



CONTROLADORIA  
GERAL

## **Controladoria Geral da Universidade de São Paulo**

### **Relatório de atividades**

(etapa de implantação: março de 2016 – dezembro de 2017)

Fernando Menezes de Almeida  
controlador geral – professor titular FD  
Guillermo Braunbeck  
controlador adjunto – professor doutor FEA

### **Introdução**

1. Em setembro de 2015, o Conselho Universitário (Co) aprovou uma reforma estatutária (Resolução 7.105/15) que levou à criação da Controladoria Geral (CG).

Com essa medida, a USP, 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.

2. Ressalte-se o que acaba de se afirmar, pois é um ponto fundamental para a compreensão da especificidade de um órgão como a CG no âmbito da USP: a CG, como instrumento de garantia de gestão conforme aos princípios legais e de boa governança, significa a conquista de uma nova etapa na autonomia universitária.

A autonomia universitária, garantida constitucionalmente e efetivamente praticada no caso do Estado de São Paulo, alcançou um especial grau de maturidade na mesma época da entrada em vigor do atual sistema constitucional (nacional e estadual). Isso se deu mediante a adoção, pelo governo paulista, de regra pela qual o orçamento da universidade é fixado por um critério percentual em relação à arrecadação do principal tributo estadual, a partir de uma base de cálculo estabelecida a cada reedição (anual) da lei de diretrizes orçamentárias.

Ainda que potencialmente a base de cálculo, e mesmo o percentual sobre ela aplicado, possam mudar a partir de negociações políticas junto à Assembleia Legislativa – desde



CONTROLADORIA  
GERAL

1989 o percentual, de fato, já mudou, sempre para maior –, consolidou-se a compreensão da importância estratégica, visando o futuro de São Paulo e do Brasil, de não se reduzir o investimento da sociedade paulista em sua principal universidade pública de pesquisa. Aliás, esse o espírito que conduziu a criação da USP, muito bem sintetizado em sua divisa “*scientia vincet*”.

A dimensão financeira da autonomia universitária garante assim a possibilidade de que a USP planeje e execute suas ações com visão de médio e longo prazos, em um contexto no qual está praticamente afastado o risco da eventual decisão casuística de governos quanto à supressão de orçamento ou quanto à sua vinculação a compromissos estranhos aos rumos que autonomamente a universidade haja estabelecido (e que, frise-se, pelos próprios mecanismos internos de gestão e decisão são naturalmente harmônicos com políticas de Estado).

No entanto, a subsistência da própria autonomia é condicionada pelo uso responsável que dela a universidade faça, sob pena, por um lado, de a sociedade paulista politicamente defrontar-se com a circunstância de não mais entendê-la desejável, ou, por outro, de a universidade, ante a falta de meios, dever solicitar e negociar extraordinário auxílio ao ente em relação ao qual pretende ser autônoma – o que, evidentemente, contradiz a autonomia.

3. Dando execução à referida reforma estatutária que criou a CG, o Co indicou, em março de 2016, o controlador geral, seguindo-se posteriormente, por escolha do Reitor, nos termos regimentais, a indicação do controlador adjunto.

Conforme planejamento exposto ao Co pelo controlador geral, em sessão de abril de 2016, entendeu-se adequado que os dois anos de mandato do controlador, quase integralmente coincidentes com os dois últimos anos da gestão reitoral, fossem dedicados à modelagem e à implantação da CG, com as necessárias adaptações de outras estruturas universitárias, de modo que um novo sistema de controle estivesse plenamente operacional no início da nova gestão reitoral, a partir de 2018.

Nessa oportunidade, fixou-se a premissa conceitual – a ser melhor esclarecida ao longo deste relatório – de que a CG não se confunde com o Sistema de Controle Interno (a que se referem a Constituição Federal, art. 74, e a Constituição Paulista, art. 35), em sua dimensão



## CONTROLADORIA GERAL

executiva, mas com ele se articula e se harmoniza.

Por fim, definiu-se que a adoção dos parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira da universidade precedesse a operação plena da CG, eis que o controle do cumprimento de tais parâmetros constitui sua fundamental competência. A imposição da adoção desses parâmetros também é decorrência de norma estatutária introduzida pela mesma Resolução 7.105/15.

4. O presente relatório tem por objetivo submeter ao Co, bem como tornar de conhecimento público:

- (i) as premissas conceituais, a partir de interpretação das normas estatutárias e regimentais, que têm pautado as ações de modelagem e implantação da CG;
- (ii) as principais ações desenvolvidas pela CG no período de 22 meses da designação do controlador geral e do controlador adjunto; e
- (iii) a 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 CG.

### **Inserção da CG na estrutura da USP**

5. A Controladoria Geral, tal como implantada na USP, é órgão do Conselho Universitário, com independência para apreciar criticamente a gestão da Universidade e com legitimidade para manter interlocução com os órgãos de controle externo, notadamente o Tribunal de Contas e o Ministério Público.

O modelo construído para a CG, a tornar-se plenamente operacional desde 2018, apoia-se em sistemas de inteligência de modo a permitir ao Controlador e sua equipe produzir análises, reportando-as ao Co, sobre uma dezena de indicadores, que, além dos já referidos parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira, envolvem ainda execução orçamentária, gestão contratual, acompanhamento da apreciação anual de contas pelo Tribunal de Contas e atingimento de metas no âmbito das atividades-fim da Universidade. Com a Controladoria Geral, a USP não apenas conquista importante avanço na qualidade



## CONTROLADORIA GERAL

de sua gestão, como ainda dá passo fundamental na garantia de meios para que se opere uma interação responsável, no contexto democrático, do exercício da autonomia com a comunidade universitária e com a sociedade paulista.

6. Atendendo a normas de boa governança, adaptadas para o contexto da universidade, interpretou-se o disposto no art. 23-A do Estatuto da USP de modo a compreender que a CG é órgão do Co, operando em um nível de controle no âmbito da instância superior de administração da Universidade.

Nesse sentido, a CG não é parte da gestão executiva da USP, não se subordinando à Reitoria ou a outras instâncias executivas ligadas à Reitoria.

Do mesmo modo, a CG não tem por atribuição atuar no plano da execução, realizando o controle que incumbe, de modo imediato, ao Sistema de Controle Interno (SCI).

O SCI integra as estruturas administrativas da gestão reitoral, estando atualmente inserido (mas com as ressalvas de necessário aprimoramento em sua organização, como adiante será esclarecido) na Coordenadoria de Administração Geral – CODAGE.

A CG e o SCI deverão evidentemente manter contatos próximos, mas a CG desempenha um controle de segundo nível, o que implica um controle sobre o próprio sistema de controle. A CG também tem competência para diretamente mobilizar o SCI, solicitando providências que julgar pertinentes.

Ou seja, em termos de boa governança, os órgãos de controle do SCI, que atuam no plano mais operacional, subordinam-se à direção executiva da instituição e reportam imediatamente sua atividade aos dirigentes (no caso, no âmbito da CODAGE e, em última análise, ao Reitor). Mas a CG deve ter acesso a todas as atividades do SCI, avaliando-as com independência em relação à gestão reitoral e reportando-se diretamente ao Co.

