/07/2021 de R\$ 340,8 milhões e em 08/08/2022 de R\$ 1,38 bilhão) e os respectivos **rendimentos** financeiros, sem novos aportes desde quando foi atingida a meta de equivalência.

Tabela 6. Reserva Patrimonial de Contingência (em R\$ milhões)⁵⁸

Exercício	Valor Base	Rendimentos	Reserva Acumulada
2021	340,8	11,9	352,7
2022	1.732,7	110,9	1.843,6
2023	1.843,6	225,5	2.069,1
2024	2.069,1	224,2	2.293,3

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 tem podido constituir e manter sua Reserva Patrimonial de Contingência, o que confere à governança, notadamente ao Conselho Universitário, segurança na execução dos planos estabelecidos.

⁵⁸ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/03/Balanco_2024.pdf

5.5 Evidências de 2024

As ações da administração ao longo do terceiro 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 **2024**⁵⁹ (Tabela V), apresenta o valor de R\$ 8.220,2 milhões, sendo **83% com Pessoal** (R\$ 6.809,7 milhões), **14% com Despesas Correntes** (R\$ 1.129,8 milhões) e **3% com Investimentos** (R\$ 227,4 milhões). Tais valores continuam apresentando 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	2022	AV	2023	AV	2024	AV
Pessoal	5.232,1	83%	6.237,0	84%	6.809,7	83%
Precatórios	25,0	*	26,0	*	53,3	*
Custeio	923,6	15%	1.056,6	14%	1.129,8	14%
Investimento	112,0	2%	121,0	2%	227,4	3%
TOTAL	6.292,7	100%	7.440,7 ⁶⁰	100%	8.220,2 ⁶¹	100%

* AV = Análise Vertical

Os dados da execução financeira apontam para modesta evolução dos valores de custeio (+7% no ano) e expressivo aumento de investimentos (+88% no ano).

⁵⁹ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/01/RGF_dez24.pdf

⁶⁰ O total executado (R\$ 7.440,7 milhões) é superior ao recebido em transferência (R\$ 7.335,7 milhões), no exato montante do *déficit* apurado (R\$ 105 milhões).

⁶¹ O total executado (R\$ 8.220,2 milhões) é inferior ao recebido em transferência (R\$ 8.282,1 milhões), no exato montante do *superávit* apurado (R\$ 61,9 milhões).

5.5.1 Avaliação dos Limites Máximo e Prudencial, e Percentual Ideal

Como visto, o capítulo II da Resolução 7.344/2017, alterada pela Resolução 7.783/2019⁶², dispõe sobre três metas de controle: (a) **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); (b) o **limite de 80%** com o nível de comprometimento, cumulado com o déficit orçamentário no exercício anterior (art. 3º), como impedimento para a concessão de aumentos, reajustes, criação de cargos, contratações e outras medidas que impliquem em aumento de despesas com pessoal; (c) o **percentual ideal** de mínimo 40% de docentes entre os servidores ativos da USP (art. 5º); e (d) limite aos percentuais de aumentos salariais a **90% do crescimento dos repasses do Tesouro** (art. 2º, Disposições Transitórias). Conforme o art. 2º, Disposições Transitórias, essas metas se tornam vinculantes desde o exercício 2022. Dispondo sobre o limite máximo, o §1º do art. 2º da Resolução 7.344/17 define as despesas com 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, assim, excluídas dessas despesas as indenizações em programas de incentivo à demissão voluntária (cf. art. 2º, §2º, da Resolução 7.344/2017).

As alterações introduzidas pela Resolução 7.783/2019 incluíram a condição de déficit orçamentário para o limite de 80% e substituíram a apuração por média flutuante dos últimos 12 meses, da redação original da Resolução 7.344/2017, pela apuração em relação ao exercício anterior, para ambos os limites.

⁶² <https://leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-7344-de-30-de-maio-2017-2>

O mesmo se aplica à limitação determinada no art. 2º das Disposições Transitórias, também na redação introduzida pela Resolução 7.783/2019, pela qual os aumentos salariais anuais não poderão exceder 90% do percentual de crescimento nominal das liberações de recursos do Tesouro do Estado de São Paulo, verificado pela evolução do exercício anterior ante ao penúltimo.

A CODAGE elabora anualmente o Relatório Geral de Finanças, usado como base para as metas aqui expostas, assim como ocorreu nos últimos relatórios da Controladoria Geral. De acordo com Relatório Geral de Finanças de 2024⁶³, as liberações financeiras da Fazenda do Estado de São Paulo, referente à quota-parte de ICMS, perfazem o montante de **R\$ 8.282,1 milhões** (Tabela III, p. 3). Enquanto o gasto com o pessoal, conforme a metodologia apontada anteriormente, totaliza **R\$ 6.809,7 milhões**. Deste modo, tem-se o nível de **comprometimento de 2024 em 82,22%**, abaixo do limite máximo de 85%.

Naturalmente, o nível de comprometimento de 2024 não se adequa ao **limite de 80%**, outrora chamado limite prudencial. Este ainda deve ser analisado de forma conjunta com o déficit orçamentário, definido pelo parágrafo único do art. 3º da mesma resolução: “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 citado Relatório Geral de Finanças de 2024 (Tabela III, p. 3) aponta o total pago de despesas gerais no valor de **R\$ 8.220,2 milhões**. Em relação aos repasses do Estado (**R\$ 8.282,1 milhões**), as despesas representam 99,3%, ou seja, observa-se a geração de *superávit* da ordem de **R\$ 61,9 milhões** (0,8%).

As ações de monitoramento relativas ao tema foram mantidas em curso normal, ao longo dos meses de 2024, pela Controladoria Geral da Universidade de São Paulo.

⁶³ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/01/RGF_dez24.pdf

5.6 Apontamentos da Controladoria Geral

Em termos gerais, no exercício de 2024, relativamente aos parâmetros de sustentabilidade, os atos da gestão da Universidade de São Paulo resultaram em valores dentro dos limites estabelecidos por instrumentos de autocontrole. 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 cultura e 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.

5.6.1 Receitas

Na dimensão das receitas, a recomendação da **Controladoria Geral** foca no contínuo monitoramento do **novo pacto fiscal e tributário para o país** e, consequentemente, para os entes federativos. O início da regulamentação da reforma tributária⁶⁴ por meio da aprovação em 17/12/2024 do Projeto de Lei Complementar 68/2024, posteriormente promulgado como Lei Complementar 214/2025⁶⁵, reafirma a 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, IBS) e federal (com a

⁶⁴ Emenda Constitucional 132, 20/12/2023

⁶⁵ https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm

Contribuição sobre Bens e Serviços, CBS). Tal modificação traz efeitos em curto e longo prazos, bem como efeitos específicos para os Estados (de interesse particular para o modelo de financiamento da Universidade de São Paulo, hoje vinculado à arrecadação do ICMS, que será substituído pelo IBS). Fundamental o acompanhamento deste movimento, bem como reiterar o papel da Universidade de São Paulo como interlocutor técnico para apoiar a pauta. O destaque é para, na mencionada transição estabelecida pela Reforma, 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.

5.6.2 Despesas

Na área das despesas, a recomendação da Controladoria Geral continua focando 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, a atenção deve ser específica em três elementos presentes nos normativos supracitados: (a) limite máximo do comprometimento de 85% das receitas provenientes do Tesouro Estadual; (b) o então chamado gatilho “prudencial” de 80% e suas consequências; e (c) proporção de 40% do corpo docente no quadro de pessoal ativo. É 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** ou um plano para **atingimento da proporção do quadro de pessoal** (fora da conformidade do normativo próprio desde seu estabelecimento). 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.

5.6.3 Contingências

Na dimensão 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 (PPA), nas diretrizes e 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 fundamental supervisão pelo **Conselho Universitário**.

5.7 Quadro da Execução Financeira de 2024

A situação da execução financeira da Universidade de São Paulo para o exercício de 2024, é sintetizada a seguir, com destaques tanto para a composição das receitas, quanto para a execução das despesas.