### **Estrutura e competências estatutárias da CG**

7. No modelo acima descrito, a CG deve contar com estrutura muito reduzida. Além do Controlador Geral e do Controlador Adjunto, com previsão estatutária, prevê-se que a CG siga operando, como atualmente tem ocorrido, com mais dois assessores.



CONTROLADORIA  
GERAL

No entanto, sempre que necessário, a CG poderá convocar auxílio de especialistas, tanto no quadro docente como no quadro de servidores administrativos da USP; ou mesmo originários de fora da Universidade.

Propõe-se ainda que a CG possa valer-se do apoio de um Comitê de Auditoria e com um Comitê de Riscos (conforme melhor abaixo esclarecido, nos tópicos pertinentes deste relatório).

8. Do modo como estatutariamente concebida, a CG não possui competência normativa – senão em matéria de disciplina interna de sua própria atuação –, nem competência decisória.

Sendo necessária a adoção de medidas normativas com alcance geral na USP ou medidas que impliquem determinação para ação de outros órgãos ou impliquem anulação ou revogação de atos administrativos, deve a CG, além de reportar ao Co, solicitar providências junto às instâncias executivas competentes.

9. São competências da CG, nos termos do art. 23-A do Estatuto da USP:

I – acompanhar a gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Universidade, bem como a execução orçamentária e sua conformidade com as diretrizes estabelecidas;

II – acompanhar a observância dos parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira da Universidade;

III – realizar atividades de auditoria e fiscalização nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário, de pessoal, de recursos externos e nos demais sistemas administrativos e operacionais;

IV – estabelecer procedimentos de auditoria e correição a serem adotados na Universidade, propondo aos órgãos competentes as normas necessárias a esse fim;

V – reunir e integrar dados e informações decorrentes das atividades de auditoria, fiscalização e correição;



CONTROLADORIA  
GERAL

VI – 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;

VII – dar encaminhamento às informações coletadas pela Ouvidoria da Universidade;

VIII – dar o devido andamento às representações ou denúncias fundamentadas que receber, relativas a lesão ou ameaça ao patrimônio público, zelando por sua integral solução;

IX – 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;

X – encaminhar às autoridades competentes os casos que configurem, em tese, improbidade administrativa e todos quantos recomendem a indisponibilidade de bens, o ressarcimento ao erário e outras providências no âmbito da competência daquele órgão;

XI – articular-se com os órgãos e instâncias universitárias em matérias afetas à sua competência;

XII – assessorar, em sua área de competência, os dirigentes de Unidades e órgãos da Universidade e exercer atividades correlatas;

XIII – informar ao Conselho Universitário as iniciativas adotadas no exercício de suas competências.

10. Para o desempenho dessas competências, propõe-se as seguintes diretrizes.

No tocante às ações de acompanhamento mencionada nos incisos I e II, a CG produzirá, sempre que julgar oportuno ou por solicitação do Co, relatórios contendo suas análises, a serem encaminhados ao Co, dada ciência à Comissão de Orçamento e Patrimônio e sem prejuízo das competências desta Comissão.

Quanto às ações de auditoria, fiscalização e correição – sendo oportuno destacar que a CG não tem competência para executar correições –, mencionadas nos incisos III e V, a CG solicitará informações aos órgãos do SCI e, se considerar necessário, solicitará a realização de auditorias, produzindo ao final relatórios, com análises críticas, a serem encaminhados ao Co, dada ciência aos órgãos cujas atividades hajam sido acompanhadas ou auditadas.

Ainda em matéria de auditoria, fiscalização e correição, para a normatização de seus



CONTROLADORIA  
GERAL

procedimentos, a que se refere o inciso IV, a CG submeterá aos órgãos competentes as respectivas propostas.

Nas ações ligadas à transparência e ao encaminhamento de denúncias ou representações, tratadas nos incisos VI, VII e VIII, cabe à CG interagir com os órgãos competentes, em especial a Ouvidoria e a Procuradoria Geral, bem como o órgão da Reitoria responsável pelo Portal da Transparência.

Para o desempenho das ações mencionadas nos incisos IX e X, a CG atuará de ofício, independentemente de deliberação de qualquer outra instância da Universidade, devendo, no entanto, relatar suas iniciativas ao Co.

Enfim, as ações indicadas nos incisos XI a XIII já implicam, transversalmente, o que se disse quanto às demais competências.

### **Acompanhamento da observância dos parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira**

11. Como de início referido neste relatório, desde a Resolução n. 7.105/15, passou a ser exigência estatutária (art. 22, I e VII e art. 23-A, II) a adoção de parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira na USP.

Prevê o Estatuto que a proposta de tais parâmetros tenha origem na Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP), devendo ser aprovada pelo Co, para ser cumprida em todos os âmbitos da administração universitária, sob acompanhamento da CG.

Efetivamente, em 30 de maio de 2017, por meio da Resolução 7.344, o Co decidiu pela adoção dos referidos parâmetros.

A norma que tratou da matéria pode ser considerada, de modo mais abrangente, como uma norma sobre o sistema de planejamento financeiro da USP, inspirada por princípios de responsabilidade fiscal – sempre partindo da premissa, já destacada na introdução deste relatório, de que a gestão responsável é corolário da autonomia universitária.

12. Destacam-se da Resolução 7.344/17 os seguintes aspectos principais:

a) introdução do planejamento plurianual (quadrienal), além das diretrizes orçamentárias e



CONTROLADORIA  
GERAL

do orçamento anual;

- b) criação de uma Assessoria de Planejamento Orçamentário, no âmbito da Reitoria, distinta das instâncias de execução;
- c) previsão de limites com despesas de pessoal, tomando por parâmetro as receitas regulares advindas dos repasses da Fazenda Estadual;
- d) indicação da composição percentual ideal entre servidores docentes e administrativos no quadro de pessoal da USP;
- e) previsão de medidas acautelatórias quando as despesas com pessoal atingirem um limite prudencial;
- f) previsão de medidas corretivas se as despesas com pessoal ultrapassarem o limite máximo;
- g) estabelecimento de regras de transição para conduzir a USP, do estado atual, aos limites desejados de gastos com pessoal, evitando medidas extremas, que comprometam o adequado funcionamento da instituição;
- h) exigência de prévio estudo de impacto econômico-financeiro para todo compromisso com custeio ou investimento que importe assunção de obrigação a onerar ampliativamente exercícios orçamentários futuros;
- i) adoção de regras, em período de eleição reitoral, que restringem ações que impliquem novas despesas orçamentárias, criação de cargos e empregos, nomeações ou contratações de pessoal, ou outras medidas com impacto eleitoral;
- j) 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; e como essa reserva pode eventualmente ser gasta;
- k) indicação de competências para o controle do cumprimento da própria Resolução 7.344/17 e de responsabilidade por seu descumprimento.

13. Como amplamente discutido na Universidade, decisões administrativas tomadas entre 2011 e 2013, acompanhadas de forte queda na economia nacional e, conseqüentemente, na arrecadação estadual, levaram a USP a consumir suas reservas financeiras para cobrir gastos correntes, os quais chegaram a superar em 25 pontos percentuais o total dos



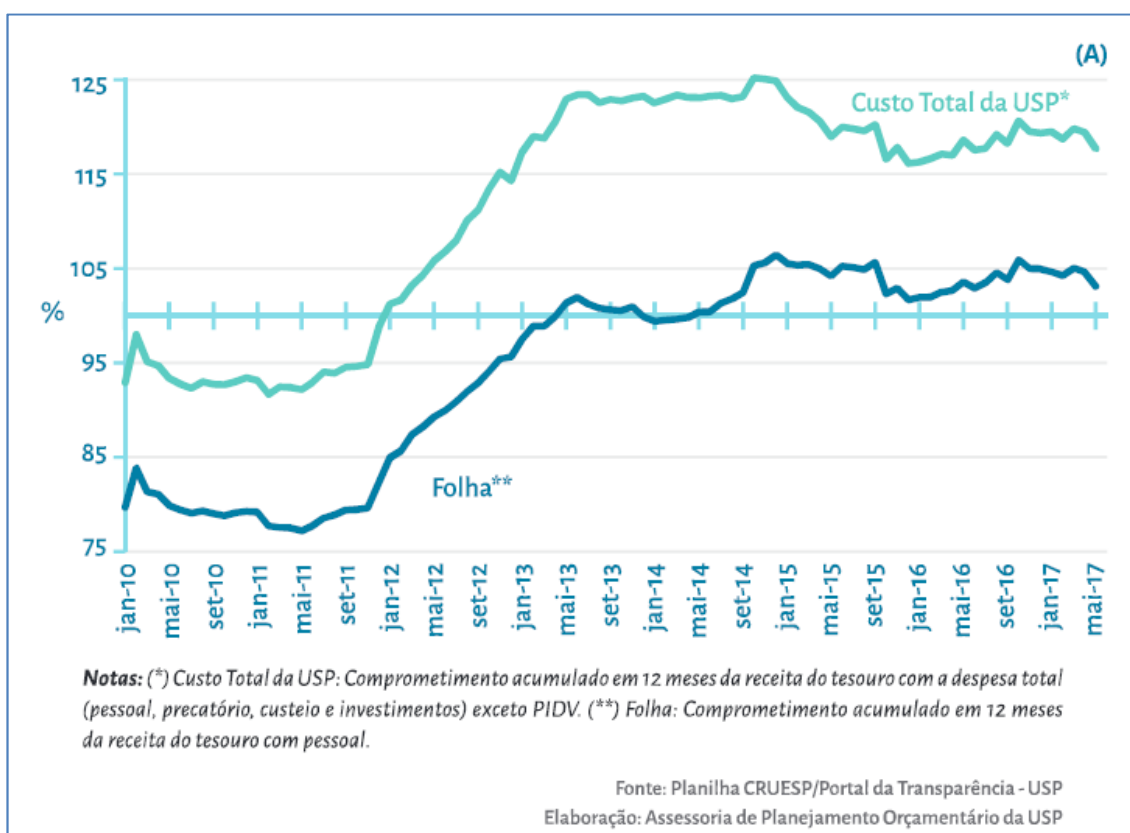


CONTROLADORIA  
GERAL

repasses regulares da Fazenda Estadual.

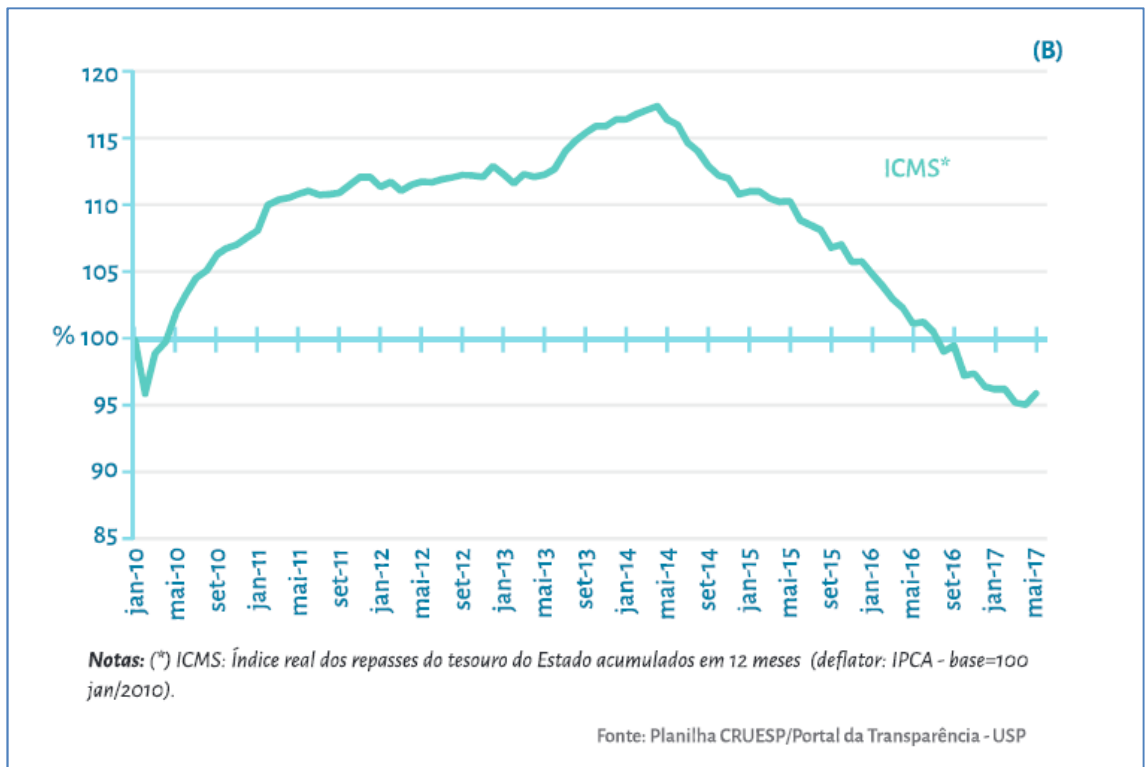
As referidas decisões administrativas consistiram basicamente em aumento de gastos com pessoal – aumento salarial e novas contratações, especialmente quanto a servidores administrativos – e em novos investimentos – obras, aquisição de imóveis –, gastos esses que se verificou não caberem nas receitas originárias do tesouro estadual.