Receitas e Despesas (em R\$ milhões) ⁶⁶	
Receitas (Tesouro)	8.282,1
Receitas (Receitas Próprias)	996,9
Receitas Totais	9.279,0
Despesas (Tesouro)	8.220,2
Despesas (Receitas Próprias)	121,2
Despesas Totais	8.341,4

Resultado em 2024 (em R\$ milhões)	
Superávit Tesouro	61,9
Superávit Geral	937,5

As receitas totais foram de R\$ 9.279 milhões, sendo a maior parte proveniente do Tesouro Estadual (R\$ 8.282,1 milhões), acompanhada das receitas próprias (R\$ 996,9 milhões). No campo das despesas, observa-se um total de R\$ 8.341,4 milhões, dos quais R\$ 8.220,2 correspondem a compromissos assumidos com recursos do Tesouro e R\$ 121,2 milhões relacionados às receitas próprias.

Esse balanço evidencia um resultado **superavitário em 2024**: o *superávit* envolvendo recursos do Tesouro alcançou **R\$ 61,9 milhões**, enquanto o *superávit* geral atingiu **R\$ 937,5 milhões**. Tais resultados demonstram que a Universidade de São Paulo não apenas equilibrou as contas, mas também garantiu margem positiva de recursos para além das despesas realizadas.

⁶⁶ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/01/RGF_dez24.pdf

5.7.1 Contexto de Sustentabilidade Econômico-Financeira

Esse desempenho conecta-se diretamente às diretrizes de sustentabilidade econômico-financeira monitoradas pela Controladoria Geral. A gestão financeira da USP fundamenta-se na manutenção de equilíbrio entre receitas e despesas, bem como no cumprimento de parâmetros normativos que buscam assegurar prudência fiscal e transparência no uso dos recursos públicos.

Ao registrar ***superávit em 2024***, a Universidade consolida uma trajetória de estabilidade, reforçando a importância da autonomia financeira prevista constitucionalmente e exercida de forma sustentável. Esse resultado também garante maior resiliência institucional, permitindo à USP manter seus compromissos estratégicos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, além de fortalecer sua capacidade de resposta a cenários econômicos adversos.

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 fortalecida durante o ano de 2024, pela 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**⁶⁷ 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**⁶⁸), (c) deliberação da Lei Orçamentária Anual do Estado de São Paulo (**LOA**⁶⁹), (d) do movimento de arrecadação do ICMS do Estado pelos **relatórios da receita tributária**⁷⁰ 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 mensais⁷¹.

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.

⁶⁷ <https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/prestacao-de-contas/>

⁶⁸ <http://planejamento.sp.gov.br/orcamento/#ldo>

⁶⁹ <http://planejamento.sp.gov.br/orcamento/#loa>

⁷⁰

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

⁷¹ <https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/informativo-codage/>

Dentre os relatórios regulares, organizados pela CODAGE⁷², 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

⁷² <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 2024, o mesmo número total de vagas ofertadas em 2023: 11.147 vagas (5.573 por ampla concorrência, 3.507 para egressos de escola pública e 2.067 para egressos de escola pública PPI). Somente em ampla concorrência, a USP atraiu **110,4 mil candidatos** no concurso FUVEST para ingresso em 2024, disputando as 5.573 vagas (19,8 candidatos por vaga).

Em pós-graduação o destaque se dá à qualidade atingida pelos programas, bem como o volume de quase **7 mil títulos de pós-graduação** outorgados em 2024 de Mestrado (3.991) e de Doutorado (2.920).

No eixo pesquisa e inovação, em 2024, dois destaques merecem ser feitos na dimensão operacional: (a) total de **2,7 mil pós-doutorandos** e (b) as 92 concessões de proteção de propriedade intelectual. Ainda, em inclusão e pertencimento, verificou-se um total de **R\$ 353,5 milhões** em apoios à permanência e formação estudantil, incluindo Auxílios (alimentação, livros, moradia, transporte, bolsas), Educação Física, Saúde, bem como Monitorias e Estágios. Foram **1,7 mil cursos** de cultura e extensão ministrados pelas Unidades, alcançando um total de **297 mil participantes**.

Na perspectiva do quadro de pessoal, nota-se a presença de **18.163** pessoas em folha de pagamento, sendo **12.739** (70%) servidores técnico-administrativos e **5.424** docentes (30%). O quadro de pessoal da Universidade de São Paulo sofreu uma **aumento de 1,6%** em comparação com 2023, quando haviam 17.885 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 2024, 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 manter o processo de consolidação da transição para a **Nova Lei de Licitações** (Lei 14.133/2021), privilegiando a 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 2024 leva aos seguintes destaques. No **Balanço Orçamentário**⁷³ há um total de **R\$ 7,5 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 aumento (11,9%) do **ativo circulante, para R\$ 6,7 bilhões**.

Merecem destaque, na dimensão contábil, cinco 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.

⁷³ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/03/Balanco_2024.pdf

Outro destaque que ainda 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.

Em terceiro lugar, há que se destacar, também, a importância e oportunidade de atuação sobre os **ativos imobilizados e intangíveis** (vide seção 6.5). Sobre os ativos imobilizados a Nota Explicativa 3.5 declara que as rotinas de depreciação e reavaliação ainda não foram exploradas. Esse é ponto importante, dado o vulto patrimonial da entidade, bem como a relevância informativa desse componente de ativo da Universidade de São Paulo. Adicionalmente, sobre os ativos intangíveis, cumpre debruçar-se sobre sua identificação, reconhecimento e mensuração, pois à luz de práticas internacionais do setor, é clara a oportunidade de aprimoramento contábil relativamente a este particular ativo.

Em quarto lugar, deve-se considerar a oportunidade de avaliar e explorar o tema de **provisões e passivos contingentes**, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade do Setor Público específica (NBC TSP 03 “Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes”) e o Comunicado Técnico relacionado (NBC CTSP 01 “Provisões e Passivos Contingentes”). A Nota Explicativa 3.7 “Ações Judiciais” evidencia que o valor apresentado no passivo não circulante refere-se a honorários sucumbenciais. Observa-se que, considerando apenas a esfera do judiciário, há oportunidade para discussão deste tema.

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)**.

Neste particular aspecto, o MCASP entra em sua 11ª edição, com vigência a partir do exercício de 2025. O item 8 da Nota Técnica⁷⁴ da edição anterior do 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)."*

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.

A **Controladoria Geral** recomenda, adicionalmente, que esforços sejam canalizados para o estabelecimento de procedimentos e rotinas visando a divulgação do **Relatório de Sustentabilidade** da Universidade de São Paulo. Com o advento da criação do Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS) no Brasil, formalizado pela Resolução 1.670/2022 do Conselho Federal de Contabilidade, em junho/2022, o país se coloca à frente em relação aos Relatórios de Sustentabilidade. Tal movimento inclui o setor público, conforme agenda do IPSASB⁷⁵ e discussões estabelecidas por ocasião da 11ª CEeCER (Conferência Regional de Transparência e Responsabilidade pelo Crescimento Econômico Regional) ocorrida em São Paulo ainda em maio/2023.

⁷⁴ https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO_ANEXO:14783

⁷⁵

https://www.ipsasb.org/_flysystem/azure-private/2023-11/6%20-%20Climate-related%20Disclosures.pdf

Atualmente, apesar da intensa presença de discussão do tema nas diversas Unidades, há necessidade de criar os mecanismos e condições para tal apuração e divulgação. O exemplo existe no Anuário Estatístico, mencionando dados de 2024: (a) área de reserva ecológica (2.231 hectares, ou 29,2% da área total, Tabela 13.01), (b) consumo de água (2.354,4 mil m³, tabela 13.02) e (c) consumo de energia (147,8 mil MWh, Tabela 13.03), todos monitorados pelas Superintendências do Espaço Físico (SEF) e de Gestão Ambiental (SGA). Destaque deve ser feito à produção solar fotovoltaica⁷⁶ que nos anos de 2022 e 2023 juntos gerou 629,7 MWh (1% do consumo de energia elétrica do *campus* USP da capital).

⁷⁶ <https://sga.usp.br/fotovoltaicas/>

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 ações⁷⁷ da administração explorando fontes previstas de recursos financeiros, além das liberações do Tesouro do Estado. Na **Demonstração de Fluxo de Caixa de 2024**⁷⁸, por exemplo, os ingressos por repasse intragovernamental montam R\$ 6,9 bilhões de um total de R\$ 8,3 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 2024, são apresentados a seguir. A **geração líquida de caixa e equivalentes de caixa foi de R\$ 40,2 milhões** em 2024. Esse é indicador relevante sobre a saúde financeira da Universidade, em operação.

⁷⁷ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/01/RGF_dez24.pdf

⁷⁸ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/03/Balanco_2024.pdf

O **fluxo de caixa líquido advindo das atividades operacionais evoluiu** em 32,6% para **R\$ 1,5 bilhão**. Houve **aumento dos ingressos** (12,2%, no ano) de R\$ 7,4 bilhões para **R\$ 8,3 bilhões**, em grande parte pelo repasse intragovernamental. Os **desembolsos**, por sua vez, totalizaram **R\$ 6,9 bilhões** (aumento de 8,7%), afetados em grande parte por transferências concedidas à SPPREV.

Praticamente a totalidade do fluxo de caixa líquido gerado foi consumida nas **atividades de investimento**: na ordem de **R\$ 1,4 bilhão**.

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 em 2024 (nota explicativa 3.8, Balanço Patrimonial⁷⁹) da Universidade de São Paulo foi de R\$ 10 bilhões, que correspondeu a um aumento aproximado de 24,1% se comparado ao saldo do exercício anterior.

Cabe destacar que o Balanço Patrimonial de 2024 da Universidade de São Paulo aponta para Ativos Não Circulantes da ordem de R\$ 6,4 bilhões, sendo **R\$ 5,1 bilhões de ativos imobilizados**. Deste total de imobilizados, 23% são os bens imóveis (**R\$ 1,2 bilhão**). Há um total de **2 milhões de metros quadrados em área construída**⁸⁰, sobre terrenos que totalizam 76,4 milhões de metros quadrados. Essa é a representação monetária (média de R\$ 598 por m² construído) da avaliação patrimonial de terrenos, edifícios, reformas e construções da Universidade de São Paulo. Aqui há espaço para reflexão sobre o que trata o item 11.4 do MCASP no que diz respeito ao valor justo de ativos e sua representação.

⁷⁹ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/03/Balanco_2024.pdf

⁸⁰ <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 3.5⁸¹, 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\$ 2,9 milhões em 2024, contra R\$ 88,1 milhões em 2023) 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 não apenas como oportuno, mas imperativo, em razão das características próprias 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."

⁸¹ 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.

Nas diligências da Controladoria Geral com foco em **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 da aprovação da **reforma tributária** em 2023 e início de sua regulamentação em 2024 (conforme tratado no item 5.3), considera-se essencial que a Universidade de São Paulo adote **postura ativa** em três frentes, ao menos: (a) Interlocução 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) Interlocução ativa com o Congresso Nacional e com os Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia; e (c) Contribuindo tecnicamente com a agenda tributária do país e o pacto federativo à luz da transição fiscal.

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, notadamente com respeito às 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. Neste segundo ano da gestão, pelas diligências da Controladoria Geral foi possível coletar evidências do **aprimoramento do processo de planejamento**, especialmente com a consolidação do processo participativo. 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 2024, coletamos evidências da consolidação do processo mais participativo de planejamento iniciado em 2023, 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.

Com a colaboração da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE), a Comissão de Orçamento e Patrimônio passou a contar com maior envolvimento das Unidades. Por vezes, chegaram a esta Controladoria Geral avaliações positivas do maior envolvimento das Unidades no processo orçamentário.

Objetivamente, a proposta orçamentária para o ano de 2024⁸², totalizava receitas e despesas da ordem de R\$ 7,8 bilhões (aumento de 2,5% no ano). A Tabela 8 apresenta o orçamento, o realizado, bem como a variação orçamentária apurada no exercício de 2024⁸³.

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

Exercício de 2024	Orçado	Realizado	Var. %
(+) Receitas	7.759,7	8.282,1	6,7
(-) Despesas com Pessoal	6.526,9	6.809,7	4,3
(-) Precatórios	38,1	53,3	39,9
(-) Custeio e Investimentos	1.187,8	1.357,2	14,3
(=) Superávit	-	61,9	

As variações orçamentárias mostraram-se, em 2024, favoráveis em termos líquidos. A evolução das montantes de custeio e investimento representa um movimento importante da gestão. No geral (ver item 5.7), foi gerado um **superávit** da ordem de **R\$ 61,9 milhões** (0,8% das receitas).

⁸²

https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2022/12/2024_Proposta_de_Distribuiçao_Orçamentaria_Aprovada.pdf

⁸³ https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/03/Balanco_2024.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**. Reitera-se 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 zelo 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. Fortalecer a 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. Revistar 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. Sanear a questão da **depreciação** e da **reavaliação** dos **ativos imobilizados**;
14. **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;
15. Planejar, estruturar e apresentar **relatório de sustentabilidade**, à luz das discussões temáticas e dos normativos relativos ao setor público;

16. 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;
17. 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;
18. Revisitar a situação da **Assessoria de Planejamento Orçamentário (APO)**, estabelecida pela Portaria GR 6.929/2017, no âmbito da Resolução 7.344/2017.
19. 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" (*environmental, social, governance*). 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, visando proteger o interesse público.

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 Pública⁸⁴), **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), documentação dos atos, aspectos recursais, embasamento formal para as decisões por meio de pareceres fundamentados, e os processos estabelecidos a partir de políticas claramente definidas.

84

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

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.

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 **2024, o Conselho Universitário reuniu-se em 13 sessões** (da 1.032ª até a 1.041ª) 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, tendo na figura do **Reitor** a do **agente executivo** da Universidade. A interlocução entre a administração e a governança tem sido objeto de atenção desta Controladoria Geral, por meio de participação direta nos eventos do Conselho Universitário, bem como por meio de interlocução com agentes de ambas dimensões. Registra-se que neste início da segunda metade do ciclo de gestão reitoral, em 2024, os elos foram mantidos com zelo, diligência e transparência.

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 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 Cidadão⁸⁵. 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.

⁸⁵ Em 2024, o SIC-USP atendeu um total de 549 pedidos, uma redução de 8% em relação ao ano anterior

(<https://www5.usp.br/wp-content/uploads/2025/03/Relatorio-SIC-USP-2024-2-3.pdf?x36440>)..

Os aspectos de transparência se interconectam com os limites normalizados pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Cumpre 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.

A Universidade de São Paulo possui seu **Comitê Gestor de Governança de Dados e Informações** (CGGDI), colegiado de perfil multidisciplinar com a participação do Reitor, Pró-Reitores, Coordenador de Administração Geral, Procurador Geral, Ouvidor Geral, Superintendente de Tecnologia da Informação, Coordenador do Escritório de Proteção de Dados e Informações e Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais. Neste particular aspecto, cumpre-nos destacar a atuação do **Escritório de Proteção de Dados e Informações** (EPDI⁸⁶), sob a liderança do Prof. Dr. Eduardo Tomasevicius Filho, o atual Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais (DPO)⁸⁷.

⁸⁶ Portaria GR 7.389/2022

⁸⁷ <https://sites.usp.br/lqpd/encarregado-pelo-tratamento-de-dados-pessoais/>

7.2 Destaques de 2024

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 deliberações⁸⁸ 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.

Além de conduzir o rito orçamentário da Universidade de São Paulo, nas **doze sessões ocorridas entre 06 de fevereiro e 03 de dezembro de 2024**⁸⁹, 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.

A partir das diligências da Controladoria Geral registram-se os seguintes destaques relativos à Comissão de Orçamento e Patrimônio, para o **exercício de 2024**:

- Articulação sobre convênios, incluindo termos aditivos;
- Parcerias relevantes (nacionais e internacionais), incluindo doações;
- Carreira e reajuste salarial;
- Fundo Patrimonial da USP;
- Políticas de Inclusão e Pertencimento, incluindo bolsas;
- Políticas patrimoniais (imóveis);
- Estabelecimento de novas Unidades (e.g., FMBRU⁹⁰);
- Suporte à capacitação de pessoal e eventos da USP.

⁸⁸ https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page_id=508

⁸⁹ https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page_id=12845

⁹⁰ Faculdade de Medicina de Bauru

Quanto aos avanços de gestão e processos, foram observados aprimoramentos no regime de urgência dos processos (garantia de prazos), qualidade de pareceres, e orientações sobre composição dos membros da COP.

7.2.2 Comissão de Atividades Acadêmicas (CAA)

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 Atividades Acadêmicas, nos termos do **artigo 23 do Estatuto da USP**:

“I – opinar sobre propostas de criação de cargos de Professor Doutor e de Professor Titular;

II – opinar sobre propostas oriundas dos Conselhos Centrais, que devam ser objeto de deliberação pelo Conselho Universitário;

III – opinar sobre propostas de criação de Unidades, Museus, órgãos de Integração, órgãos Complementares e Departamentos.”