**Figura 1: (A) Gastos da USP com pessoal e total; (B) Comportamento da arrecadação do ICMS**





CONTROLADORIA  
GERAL



Fonte: Relatório de Gestão, v. 4, p. 7

**Figura 2: Evolução do quadro de pessoal da USP entre 2009 e 2013**

Ano	Téc. e Adm.	Docentes	Aposentados
2009	15.140	5.678	5.528
2010	15.997	5.846	5.533
2011	16.560	5.989	5.533
2012	16.991	6.005	5.532
2013	17.554	6.074	5.557
2009-2013	2.414	396	39
Δ%	15,9%	6,9%	0,7%

Fonte: Relatório de Gestão, v. 4, p. 15



CONTROLADORIA  
GERAL

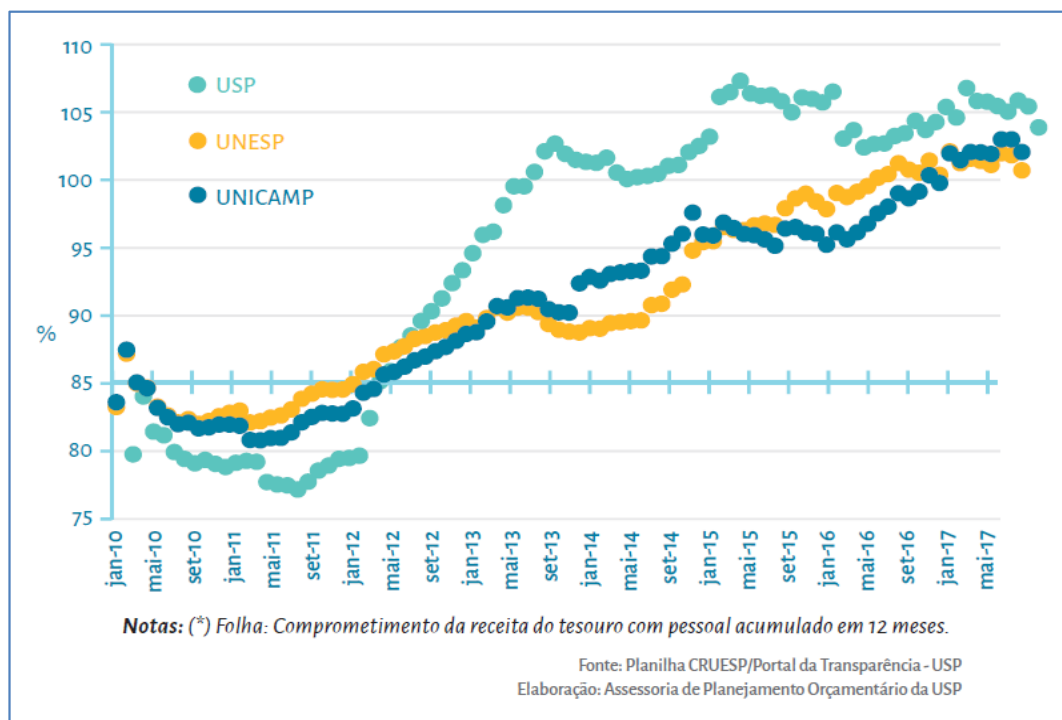
Figura 3: Variação do salário básico na USP entre 2010 e 2014



Fonte: Assessoria de Planejamento Orçamentário da USP

Fonte: Relatório de Gestão, v. 4, p. 16

Figura 4: Gasto das três universidades públicas paulistas com despesa de pessoal, em percentual de repasse mensal de ICMS (fonte tesouro)



Notas: (\*) Folha: Comprometimento da receita do tesouro com pessoal acumulado em 12 meses.

Fonte: Planilha CRUESP/Portal da Transparência - USP  
Elaboração: Assessoria de Planejamento Orçamentário da USP



CONTROLADORIA  
GERAL

14. Ainda que, como alegado ao longo do processo decisório à época, houvesse escolha consciente de se reduzir o nível das reservas financeiras, considerado excessivo, a opção de utilizar reservas para gerar despesas correntes implicou evidente desequilíbrio orçamentário nos exercícios subsequentes.

E, mesmo que se contasse com a manutenção ou ampliação das receitas do Tesouro – sem aqui questionar-se a previsibilidade ou não da crise em que a economia nacional entraria – o que restou evidente do ocorrido é que o processo de planejamento e decisão quanto às novas despesas a serem assumidas pela Universidade foi falho.

Não se pretende neste relatório discutir os dados econômico-financeiros anteriores à criação da CG. Aliás, para isso importantes estudos foram feitos e merecem ser aqui registrados: (i) a tese de doutorado de autoria de Alexandre Hideo Sasaki, *Governança e conformidade na gestão universitária*, sob a orientação do Prof. Jacques Marcovitch e defendida em agosto de 2016 na FEA/USP, e (ii) o livro *Universidade em Movimento - Memória de uma Crise*, organizado por Jacques Marcovitch, e disponível em <http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/141/119/607-2>.

No entanto, importante frisar, como um dos elementos fundamentais do diagnóstico dos problemas havidos, a inadequação do processo decisório: a) por ausência de efetivo planejamento; b) por excesso de concentração de poderes unipessoais, nas mãos do reitor, quanto à gestão de reservas patrimoniais, gestão essa que não se integrava ao planejamento orçamentário discutido pelo Co; e c) por ausência de mecanismos de controle que levassem ao Co informações e análises críticas sobre as decisões que estavam sendo tomadas e os parâmetros que as estavam embasando.

Enfim, a adoção das normas sobre os parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira e a criação da CG são respostas da USP a esse diagnóstico.

15. Ainda que a Resolução sobre os parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira date de maio de 2017, este relatório passa a analisar dados da USP, relativos aos exercícios de 2016 e 2017, à luz desses parâmetros.

16. Preliminarmente, é preciso salientar que durante o biênio em que a CG operou, e no



CONTROLADORIA  
GERAL

biênio imediatamente anterior, foram tomadas importantes medidas para a redução de despesas (de pessoal e de custeio e investimentos). Dentre essas medidas, estão o reajuste salarial 0, em 2017, e a implantação de dois Programas de Incentivo à Demissão Voluntária (PIDV), ambos visando à redução do comprometimento de sua receita com despesas de pessoal, que, tendo iniciado trajetória de intensa ampliação no período entre 2011 e 2013, haviam ultrapassado o patamar de 100% do total de receitas disponíveis à Universidade (figura 4). Tais medidas vieram em resposta à crise apontada acima, e, em seu conjunto, foram responsáveis por afastar o risco de insolvência financeira da Universidade, conforme informam os dados a seguir.

**Figura 5: Evolução e variação das despesas gerais da USP entre 2013 e 2016**  
(em R\$ mil, atualizados pelo IPC-FIPE)

Ano	Valores reais / IPC-FIPE			
	Receita Tesouro	Despesas de Pessoal*	Custeio e Investimentos	Despesa Total
2013	5.429.917	5.420.979	1.262.398	6.683.377
2014	5.221.478	5.550.936	953.736	6.504.672
2015	4.889.133	5.003.011	675.399	5.678.410
2016	4.548.014	4.792.598	635.710	5.428.308

*Nota: (\*) Valor da folha bruta sem os gastos com as indenizações do PIDV.*

Fonte: Planilha CRUESP/Portal da Transparência da USP  
Elaboração: Assessoria de Planejamento Orçamentário da USP



CONTROLADORIA  
GERAL

---

Item de despesa	Varição
Despesa total	-18,82%
Despesas de Pessoal	-13,50%
Custeio e Investimentos	-49,64%

---

Fonte: Relatório de Gestão, v. 4, p. 24-25

**Figura 6: Programas de Incentivo à Demissão Voluntária (PIDV 1 e PIDV 2)**

#### Redução Folha de Pagamento

---

	Núm/ serv	Mensal (em R\$)	Anual (em R\$)	Mensal (em %)	Indeniza- ções	Retorno do capital investido
<b>Primeiro PIDV</b>	1.434	16.815.795	201.789.540	4,18%	281.652.125	17 meses
<b>Segundo PIDV</b>	1.323	18.105.743	217.268.915	4,48%	312.929.775	19 meses

---

Fonte: Portal da Transparência da USP  
Elaboração: Assessoria de Planejamento Orçamentário da USP

Fonte: Relatório de Gestão, v. 4, p. 26

17. O artigo 2º da Resolução 7.344/17 (Parâmetros de Sustentabilidade Econômico-Financeira da USP) estabelece o limite máximo de 85% das receitas relativas às liberações mensais do Tesouro do Estado de São Paulo (“fonte tesouro”) para despesas totais com pessoal. Esse limite deve ser apurado com base na média flutuante dos últimos 12 meses.