Para além das diretrizes para criação e distribuição de cargos de professores (doutor e titular), nas **dez sessões ocorridas entre 15 de fevereiro e 02 de dezembro de 2024**⁹¹, instada a se manifestar, a douda comissão desempenhou seu papel estatutário, tendo exarado pareceres nos seguintes temas que merecem destaque:

a) perfil desejado de professores (doutor, associado e titular), b) atividades a serem desempenhadas nas dimensões de ensino, pesquisa, formação de recursos humanos, extensão e gestão universitária, c) avaliação de propostas de critérios para distribuição de cargos, d) avaliação de projetos acadêmicos (unidades), entre outras.

⁹¹ https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page_id=12921

A partir das diligências da Controladoria Geral registram-se os seguintes destaques relativos à Comissão de Atividades Acadêmicas, para o **exercício de 2024**:

- Fortalecimento do Capital Humano da USP (acompanhamento e políticas);
- Atenção especial ao processo de criação da Faculdade de Medicina de Bauru (FMBRU), notadamente no tocante aos cargos de professores;
- Avaliação de desempenho de Núcleos de Apoio à Pesquisa (NAP);
- Avaliação de Projetos Acadêmicos Institucionais;
- Aprimoramento de Políticas e Procedimentos relativos aos claros docentes;
- Monitoramento de atributos dos Departamentos, relativamente ao tema de cargos de professores.

Quanto aos avanços de gestão e processos, foram observados aprimoramentos no monitoramento de indicadores de interesse (escopo da Comissão), incluindo o estabelecimento de um quadro automatizado (*dashboard*).

7.2.3 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 21⁹² 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

⁹² III suprimido

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

Das **onze sessões ocorridas entre 07 de fevereiro e 26 de novembro de 2024**⁹³, vale destaque as manifestações formais sobre criação de Centros e Unidades; reforma de Estatuto e Regimentos; processos administrativos disciplinares; concursos de ingresso; concursos de progressão de carreira; núcleos de apoio à pesquisa e à cultura e extensão; disponibilidade de imóveis, entre outros. A criação da **Faculdade de Medicina de Bauru (FMBRU)** requereu esforços adicionais da CLR, no tocante a manifestações formais em várias dimensões da proposta (aprovada pelo Conselho Universitário em 19 de março de 2024).

Em **2024**, a partir das diligências da Controladoria Geral, o destaque se faz relativamente à participação da CLR em vista de um elevado número de concursos públicos. Além desse tema, em razão de metas das Pró-Reitorias (notadamente as de Pesquisa e Inovação e de Inclusão e Pertencimento), houve substancial volume de apreciações pela CLR de regimentos de todas as unidades. A Comissão se viu motivada a aprimorar seus processos (e fluxos), valendo-se da competência e experiência acumulada por seus membros, bem como da relação institucional com a Procuradoria Geral da instituição.

7.2.4 Conselho Consultivo

Previsto como elemento que assegura a participação da sociedade nos assuntos relativos à administração da Universidade de São Paulo, e parte do Conselho Universitário, são atribuições do Conselho Consultivo, nos termos do **artigo 43 do Estatuto da USP**:

“I – encaminhar ao Reitor, para apreciação do Conselho Universitário, subsídios para a fixação das diretrizes e da política geral da Universidade;

⁹³ https://secretaria.webhostusp.sti.usp.br/?page_id=12897

II – opinar sobre assuntos que lhe forem submetidos pelo Reitor, pelo Conselho Universitário e por seus membros;

III – opinar sobre o desempenho da Universidade.

Parágrafo único – O Conselho Consultivo será presidido pelo Reitor e terá sua composição e mandato de seus membros fixados no Regimento Geral.”

Composto por doze membros, sendo seis pessoas eminentes que não estejam em exercício na Universidade de São Paulo, além dos representantes da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), visa conferir interlocução e ampliar a diversidade de pensamento na condução da Universidade de São Paulo.

Em 2024, a partir das diligências da Controladoria Geral, o destaque foi sobre o papel dos **centros de estudos na Universidade de São Paulo**. O Conselho Consultivo esteve reunido formalmente em 29 de maio de 2024 visando fixação de diretrizes e políticas relativas aos Centros de Estudos. Na oportunidade foram tratados, especialmente, Amazônia Sustentável (Ceas), Carbono em Agricultura Tropical (CCarbon), Agricultura Tropical Sustentável (Stac), Gases de Efeito Estufa (RCGI), Tecnologias Convergentes para Oncologia de Precisão (C2PO), Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquinas (CIAAM), Observatório das Instituições Brasileiras (COI) e o mais recente Centro USP-China.

7.2.5 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: (a) Departamento de Administração (DA); (b) Departamento de Finanças (DF); (c) Departamento de Recursos Humanos (DRH); e (d) 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).

Em **2024** foram muitas ações relevantes realizadas pela CODAGE (e seus Departamentos) visando a avaliação e a implantação de planos da administração, bem como manutenção das operações regulares da Universidade de São Paulo. A partir das diligências realizadas pela Controladoria Geral, destacam-se, como exemplo da importância e extensão, as seguintes ações: (a) assistência para a proposição do MVV (missão, visão e valores), incluindo os 12 objetivos estratégicos (apresentados ao Conselho Universitário em 20 de agosto de 2024); (b) consolidação do processo de planejamento e orçamento participativo; (c) atividades da Escola USP de Gestão (Ciclo de Gestão de Desempenho); (d) consolidação da transição para a nova Lei de Licitação; (e) processos de contratação de docentes e servidores técnico-administrativos; (f) consolidação das inovações sobre auxílio saúde; (g) suporte ao processo de avaliação de pessoal (e progressão de carreira, Portaria GR 8.607/2024); (h) integração de sistemas de informações; (i) inventário de bens móveis e estoques e respectivo gerenciamento e (j) regularização de Banco de Horas (acordo coletivo de trabalho).

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.

7.2.5.a Departamento de Administração (DA/CODAGE)

Dentre as competências do Departamento de Administração (DA) da CODAGE estão a 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.

O DA trata ainda 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), telefonias 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**.

Em **2024**, a partir das diligências realizadas, merecem destaque as ações relativas à (a) Consolidação normativa e padronização de procedimentos administrativos (portarias, USP assina, SEI-USP, Leiloeiros) fortalecendo a conformidade jurídica; (b) Gestão da performance e qualidade da execução contratual (metodologia de medição, sistemas, relatório anual de compras); (c) Fortalecimento da gestão de riscos e regularidade operacional (embarcações do Instituto Oceanográfico, sistema de compras, consulta de editais e contratações, aquisição de 29 caminhões modernos, inventário anual de bens móveis e estoques); (d) desenvolvimento de pessoal, capacitação corporativa e suporte técnico às unidades (eventos, gestão e fiscalização de contratos,

atendimentos do Fale Conosco, SEI e processo administrativo digital); e (e) modernização tecnológica, transparência e sistemas de gestão (contratos.gov.br, notificação de fornecimento, processos do [compras.gov](https://compras.gov.br), difusão do SEI-USP, portal público). Este conjunto de ações, aqui sintetizado, representa a maturidade institucional do DA/CODAGE em pontos que são críticos na governança pública. O ingresso na segunda metade do ciclo de gestão, com claras contribuições para a segurança jurídica, eficiência operacional, transparência, melhoria dos serviços prestados e fortalecimento da gestão na Universidade de São Paulo.

7.2.5.b Departamento de Finanças (DF/CODAGE)

No que tange às principais atribuições do Departamento de Finanças (DF) salientam-se três principais competências: (a) a gestão financeira; (b) a gestão orçamentária e (c) 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, por meio de diligências próprias, destaca quatro pontos de interesse e que citamos abaixo:

1) **EFD-Reinf**: Continuidade da implantação dos eventos 4000 da EFD-Reinf (envio de informações gerais relativas às retenções de imposto de renda, nos termos da legislação, para fiscalização da Receita Federal do Brasil (RFB), a qual também utiliza os dados para calcular as contribuições previdenciárias a serem recolhidas), com implementação parcial em 2024 e conclusão prevista para 2025, em substituição à DIRF (Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte).