CONTROLADORIA  
GERAL

No entanto, o biênio ora analisado se encontra no regime de disposições transitórias (art. 2º, do Capítulo VII – Disposições Transitórias), período que se estenderá até 2022, quando essa regra se tornará vinculante do exercício financeiro da USP.

**Figura 7: Despesas totais com pessoal (últimos 12 meses)**

MÊS	LIBERAÇÕES DE RECURSOS DO ESTADO/ QUOTA PARTE USP (EM R\$)	DESPESAS TOTAIS COM PESSOAL (EM R\$)	% ACUMULADO DAS DESPESAS SOBRE AS LIBERAÇÕES
NOV/16	401.295.632	403.805.223	100,63%
DEZ/16	404.872.478	382.912.946	97,59%
JAN/17	398.432.215	402.738.560	98,74%
FEV/17	380.972.802	380.636.249	99,02%
MAR/17	339.724.663	390.113.568	101,81%
ABR/17	405.556.496	383.194.563	100,54%
MAI/17	407.407.117	383.406.852	99,58%
JUN/17	375.366.800	394.852.709	100,26%
JUL/17	385.588.733	386.503.230	100,26%
AGO/17	400.376.073	376.067.404	99,61%
SET/17	421.625.249	382.315.654	98,73%
OUT/17	423.012.991	383.002.085	98,00%
<b>TOT. ACUM.</b>	<b>4.744.231.249</b>	<b>4.649.549.043</b>	<b>98,00%</b>

Fonte: Portal da Transparência da USP  
Elaboração: Controladoria Geral da USP

Note-se que a média flutuante dos últimos 12 meses (as informações relativas a novembro e dezembro ainda não se encontram disponíveis no Portal da Transparência ao tempo de elaboração deste Relatório) é de 98%, superior ao limite de 85% estabelecido pela Resolução, que, insista-se não era vinculante ao biênio (disposições transitórias). Ainda assim, os dados demonstram um inequívoco avanço, quando se observa que entre o último quadrimestre de 2013 e o primeiro quadrimestre de 2016 esse percentual passou dos 100%. A evolução apresentada na planilha acima (figura 7) corrobora, dessa maneira, o diagnóstico sobre o período, no sentido da racionalização das despesas da USP e do afastamento do risco de insolvência financeira.

E as diretrizes orçamentárias aprovadas pelo Co em suas reuniões ordinária de novembro e



CONTROLADORIA  
GERAL

extraordinária de dezembro de 2017, em cumprimento à Resolução 7.344/17, atendem à regra do art. 5º de suas Disposições Transitórias, prevendo redução percentual do comprometimento das despesas totais com pessoal em pouco mais de 5 pontos.

18. A Resolução 7.344/17 estabelece, em seu artigo 5º, que, na composição do quadro de pessoal ativo da USP, ao menos 40% dos servidores deve corresponder a docentes. Essa disposição também se encontra no regime de disposições transitórias (art. 2º, do Capítulo VII – Disposições Transitórias), período que se estenderá até 2022.

**Figura 8: Composição do quadro de pessoal ativo (últimos 12 meses)**

MÊS	TÉCNICO /ADM.	DOCENTES	TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE DOCENTES NO TOTAL DE SERVIDORES ATIVOS (%)
NOV/16	14.974	6.006	20.980	28,63%
DEZ/16	14.977	5.995	20.972	28,59%
JAN/17	14.962	5.965	20.927	28,50%
FEV/17	14.943	5.948	20.891	28,47%
MAR/17	14.003	5.941	19.944	29,79%
ABR/17	13.975	5.918	19.893	29,75%
MAI/17	13.949	5.912	19.861	29,77%
JUN/17	13.932	5.887	19.819	29,70%
JUL/17	13.927	5.866	19.793	29,64%
AGO/17	13.899	5.845	19.744	29,60%
SET/17	13.879	5.817	19.696	29,53%
OUT/17	13.860	5.825	19.685	29,59%

Fonte: Portal da Transparência da USP  
Elaboração: Controladoria Geral da USP

Da análise dos percentuais da planilha acima (figura 8) se observa que ainda não se alcançou a relação entre docentes e quadro de pessoal ativo determinada pela Resolução 7.344/17 – o que não era necessário nos exercícios do biênio. No entanto, observa-se tendência de crescimento do percentual em direção aos 40% estabelecidos nos Parâmetros, especialmente em decorrência dos dois Programas de Incentivo à Demissão Voluntária.





CONTROLADORIA  
GERAL

No biênio analisado, a evolução do quadro de pessoal ativo da USP teve o seguinte comportamento:

**Figura 9: Composição do quadro de pessoal ativo (biênio 2016-2017)**

MÊS	TÉCNICOS /ADM.	DOCENTES	TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE DOCENTES NO TOTAL DE SERVIDORES ATIVOS (%)
JAN/16	15.568	6.049	21.617	27,98%
FEV/16	15.567	6.048	21.615	27,98%
MAR/16	15.540	6.052	21.592	28,03%
ABR/16	15.516	6.055	21.571	28,07%
MAI/16	15.482	6.050	21.532	28,10%
JUN/16	15.335	6.048	21.383	28,28%
JUL/16	15.433	6.041	21.474	28,13%
AGO/16	15.418	6.046	21.464	28,17%
SET/16	15.394	6.036	21.430	28,17%
OUT/16	15.369	6.021	21.390	28,15%
NOV/16	14.974	6.006	20.980	28,63%
DEZ/16	14.977	5.995	20.972	28,59%
JAN/17	14.962	5.965	20.927	28,50%
FEV/17	14.943	5.948	20.891	28,47%
MAR/17	14.003	5.941	19.944	29,79%
ABR/17	13.975	5.918	19.893	29,75%
MAI/17	13.949	5.912	19.861	29,77%
JUN/17	13.932	5.887	19.819	29,70%
JUL/17	13.927	5.866	19.793	29,64%
AGO/17	13.899	5.845	19.744	29,60%
SET/17	13.879	5.817	19.696	29,53%
OUT/17	13.860	5.825	19.685	29,59%

Fonte: Portal da Transparência da USP  
Elaboração: Controladoria Geral da USP

19. A Resolução 7.344/17 determina normas especiais para o último ano de gestão reitoral, ou seja, para o ano em que houver eleições para Reitor. Tais normas abrangem restrições à execução orçamentária de despesas (art. 9º), e restrições e condicionamentos à nomeação e contratação de pessoal (artigos 10 e 11).