2) **Relatório Gerencial de Receitas:** Implantação, no Sistema Mercúrio, do Relatório Gerencial de Receitas e sua disponibilização a todos os dirigentes da Universidade.

3) **PIX:** Conclusão, ao final de 2024, dos estudos e da fase de testes para ampliação do PIX como meio de arrecadação de receitas, com previsão de disponibilização para todas as unidades no início de 2025.

4) **Mercado Livre de Energia:** Conclusão, em 2024, do processo licitatório para adequação da subestação elétrica do *campus* ao Mercado Livre de Energia, com a obra em andamento e previsão de término em outubro de 2025.

5) **Inventário:** implantação, no Sistema Administrativo, de relatórios de inventário para acompanhamento dos bens móveis e de estoques, em resposta a apontamentos do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP).

7.2.5.c 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, fica evidente a atuação do DRH com foco em temas fundamentais para o fortalecimento dos talentos presentes na Universidade de São Paulo. Exemplo claro foi a participação do DRH na configuração dos conceitos e processos relativos à progressão de carreira, cujo modelo se apresenta como um dos mais avançados e participativos de nossa história. Para além desse aspecto, os destaques do Departamento de Recursos Humanos relativos ao ano de 2024 foram os seguintes:

1) Concursos Públicos para Servidores Técnicos e Administrativos – Em 2024, foram realizados 86 concursos públicos para servidores técnicos e administrativos, em parceria com a Fuvest, para preenchimento inicial de 151 empregos públicos. Destes concursos, a posição (2024 até junho/2025) é a seguinte: dois foram encerrados por ausência de candidato(a) classificado(a); um foi encerrado após a convocação do único candidato aprovado; 37 encontram-se em fase de análise para homologação; e 46 já foram homologados. Considerando também os concursos abertos em anos anteriores e ainda em andamento, foram contratados 441 servidores técnicos e administrativos no ano de 2024.

2) Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos e Administrativos – Após estudos e discussões iniciados em 2023, foi implantado, entre agosto e setembro de 2024, o primeiro Ciclo de Gestão de Desempenho dos servidores técnicos e administrativos, no contexto da revitalização da carreira instituída pela Resolução USP nº 5.912/2011. O ciclo de avaliação envolveu cerca de 14.000 servidores técnicos e administrativos, além de docentes, em etapas de autoavaliação, avaliação por pares e por chefias, resultando na elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), que serão acompanhados em ciclos bianuais de avaliação.

3) Progressão na Carreira dos Servidores Técnicos e Administrativos – Dando continuidade à revitalização da carreira, foi realizado o processo de progressão dos servidores técnicos e administrativos, com fase inicial entre novembro e dezembro de 2024 e etapa complementar em fevereiro de 2025. A ação, conduzida conforme os Ofícios GR/CIRC 320 e 360/2024 e de acordo com a Resolução USP nº 5.912/2011, observou critérios e requisitos definidos pela Portaria GR nº 8.607/2024. O processo envolveu apresentação de requerimentos, análise por Comitês de Análise, divulgação de resultados preliminares, julgamento de recursos por Comitês Recursais, publicação dos resultados finais e registro das movimentações mediante auditoria técnica, resultando na progressão com incremento salarial para 11.200 servidores técnicos e administrativos.

4) Integração de Novos Servidores - Em 2024, o DRH desenvolveu o programa de Integração de Novos Servidores, iniciado em abril de 2024, com o objetivo de apresentar aos ingressantes a USP, sua história, estrutura e importância social, bem como o papel de cada servidor no cumprimento dessa missão. As atividades incluem a apresentação de informações sobre carreira, benefícios, serviços, sistemas corporativos e canais de comunicação com o DRH e com os Centros de Serviços Compartilhados em RH, além de atividades culturais nos diversos *campi*. Ao longo do ano de 2024 foram realizados 9 eventos de integração, com participação de 435 novos servidores, cujos questionários de avaliação evidenciam a relevância da iniciativa e elevados níveis de satisfação.

5) Procedimentos para Acompanhamento do Período de Experiência - Com a retomada das contratações de servidores técnicos e administrativos em maior escala, o DRH elaborou formulários padronizados e o Manual de Avaliação no Período de Experiência (90 dias), com orientações para a avaliação dos servidores celetistas recém-contratados. A padronização dos procedimentos permite às Unidades e Órgãos acompanhar a aplicação dos conhecimentos técnicos, o desempenho e o comportamento dos servidores, subsidiando a decisão, ao final do período de experiência, pela manutenção do contrato por prazo indeterminado ou pelo seu encerramento.

6) Recadastramento Digital dos Servidores - O DRH operacionalizou, na Universidade de São Paulo, o Recadastramento de Servidores Ativos Digital para o ano de 2024, instituído pelo Governo do Estado por meio da plataforma SOU.SP.GOV.BR. No âmbito da USP, o recadastramento abrangeu 17.809 servidores. O DRH e a CODAGE acompanharam a implantação do novo procedimento, articulando-se com a Secretaria de Gestão e Governo Digital para solucionar demandas e garantir o cumprimento das determinações estabelecidas pelo Governo do Estado.

7.2.5.d 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 **2024**, em consonância com a proposta da Coordenadoria da Administração Geral (CODAGE):

- 1) Integração dos dois sistemas para convênios: **e-Convênios** e **Convênios USP**;
- 2) Elaboração de novo regramento para celebração de Acordos de **Cooperação da USP com Fundações**;
- 3) Implementação do sistema de **prestação de contas financeira** dos convênios celebrados pela USP;
- 4) Elaboração e aprovação de **minuta-padrão** das novas submodalidades disponibilizadas no Sistema de Convênios USP;
- 5) Elaboração de proposta de **estratégias de compliance** para convênios celebrados pela USP.

7.2.6 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 43 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 manteve o programa **"Reitoria no Campus"**. Foram experiências em sete campi: 1/Ribeirão Preto (23 de agosto), 2/Pirassununga (30 de agosto), 3/Bauru (13 de setembro), 4/São Carlos (27 de setembro), 5/Lorena (11 de outubro), 6/Piracicaba (25 de outubro) e 7/Capital (18-27 de novembro). Em 05 de dezembro houve mais um evento deste calendário, durante o Encontro de Dirigentes. Esse programa manteve sua essência em fomentar a gestão descentralizada e participativa, por permitir amplo contato com os dirigentes e agentes da gestão universitária in loco. De forma articulada com edições anteriores desse programa, assuntos relevantes, problemas e prioridades foram debatidas e a presença dos principais Dirigentes (da administração central) garantiu celeridade no acompanhamento, na revisão e na construção de planos e deliberação sobre ações.

Com base nas diligências estabelecidas pela Controladoria Geral, no exercício de 2024, 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 nesses 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 (efeitos da nova Lei de Licitações), (d) interlocução com Órgãos Centrais, (e) interlocução com agentes de controle externo (e.g., atendimento ao TCE-SP) e (f) reações (e apurações) motivadas por estímulos internos (e.g., Ouvidoria) ou externos (e.g., Ministério Público).

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 formalmente estabelecidos. 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. Em 2024 houve apropriado engajamento dos Dirigentes e responsáveis visando garantir as operações. Neste ano, destaque deve ser feito ao engajamento de dirigentes e servidores em razão das demandas da nova Lei de Licitações e alterações de sistemas de apoio..

O quarto elemento refere-se aos processos de **interlocução 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.

A **interlocução das Unidades com agentes de controle externo** é frequente e distribuída ao longo do ano, não motivada por questionamentos padronizados dos agentes externos. Isso leva a maior complexidade de estabelecimento de roteiros ou processos internos padronizados para responder ou sanar dúvidas ou questionamentos (vide seção 3.1 deste relatório). Porém, ao longo do ano de 2024, a julgar pelas diligências da Controladoria Geral, considera-se que as Unidades têm desempenhado bem seus papéis na interlocução com os agentes de controle externo.

Por fim, a **reação das Unidades aos estímulos internos e externos** é frequente. Membros da comunidade (internos) ou mesmo da sociedade em geral (externos) por meio de canais internos (e.g., Ouvidoria) ou externos (e.g., Ministério Público), além da imprensa e nova mídia, com natural frequência apresentam dúvidas, questionamentos, pedidos de informação, ou mesmo provocações que são, em razão do nível de formalização, originários de reações por parte das Unidades. Tal processo é previsto e natural, coerente com as práticas de gestão e transparência às quais a Universidade subscreve e mantém em seu seio.