CONTROLADORIA  
GERAL

No que toca às restrições à execução de despesas, a Resolução 7.344/17 veda a ampliação de despesas, considerada individualmente cada categoria econômica (pessoal, custeio e investimento), que importe variação real em relação ao ano anterior.

Como em 2017 ocorreu eleição reitoral, a CG acompanhou os referidos dados, nos termos dos Parâmetros estabelecidos pela Resolução 7.344/17.

**Figura 10: Execução orçamentária de despesas e realização de receitas (2017, em relação a 2016)**

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DAS DESPESAS

Valores nominais

Em R\$ 1.000,00

ITENS	Realizado 2016 (jan - out)	Realizado 2017 (jan - out)	Variação	Participação (2017)
<b>Despesas Correntes</b>	<b>4.474.467</b>	<b>4.380.078</b>	<b>-2,11%</b>	<b>98,96%</b>
Pessoal	3.986.322	3.862.831	-3,10%	87,27%
Precatórios	3.014	7.471	147,88%	0,17%
Outros Custeios	485.131	509.776	5,08%	11,52%
Reservas Orçamentárias	0	0	-	0,00%
<b>Despesas de Capital</b>	<b>40.873</b>	<b>46.145</b>	<b>12,90%</b>	<b>1,04%</b>
Investimentos	40.873	46.145	12,90%	1,04%
<b>Total</b>	<b>4.515.340</b>	<b>4.426.223</b>	<b>-1,97%</b>	<b>100%</b>
<b>Observações:</b> (i) Inflação (IPCA/IBGE) out/2016 a out/2017 = 2,70%; (ii) Não inclui PDIV; (iii) Informações de nov/2017 e dez/2017 ainda não disponíveis no Portal da Transparência ao tempo de elaboração deste Relatório.				
<b>Investimentos estimados / realizados</b>				Em R\$ 1.000,00
MÊS	Investimentos 2016	IPCA 12 meses	2016 Corrigido	Realizado 2017
Janeiro	4.080	5,35%	4.298	2.962
Fevereiro	2.277	4,76%	2.385	4.089
Março	2.604	4,57%	2.723	4.851
Abril	2.134	4,08%	2.221	3.656
Mai	4.328	3,60%	4.484	3.598
Junho	1.960	3,00%	2.019	5.959
Julho	8.078	2,71%	8.297	6.344
Agosto	4.539	2,46%	4.651	5.088
Setembro	5.252	2,54%	5.385	5.901



CONTROLADORIA  
GERAL

Outubro	5.621	2,70%	5.773	3.696
Novembro	7.679	2,94%	7.905	
Dezembro	4.616	3,09%	4.759	
<b>Acumulado outubro</b>	<b>40.873</b>	<b>2,70%</b>	<b>42.236</b>	<b>46.144</b>
<b>Total</b>	<b>53.168</b>		<b>54.899</b>	<b>42.448</b>

Cf. Boletim Focus de 10.11.2017.

REALIZAÇÃO DAS RECEITAS

Valores nominais

Em R\$ 1.000,00

ITEMS	Realizado 2016 (jan - out)	Realizado 2017 (jan - out)	Variação
Receita Tesouro Estadual	3.741.846	3.938.063	5,24%
Receita Própria Não vinculada	205.840	113.481	-44,87%
<b>Total</b>	<b>3.947.686</b>	<b>4.051.544</b>	<b>2,63%</b>

OBS: Inflação (IPCA/IBGE) out/2016 a out/2017 = 2,70%

Fonte: Portal da Transparência da USP  
Elaboração: Controladoria Geral da USP

Da análise dos dados acima destacados, conclui-se que todas as vinculações orçamentárias concernentes ao último ano de gestão reitoral, impostas pela Resolução 7.344/17, foram integralmente cumpridas no exercício de 2017.

20. No que toca às restrições e aos condicionamentos à nomeação e contratação de pessoal, assim dispõem, respectivamente, os artigos 10 e 11 da Resolução 7.344/17:

Artigo 10 – No semestre em que houver eleição para Reitor e até o final do mandato reitoral em curso, é vedada a nomeação para cargos ou empregos em comissão, ou para funções de confiança, salvo casos de vacância por exoneração ou afastamento a pedido do servidor, de aposentadoria, ou de morte.

Artigo 11 – No semestre em que houver eleição para Reitor, e até o final do mandato reitoral em curso, é vedada a criação de cargos ou empregos, bem como a distribuição de claros para as unidades, a concessão de prêmios, a concessão de novos benefícios e vantagens remuneratórios, não incluídos os reajustes ou revisões salariais havidos na data regular do dissídio salarial, limitados estes à reposição inflacionária dos últimos 12 meses.



CONTROLADORIA  
GERAL

Como em 2017 ocorreu eleição reitoral, a CG acompanhou os referidos dados, em constante interface com o Departamento de Recursos Humanos, verificando sua adequação aos Parâmetros estabelecidos pela Resolução 7.344/17.

**Figura 11: Nomeação e contratação de pessoal em 2017**

Restrições e condicionamentos a nomeações	
<i>79 designações em funções de estrutura de natureza eleitoral/regimental:</i> Chefe de Departamento de Ensino; Coordenador de Cursos de Graduação, Coordenador de Programa de Pós-Graduação, Coordenador de Programa de Pós-Graduação, Diretor de Unidade, Presidente da CERT, Presidente de Comissão de Pós-Graduação Interunidade, Presidente de Comissão de Cultura e Extensão Universitária, Presidente de Comissão de Graduação, Presidente de Comissão de Pesquisa, Presidente de Comissão de Pós-Graduação, Vice Chefe de Departamento de Ensino e Vice Diretor de Unidade.	<b>Não abrangidas pela vedação</b> da Resolução 7.344/17 (art. 10).
<i>42 designações para funções de natureza administrativa, todas em razão de substituição</i> por cessação de designações ocorridas após o início do semestre eleitoral.	<b>Autorizadas</b> pela Resolução 7.344/17 (art. 10).
<i>1.335 registros de substituições em funções de estrutura por motivo de licenças, afastamentos ou férias dos ocupantes titulares.</i>	<b>Autorizadas</b> pela Resolução 7.344/17 (art. 10).
Restrições e condicionamentos a contratações	
Foi apurado o <b>ingresso</b> de 28 <i>servidores técnicos e administrativos</i> :	
a) 7 servidores em funções de livre provimento, em substituição a servidores cujo provimento foi cessado nesse período.	<b>Autorizadas</b> pela Resolução 7.344/17 (art. 11).
b) 11 reintegrações judiciais.	<b>Não abrangidas pela vedação</b> da Resolução 7.344/17 (art. 13).
c) 10 admissões por ordens judiciais.	<b>Não abrangidas pela vedação</b> da Resolução 7.344/17 (art. 13).
<i>Nenhuma admissão</i> foi realizada em vaga decorrente do Programa de Incentivo à Demissão Voluntária.	