7.3 Apontamentos da Controladoria

No ano de 2024 a gestão reitoral dá início à segunda metade de seu ciclo na Universidade de São Paulo, pautada por 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 proposta⁹⁴ estruturada em cinco eixos norteadores: (a) gestão para as pessoas, (b) ensino de qualidade e inclusivo, (c) pesquisa de excelência e inovação, (d) universidade transparente, e (e) compromisso social. Nota-se, ainda, nas palavras do Magnífico Reitor, Prof. Dr. Carlos G. Carlotti Junior, a meta do **fortalecimento da relação da USP com a sociedade**.

Pudemos observar ao longo de 2024 que tais princípios continuam permeando a infraestrutura e os processos 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**⁹⁵ (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 no Campus**" é outra evidência relevante). Neste caso, a recomendação é que sejam mantidos os esforços nesta direção, visando o alcance das metas estabelecidas.

⁹⁴ <https://www.uspviva.com.br/>

⁹⁵ <https://sga.usp.br/>

O compromisso com a sociedade, reiterado nas palavras do Magnífico Reitor, foi concretamente fortalecido em 2024 com a criação, mediante aprovação pelo Colendo Conselho Universitário em 19 de março de 2024, da **Faculdade de Medicina de Bauru (FMBRU)**, após longo rito diligente e seguro. Um passo importante para a sociedade paulista, brasileira, bem como à comunidade global. Aproveitando-se deste fato, a Controladoria Geral recomenda a contínua atitude de diligência fiscal, transparência, diálogo e assertividade da gestão.

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. Tal elemento encontra esteio na própria movimentação da Controladoria Geral relativamente ao Modelo de Riscos Institucionais.

Neste particular aspecto, é cada vez mais relevante o foco da **administração** (dirigentes) e da **governança** (Conselho Universitário) sobre os parâmetros de **sustentabilidade econômico-financeira** da Universidade de São Paulo, especialmente para fazer frente às variáveis menos controláveis, como é o caso de efeitos decorrentes da **Reforma Tributária** (aprovada em 2023 e com início de sua regulamentação em 2024) que, por um longo período de transição, pode trazer impactos importantes para a **autonomia universitária** (vide item 5.3). Isso inclui monitoramento e adequação das reservas de contingência e cenários de financiamento público de suas atividades.

Importante destacar a necessidade de articulação entre a Comissão de Orçamento e Patrimônio e a Administração Central visando a consolidação do **processo orçamentário mais participativo e eficiente** (já implementado), estabelecimento de **política de investimentos**, bem como diretrizes e regras para **contratação de pessoal**, contemplando o 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**. Vale destaque o esforço coletivo para adoção da plataforma SEI (Sistema Eletrônico de Informações), que garante maior integração com portais públicos (e.g., gov.br). Inclui-se aqui, para aumento da eficiência operacional, com a consolidação da transição dos processos de contratação e aquisição, em função dos efeitos da implementação da **Nova Lei de Licitações**.

8 Correição e Apurações Disciplinares

8.1 Destaques de 2024

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 2024, pelas diligências da Controladoria Geral junto à **Procuradoria Disciplinar**, da Procuradoria Geral da Universidade de São Paulo, houve um total de **301 processos** distribuídos à Procuradoria Disciplinar, conforme registros do Sistema SAJ. Do total, **287 processos** (aproximadamente 95%) foram classificados como **de natureza consultiva**, enquanto os demais **14 corresponderam a procedimentos disciplinares formais**, instaurados nos termos da **Resolução nº 8.625/2024**.

Do conjunto de **301 processos**, **241 já foram concluídos** e devolvidos ao órgão de origem, **49 processos consultivos permaneciam em fase de análise** e **11 procedimentos disciplinares formais ainda se encontravam em andamento ao final do exercício de 2024**, evidenciando fluxo contínuo de recebimento, instrução e conclusão das demandas.

Os processos de 2024 tiveram origem em ampla gama de órgãos da Universidade, abrangendo **unidades de ensino, institutos, museus, órgãos centrais, prefeituras de campi e a Ouvidoria Geral**, entre outros, conforme quadro consolidado encaminhado pela Procuradoria Disciplinar, totalizando 301 processos distribuídos. A referida distribuição evidencia a capilaridade da atuação consultiva e disciplinar da Procuradoria Disciplinar, com suporte jurídico a diversos segmentos da Universidade. Os três maiores volumes (juntos respondem por 18% dos processos) estão vinculados à Faculdade de Medicina (22), à Pró-Reitora de Inclusão e Pertencimento (21) e à Faculdade de Odontologia de Bauru (12).

Tabela 9. Evolução de Processos Disciplinares

Exercício	Processos
2019	339
2020	111
2021	347
2022	270
2023	292
2024	301

Ainda acerca do tema, a Controladoria Geral manteve interlocução com as **Pró-Reitorias, Ouvidoria Geral, Comissão de Ética e Unidades** com vistas à adequada triangulação dos elementos em questão. A partir das diligências cumpre salientar que os dados de **2022, 2023 e 2024** revelam ascensão de demandas, com predominância de processos de natureza consultiva, mas também aumento da complexidade de alguns casos, o que tem exigido maior coordenação entre os órgãos envolvidos e **aperfeiçoamento contínuo de fluxos e procedimentos**.

Os canais internos (processos administrativos consultivos e disciplinares), acompanhados de perto pela **Controladoria Geral**, sinalizam avanços na governança e na conformidade institucional, mas igualmente evidenciam desafios relacionados a recursos humanos e capacidade de resposta, especialmente diante de situações sensíveis que podem repercutir na esfera judicial.

Não obstante os desafios observados, registra-se esforço contínuo da Administração em assegurar orientação jurídica tempestiva, com observância ao contraditório e à ampla defesa, bem como em **fortalecer os meios de mitigação de riscos institucionais** e de acolhimento à comunidade universitária, em especial em articulação com a Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento, com pleno respaldo do Reitor e da Vice-Reitora.

8.2 Apontamentos da Controladoria

Observa-se a **manutenção de um volume de processos em patamar semelhante ao de exercícios anteriores**, agora com 301 processos distribuídos à área (pequeno aumento de 3%), majoritariamente de natureza consultiva. Esse panorama reflete o esforço contínuo da Procuradoria Disciplinar em oferecer orientação jurídica adequada, em tempo razoável, bem como em garantir a devida apuração de eventuais infrações funcionais, com observância dos princípios do contraditório e da ampla defesa, ainda que diante de questões e dificuldades estruturais.

Os benefícios trazidos pela postura de **prevenção**, por meio de ações de fomento ao respeito e à convivência, são evidentes, a partir das diligências junto aos Órgãos envolvidos, notadamente a **Procuradoria Disciplinar**. Assim como, fica evidente o aparelhamento e competência dos Órgãos Internos para fazer frente às situações merecedoras de formalização e devido processo. A gestão, por meio das Pró-Reitorias, desempenha um papel central com o estabelecimento de cultura de comportamento esperado, bem como padrões de monitoramento e enfrentamento de desvios não desejados.

Reconhecemos que houve enquadramento (reestruturada em 2024) para atendimento à demanda da **Resolução 8.625/2024** que institui atividade de condução e instrução de sindicâncias punitivas e processos administrativos disciplinares (PAD).

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.

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 leva ao envolvimento em alguns processos no judiciário.

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 seu 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 2024, foram **1.290 novos processos** onde a Universidade de São Paulo consta como pólo passivo (23% de aumento ante os 1.050 de 2023). Destaque-se que a concentração se dá na esfera cível e trabalhista.

9.2 Apontamentos da Controladoria

É fundamental destacar a interlocução positiva e constante desta Controladoria Geral com a Procuradoria Geral (em suas mais diversas áreas de atuação). Pela avaliação dos 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, três questões relevantes merecem destaque.

Primeiro, como mencionado anteriormente, há oportunidade para aprimorar (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.

Em segundo lugar, dado o menor aumento anual (da ordem de 23% no número de novos processos), consideramos que cabe à gestão manter o foco sobre o enquadramento (natureza) e consequente priorização (riscos) relativamente a tais processos, visando desenvolvimento de estratégias próprias (postura) em função desse conhecimento.

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** (vide seção 6.3).

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 aos Ministérios Públicos**, 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 97⁹⁶ em 2024**, em que a Universidade consta como polo passivo, mais concentrados no Ministério Público do Trabalho (MPT-SP) e Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP). Destes, apenas um foi entendido como de maior relevância e complexidade para as tratativas da Universidade.

A título de comparação com a pesquisa interna realizada pela CGUSP diretamente na plataforma online do MPSP⁹⁷, dentre os 317 procedimentos encontrados (de 2010 a 2024), foram localizados 4 novos no ano de 2024 (dois inquéritos civis, um procedimento preparatório de inquérito civil e um inquérito policial). Isso se deve à tramitação sigilosa de grande parte dos procedimentos administrativos do Parquet, o que reforça a manutenção do trabalho conjunto entre a CGUSP e a Procuradoria Geral para a construção de um modelo de controle de riscos sobre a temática.

⁹⁶ Em 2023 foram 85 (aumento anual de 14%)

⁹⁷ A busca foi feita no site do MPSP (<https://sismpconsultapublica.mpsp.mp.br/>) utilizando o nome da parte “Universidade de São Paulo” e “USP”.

10.2 Apontamentos da Controladoria

Importante salientar a interlocução positiva e constante com a **Procuradoria Geral**, 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. Em 2024, houve uma incidência em Direito Ambiental (Flora). 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 (vide seção 6.3)**.

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, há mais de vinte anos, 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 contemplar em seu Relatório Geral Anual, pela primeira vez no ano de 2020, evidências do 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 2024

No ano de 2024, a CoEUSP **realizou cinco (05) reuniões ordinárias**. A Secretaria da Comissão atende ao público pessoalmente ou por telefone, prestando informações sobre o rito descrito e orientando quanto à forma de apresentação das manifestações.

A partir das diligências realizadas pela **Controladoria Geral**, nota-se que Comissão de Ética analisou, no ano de 2024, distintos e diversos assuntos, que chegam diretamente à Comissão por e-mail, via Ouvidoria ou ainda entregues presencialmente, sempre por escrito. Em atenção ao sigilo, dados de identificação ou reconhecimento dos envolvidos não são informados, mas registra-se que os temas mais tratados incluem **conflitos de interesses, assédio moral, desentendimentos entre professores, entre professores e funcionários e entre alunos e professores**, bem como **problemas em bancas julgadoras de concurso**, entre outros, **totalizando trinta e sete (37) processos analisados**.

Além das deliberações decorrentes desses assuntos, a Comissão tem se empenhado em:

- **Informatizar** as ferramentas de trabalho, visando melhor fluxo dos procedimentos internos e de arquivo;
- Estreitar laços de trabalho para **ações coordenadas** com órgãos centrais da Universidade, como as Pró-Reitorias e seus respectivos conselhos, a CODAGE, a Controladoria, a Comissão de Legislação e Recursos (CLR) e a Procuradoria Geral (PG), além da já consolidada articulação com a Ouvidoria, para o tratamento de temas de interesse comum;
- Manter canal de comunicação aberto com **dirigentes das unidades**;
- Estudar propostas, a serem submetidas ao Conselho Universitário, de adequações do **Código de Ética da USP**, a partir do cenário dos assuntos tratados pela Comissão e de sugestões recebidas;
- Elaborar o **Regimento Interno** da CoEUSP.

No campo da divulgação, a Comissão tem se dedicado a divulgar o Código de Ética da USP e o trabalho da CoEUSP na mídia e em eventos da Universidade.

Destaca-se a participação da Comissão nos eventos do Programa de Desenvolvimento para Liderança e Gestão Administrativa – Escola USP de Gestão, que incluiu em sua programação a atividade **“Ética no Trabalho”, com a realização de seis (06) palestras entre os meses de junho e novembro de 2024**. A Comissão também **publicou dois artigos no Jornal da USP** e emitiu duas notas sobre ética na Rádio USP.

A Comissão de Ética tem se empenhado em atuar não só em ações disciplinares, relativas a conflitos éticos, mas também em ações educativas, sem perder de vista seu papel consultivo, contribuindo para o fortalecimento da cultura de Ética Universitária na instituição.

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 os seguintes apontamentos:

Registram-se avanços relevantes na **estruturação** do órgão, na consolidação de fluxos de trabalho e na articulação institucional. Destacam-se o esforço de **informatização** das rotinas internas e de aprimoramento do arquivo e da gestão de casos.

Nesse contexto, a Controladoria ressalta a importância de a CoEUSP consolidar **relatórios** periódicos com indicadores sobre histórico de demandas, natureza dos casos e respectivos desfechos, de modo a permitir análise sistemática de tendências, riscos éticos e impactos sobre a eficiência acadêmica. Recomenda-se, ainda, o fortalecimento da **articulação** já existente com a Ouvidoria, com os órgãos centrais da Universidade (Pró-Reitorias, CODAGE, CLR, Procuradoria Geral) e com a própria Controladoria, com vistas à gestão integrada de riscos e à formulação de políticas institucionais de promoção da Ética Universitária.

Por fim, considera-se oportuno que a Comissão de Ética avance na realização de **pesquisas** junto aos usuários de seus serviços, segmentadas por assunto, perfil e tempo de tramitação, de forma a colher percepções sobre clareza de procedimentos, qualidade das orientações e efetividade das ações educativas (palestras, artigos e notas em meios de comunicação institucionais). Tais informações podem subsidiar a melhoria contínua dos processos, o aperfeiçoamento do Código de Ética e a conclusão de seu **Regimento Interno**, contribuindo para o fortalecimento da cultura ética na Universidade.

12 Ouvidoria Geral

12.1 Fundamentos e Histórico

A **Ouvidoria Geral** da Universidade de São Paulo foi criada pela 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, especialmente em padrões de comportamento. 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: (a) a melhoria dos serviços; (b) a correção de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços; (c) a apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos; (d) 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 (e) 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 considerem 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: (a) a liberdade de expressão, ensino e pesquisa; (b) o pluralismo; (c) a tolerância; (d) a autonomia em relação aos poderes políticos; (e) a justiça; e (f) 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 são aqui esclarecidos e descritos abaixo:

(a) 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;

(b) 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";

(c) 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 descentralizadas, como também coordenadas, apoiadas e supervisionadas pela estrutura central.

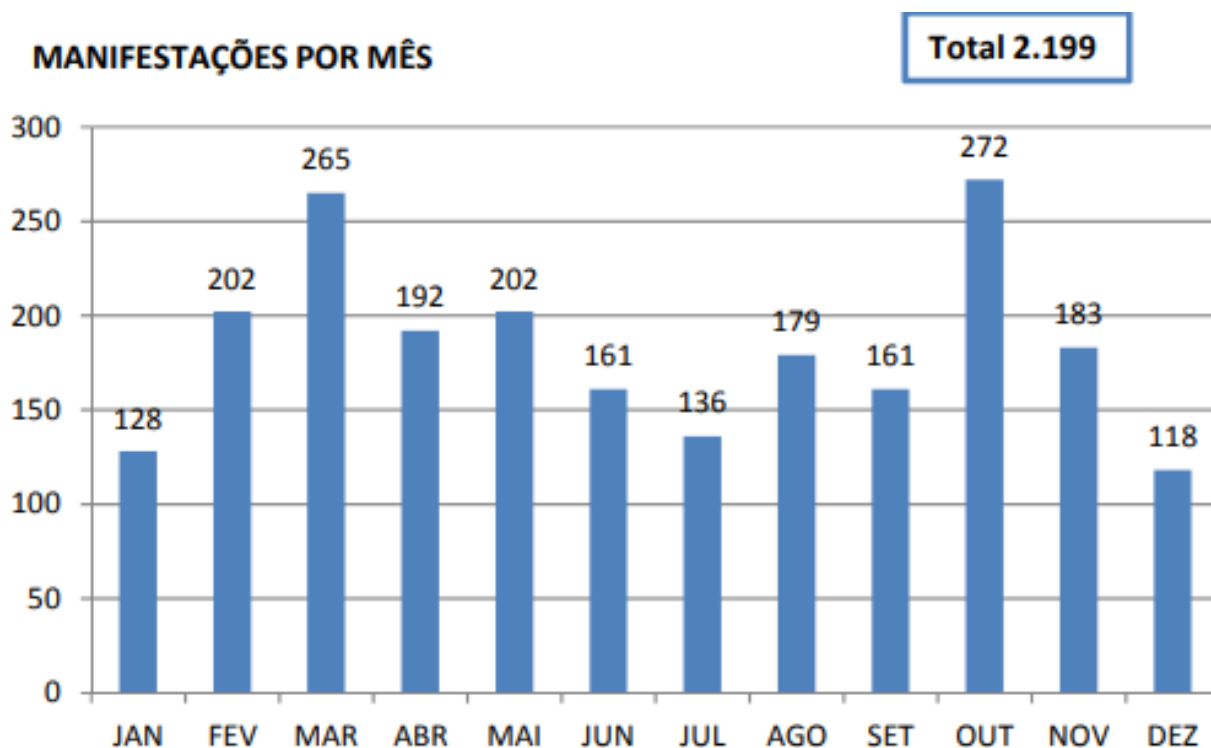
Dados recentes acerca dessa “**rede de articulação**” e o número de Unidades administrativas que colaboram com a Ouvidoria Geral, podem ser encontrados em sua página⁹⁸ e demonstram claramente a formação de uma “rede de articulação real” e crescente. É importante ressaltar aqui que o sistema de recebimento, 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.