Fonte: Departamento de Recursos Humanos (Codage/USP)  
Elaboração: Controladoria Geral da USP

Observa-se, portanto, que também com relação à nomeação e contratação de pessoal, todas as determinações concernentes ao último ano de gestão reitoral, impostas pela Resolução 7.344/17, foram integralmente cumpridas no exercício de 2017.



CONTROLADORIA  
GERAL

21. Da análise conjunta dos dados acima destacados, a CG pode concluir pela conformidade das ações adotadas pela gestão reitoral em relação à Resolução 7.344/17, considerando estarmos ainda na vigência das regras de transição e considerando as normas não serem aplicáveis retroativamente.

22. Pode-se recomendar ao Co atenção ao fato de que, com a redução das reservas financeiras, segue-se naturalmente a redução das respectivas receitas, com consequente ampliação da dependência quanto aos repasses da Fazenda Estadual.

Com efeito, de 2016 para 2017 (dados de outubro de 2017), a participação da “fonte tesouro” nas receitas da USP passou de 92,41% para 94,40%.

Esse é um dos argumentos em favor da formação da já referida reserva patrimonial de contingência.

Nesse sentido, há que se lembrar a regra constante do art. 7º, das Disposições Transitórias, da Resolução 7.344/17: “Apurando-se saldos financeiros no exercício de 2017, não comprometidos com despesas previstas no orçamento de 2018, serão eles aportados à reserva patrimonial de contingência”.

23. Outro ponto a ser considerado em termos de planejamento e de gestão de riscos – para além da evidente necessidade de acompanhamento da recuperação econômica do País – é a expectativa de queda de arrecadação especificamente para o ICMS em São Paulo, com a adoção da Lei Complementar 160/17.

Essa Lei, a pretexto de pôr fim à chamada “guerra fiscal” entre Estados, praticamente a legaliza. Isso porque veio a afastar a regra da unanimidade dos Estados para adoção de medidas de incentivo fiscal – o que significa o fim do poder do Estado de São Paulo de vetar e resistir a essas medidas, no mais das vezes irresponsáveis e inconsequentes em termos de política tributária.

Enfim, para evitar-se o permanente risco de alta dependência quanto a uma única fonte de receitas – cuja arrecadação, ademais, escapa ao controle da USP – é que cada vez mais mostra-se recomendável a busca de fontes alternativas de receitas.



CONTROLADORIA  
GERAL

### Acompanhamento da execução orçamentária e contratual

24. Sem prejuízo dos dados monitorados pela CG no que diz respeito aos Parâmetros estabelecidos pela Resolução 7.344/17, o órgão também acompanhou, juntamente com a Codage, a execução orçamentária por Unidade.

As informações se encontram descritas mês a mês, nos dois anos do biênio (dados coletados até 27.11.2017), e foram classificadas segundo as modalidades de receita e despesa, tendo-se por horizonte a dinâmica orçamentária (repasso, remanejamento, suplementação/redução e total de empenho).

**Figura 12: Execução orçamentária por Unidade (2016)**

	Fonte/ Movimentação	Repasso/Receita <sup>1</sup>	Remanejamentos	Suplementação /redução	Empenhado	Saldo <sup>2</sup>
<b>RUSP</b>	Tesouro do Estado	4.469.808.365,00	179.976.548,01	-443.803.863,00	4.012.184.980,56	193.796.069,45
	Recursos Próprios	1.173.131.992,91	16.722.291,75	0,00	949.801.296,39	240.052.988,27
	Recursos Vinculados Federais	52.738,81	-36.946,00	0,00	0,00	15.792,81
	<b>Totais</b>	<b>5.642.993.096,72</b>	<b>196.661.893,76</b>	<b>-443.803.863,00</b>	<b>4.961.986.276,95</b>	<b>433.864.850,53</b>
<b>FD</b>	Tesouro do Estado	3.800.651,00	75.575,60	16.245,72	3.892.472,32	0,00
	Recursos Próprios	3.339.129,68	76.662,76	0,00	491.241,23	2.924.551,21
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>7.139.780,68</b>	<b>152.238,36</b>	<b>16.245,72</b>	<b>4.383.713,55</b>	<b>2.924.551,21</b>
<b>EP</b>	Tesouro do Estado	14.846.256,00	-211.102,46	70.333,00	14.702.265,74	3.220,80
	Recursos Próprios	7.121.132,06	243.234,21	0,00	2.840.702,23	4.523.664,04
	Recursos Vinculados Federais	769.501,95	352.395,30	0,00	499.181,90	622.715,35
	<b>Totais</b>	<b>22.736.890,01</b>	<b>384.527,05</b>	<b>70.333,00</b>	<b>18.042.149,87</b>	<b>5.149.600,19</b>
<b>IEE</b>	Tesouro do Estado	1.446.334,00	-216.876,00	0,00	1.229.458,00	0,00
	Recursos Próprios	4.344.358,50	-391.717,02	0,00	2.259.257,60	1.693.383,88
	Recursos Vinculados Federais	456.775,23	79.569,00	0,00	247.666,18	288.678,05
	<b>Totais</b>	<b>6.247.467,73</b>	<b>-529.024,02</b>	<b>0,00</b>	<b>3.736.381,78</b>	<b>1.982.061,93</b>
<b>FM</b>	Tesouro do Estado	7.704.633,00	1.226.441,08	-298,00	8.930.776,08	0,00
	Recursos Próprios	2.397.525,98	140.400,71	0,00	2.478.735,31	59.191,38
	Recursos Vinculados Federais	420.491,26	1.267.270,67	0,00	1.043.148,80	644.613,13
	<b>Totais</b>	<b>10.522.650,24</b>	<b>2.634.112,46</b>	<b>-298,00</b>	<b>12.452.660,19</b>	<b>703.804,51</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