⁹⁸ Acesso por <https://www5.usp.br/ouvidoria/>

12.2 Destaques de 2024

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 Ouvidoria Geral disponibiliza as estatísticas mensais e anuais de manifestações, além dos relatórios semestrais apresentados à Controladoria Geral do Estado de São Paulo.

Em 2024, foi observado um total de **2.199 manifestações**⁹⁹, crescimento módico de 11,4% em relação às 1.974 manifestações de 2023, demonstrando estabilização após o expressivo aumento de 66,7% em relação a 2022. Apesar de novamente ser constituir nova máxima histórica, indica consolidação do canal para comunicação e solução de demandas.



⁹⁹ <https://www5.usp.br/wp-content/uploads/2025/01/2024-12-dez-C.pdf>

A principal origem (65%) das manifestações é da própria comunidade USP (alunos, egressos, docentes, funcionários ativos e inativos). Há, também, manifestações do público externo (31%) e anônimas (4%). 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 a Ouvidoria Geral do Estado de São Paulo, o serviço “Reclame Aqui”, a Ouvidoria do Ministério Público etc.

Com respeito aos **tipos de manifestações**, o maior volume é de **reclamações** (67%), além de denúncias e informações, ambas representando 13%. 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 **gestão acadêmica**, com **24,65%** que envolve demandas referentes aos cursos de graduação e programas de pós-graduação, bolsas, cursos de extensão, documentos como diplomas, certificados e históricos, formas de ingresso como vestibular, transferência e as bancas de heteroidentificação. O tema superou o de **gestão administrativa, financeira e de recursos humanos**, que em 2023 liderou com 23% e em 2024 foi reduzido a 19,2%, seguido pelos temas de prestação de serviços e social, com 17,3% e conflitos interpessoais com 12,8%.

Em 2024 foram **569 pedidos de acesso à informação** (monitorados pelo Sistema de Informação ao Cidadão - SIC/USP¹⁰⁰), sendo que 549 foram atendidos (96,5%). Muitos desses “não atendidos” referem-se a informações que já estão em transparência ativa ou respondidos diretamente aos usuários.

¹⁰⁰ <https://www5.usp.br/wp-content/uploads/2025/03/Relatorio-SIC-USP-2024-2-3.pdf?x36440>

12.3 Apontamentos da Controladoria

Como reportado em exercícios anteriores, a partir das interlocuções e diligências pela Controladoria Geral, registra-se a constatação de **operação fluída da Ouvidoria Geral**, preparada para acolher as manifestações, após **aprimoramento dos sistemas** e canais de comunicação, bem como apta à busca de providências imediatas. 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. Esse aspecto é fundamental pela proximidade com os fatos, porém requer cuidado com a capacitação dos agentes locais (o que vem sendo realizado).

Ao reconhecer a existência, sugere-se o aprimoramento 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 (vide seção 6.3)**.

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

Uma entidade robusta não é plena sem controle. Ainda mais ao ocupar posição de liderança e atuar como referência em seu segmento, em sua sociedade. É o caso, nítido, da Universidade de São Paulo, conforme observado pela abrangência das evidências apresentadas neste documento, no momento em que esse ciclo de Gestão Reitoral avança à sua segunda metade. Como vimos, a Universidade de São Paulo, em seus mais de 90 anos de existência, vem ocupando **espaço relevante no Ensino Superior brasileiro**, pautada pela qualidade de seus serviços e eficiência econômico-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, 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. Conduzindo uma Universidade de pesquisa de ponta, a atual gestão tem buscado se orientar pelas **estratégias** de (a) capital humano, (b) investimentos e (c) permanência estudantil, além de seguir a linha da austeridade fiscal, diligência gerencial e os contornos do setor de educação superior.

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 humano e organizacional, pautada pela busca constante pela qualidade. Por fim, ao encerrarmos esse relatório, reunimos aqui, a síntese das realizações, a proposta de ações futuras, bem como uma coleção de agradecimentos.

13.1 Síntese referente ao exercício de 2024

Ressaltamos que todas as atividades apresentadas no relatório anterior da Controladoria Geral (seção 13.1) foram desenvolvidas, por meio de mecanismos e ações próprias, ao longo do ano de 2024. É apresentada, a seguir, a síntese de atividades realizadas pela Controladoria Geral, com base nos comandos normativos aplicáveis e planejamento anterior.

- (1) Monitoramento dos **parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira** da Universidade de São Paulo, como determinado na Resolução 7.105/2015;
- (2) Acompanhamento da **gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da USP**, bem como a execução orçamentária e sua conformidade com as diretrizes estabelecidas;
- (3) 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) Elaboração e revisão das **normativas**, notadamente a referente ao sistema de controle interno (SCI) da Universidade de São Paulo;
- (5) Monitoramento dos **canais de comunicação** (e.g., páginas na Internet) **das Unidades de Ensino, Institutos Especializados, Museus, Prefeituras de Campi entre outros Órgãos da Universidade** visando aprimoramento dos espaços de acesso ao público interessado (interno e externo);
- (6) Acompanhamento dos efeitos dos **apontamentos da Controladoria Geral** com monitoramento das áreas e temas explicitados neste relatório;
- (7) Manutenção da página (sítio da Internet) da Controladoria Geral;
- (8) Concepção e desenvolvimento do **Modelo de Riscos Institucionais**, capitaneado pela Controladoria Geral.

Neste ano mantivemos ênfase no monitoramento dos apontamentos do agente fiscalizador externo (**Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**) e acompanhamento de ações internas decorrentes. Cumpre 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 já apontadas (reproduzidas na seção anterior, 13.1) como procedentes e que devem ser mantidas nos próximos exercícios.

No entanto, em razão das regras estabelecidas pela Resolução 7.344/2017 (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 percorridos no Capítulo 6 deste relatório, destacados os aspectos da dimensão econômica, por conta dos avanços da reforma tributária e seus potenciais efeitos sobre o financiamento público universitário.

Prioridade também ao **item #6** (seção 13.1) relativamente ao monitoramento das avaliações, sugestões e **apontamentos** da Controladoria Geral que 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**.

Para além dos movimentos a serem realizados na concepção inicial, planejam-se avanços do **Modelo de Riscos Institucionais (item #8, seção 13.1)**.

Enfim, como já destacado, um ponto institucional merecedor de atenção, 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, bem como o fortalecimento do **acompanhamento das ações internas (respostas)** a partir dos apontamentos feitos pelo fiscalizador externo.

13.3 Agradecimentos

Este relatório 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 Nussenzveig), 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 Junior), 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 (Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz), ao Presidente da Comissão de Atividades Acadêmicas (Prof. Dr. Pedro Vitoriano de Oliveira) 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), Sra. Cássia de Souza Lopes Sampaio Guedes, (Suporte, Secretaria Geral), Sr. André Ramos Cocareli (Suporte, Secretaria Geral), e aos estagiários, Sr. Henrique Lucianetti Oliveira, Sr. Luccas Rodrigo Garcia, Sr. João Guilherme Marques Rodrigues e Sr. Hugo Tavares de Souza.

Por fim, mas não menos importante, registramos os agradecimentos aos membros do Conselho Universitário com os quais esta Controladoria Geral, representada por seu Controlador Geral, pode estabelecer contatos e diligências.