FSP	Tesouro do Estado	3.055.830,00	-404.116,13	4.464,00	2.656.177,87	0,00
	Recursos Próprios	1.254.544,10	112.793,20	0,00	400.693,33	966.643,97
	Recursos Vinculados Federais	28.841,33	43.051,48	0,00	41.172,74	30.720,07
	<b>Totais</b>	<b>4.339.215,43</b>	<b>-248.271,45</b>	<b>4.464,00</b>	<b>3.098.043,94</b>	<b>997.364,04</b>
EE	Tesouro do Estado	1.456.126,00	-129.444,71	7.134,00	1.333.815,29	0,00
	Recursos Próprios	3.159.272,13	3.515,44	0,00	348.390,62	2.814.396,95
	Recursos Vinculados Federais	0,00	175.242,38	0,00	77.169,10	98.073,28
	<b>Totais</b>	<b>4.615.398,13</b>	<b>49.313,11</b>	<b>7.134,00</b>	<b>1.759.375,01</b>	<b>2.912.470,23</b>
FFLCH	Tesouro do Estado	8.804.153,00	-1.600.401,28	481.169,69	7.684.921,41	0,00
	Recursos Próprios	6.218.435,57	-40.351,83	0,00	1.059.386,30	5.118.697,44
	Recursos Vinculados Federais	116.146,19	880.222,13	0,00	328.147,21	668.221,11
	<b>Totais</b>	<b>15.138.734,76</b>	<b>-760.530,98</b>	<b>481.169,69</b>	<b>9.072.454,92</b>	<b>5.786.918,55</b>
FCF	Tesouro do Estado	1.975.072,00	127.114,07	-244,00	2.101.942,07	0,00
	Recursos Próprios	3.131.280,34	133.302,33	0,00	1.337.614,36	1.926.968,31
	Recursos Vinculados Federais	555.835,92	190.866,38	0,00	223.879,18	522.823,12
	<b>Totais</b>	<b>5.662.188,26</b>	<b>451.282,78</b>	<b>-244,00</b>	<b>3.663.435,61</b>	<b>2.449.791,43</b>
FMVZ	Tesouro do Estado	5.281.495,00	545.688,57	55.276,80	5.882.460,37	0,00
	Recursos Próprios	18.182.426,44	-207.560,08	0,00	3.975.191,89	13.999.674,47
	Recursos Vinculados Federais	67.871,78	222.800,78	0,00	95.701,35	194.971,21
	<b>Totais</b>	<b>23.531.793,22</b>	<b>560.929,27</b>	<b>55.276,80</b>	<b>9.953.353,61</b>	<b>14.194.645,68</b>
ESALQ	Tesouro do Estado	10.262.126,00	-1.106.725,10	30.588,28	9.185.989,18	0,00
	Recursos Próprios	5.613.188,35	-45.520,03	0,00	1.937.732,05	3.629.936,27
	Recursos Vinculados Federais	1.632.183,30	-396.296,07	0,00	466.419,72	769.467,51
	<b>Totais</b>	<b>17.507.497,65</b>	<b>-1.548.541,20</b>	<b>30.588,28</b>	<b>11.590.140,95</b>	<b>4.399.403,78</b>
FEA	Tesouro do Estado	4.004.813,00	-86.787,96	-488,00	3.917.537,04	0,00
	Recursos Próprios	4.113.809,48	-103.452,14	0,00	692.074,67	3.318.282,67
	Recursos Vinculados Federais	114.091,53	0,00	0,00	114.091,53	0,00
	<b>Totais</b>	<b>8.232.714,01</b>	<b>-190.240,10</b>	<b>-488,00</b>	<b>4.723.703,24</b>	<b>3.318.282,67</b>
PUSP-B	Tesouro do Estado	3.290.808,00	1.977.696,24	5.038,00	5.273.542,24	0,00
	Recursos Próprios	2.274.611,68	228.780,47	0,00	215.126,81	2.288.265,34
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>5.565.419,68</b>	<b>2.206.476,71</b>	<b>5.038,00</b>	<b>5.488.669,05</b>	<b>2.288.265,34</b>
IAG	Tesouro do Estado	2.553.350,00	-95.642,86	20.517,10	2.478.224,24	0,00
	Recursos Próprios	2.102.033,29	63.215,72	0,00	792.924,34	1.372.324,67
	Recursos Vinculados Federais	388.021,51	0,00	0,00	0,00	388.021,51
	<b>Totais</b>	<b>5.043.404,80</b>	<b>-32.427,14</b>	<b>20.517,10</b>	<b>3.271.148,58</b>	<b>1.760.346,18</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

FAU	Tesouro do Estado	3.650.013,00	-143.314,38	-824,00	3.505.874,62	0,00
	Recursos Próprios	712.292,48	59.130,46	0,00	409.511,28	361.911,66
	Recursos Vinculados Federais	0,00	278.191,66	0,00	75.204,09	202.987,57
	<b>Totais</b>	<b>4.362.305,48</b>	<b>194.007,74</b>	<b>-824,00</b>	<b>3.990.589,99</b>	<b>564.899,23</b>
FMRP	Tesouro do Estado	8.842.061,00	-624.556,65	-1.568,00	8.215.936,35	0,00
	Recursos Próprios	25.193.527,37	-972.409,46	0,00	17.162.613,53	7.058.504,38
	Recursos Vinculados Federais	2.406.284,07	-707.573,43	0,00	285.958,76	1.412.751,88
	<b>Totais</b>	<b>36.441.872,44</b>	<b>-2.304.539,54</b>	<b>-1.568,00</b>	<b>25.664.508,64</b>	<b>8.471.256,26</b>
EESC	Tesouro do Estado	7.010.305,00	-49.548,52	191.681,40	7.151.027,75	1.410,13
	Recursos Próprios	3.420.749,28	276.680,55	0,00	599.297,44	3.098.132,39
	Recursos Vinculados Federais	732.459,92	399.408,61	0,00	674.638,72	457.229,81
	<b>Totais</b>	<b>11.163.514,20</b>	<b>626.540,64</b>	<b>191.681,40</b>	<b>8.424.963,91</b>	<b>3.556.772,33</b>
PUSP-FC	Tesouro do Estado	4.749.657,00	4.444.406,20	0,00	9.194.063,20	0,00
	Recursos Próprios	4.975.352,24	557.715,26	0,00	3.237.770,50	2.295.297,00
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>9.725.009,24</b>	<b>5.002.121,46</b>	<b>0,00</b>	<b>12.431.833,70</b>	<b>2.295.297,00</b>
IO	Tesouro do Estado	4.782.190,00	-452.178,02	70.175,00	4.400.186,98	0,00
	Recursos Próprios	293.408,79	-39.139,85	0,00	187.448,63	66.820,31
	Recursos Vinculados Federais	549.549,18	0,00	0,00	295.443,66	254.105,52
	<b>Totais</b>	<b>5.625.147,97</b>	<b>-491.317,87</b>	<b>70.175,00</b>	<b>4.883.079,27</b>	<b>320.925,83</b>
EERP	Tesouro do Estado	2.102.133,00	-95.486,44	22.757,00	2.029.403,56	0,00
	Recursos Próprios	1.880.003,08	-25.242,32	0,00	403.358,72	1.451.402,04
	Recursos Vinculados Federais	704.932,49	73.815,13	0,00	546.770,65	231.976,97
	<b>Totais</b>	<b>4.687.068,57</b>	<b>-46.913,63</b>	<b>22.757,00</b>	<b>2.979.532,93</b>	<b>1.683.379,01</b>
FO	Tesouro do Estado	4.136.485,00	1.289,49	13.200,00	4.150.974,49	0,00
	Recursos Próprios	946.779,00	103.633,04	0,00	892.703,88	157.708,16
	Recursos Vinculados Federais	461.457,25	419.118,94	0,00	688.499,60	192.076,59
	<b>Totais</b>	<b>5.544.721,25</b>	<b>524.041,47</b>	<b>13.200,00</b>	<b>5.732.177,97</b>	<b>349.784,75</b>
FOB	Tesouro do Estado	3.490.003,00	-853.260,68	3.673,00	2.638.534,20	1.881,12
	Recursos Próprios	12.020.905,83	283.354,62	0,00	2.649.423,95	9.654.836,50
	Recursos Vinculados Federais	564.758,53	-40.632,43	0,00	99.073,02	425.053,08
	<b>Totais</b>	<b>16.075.667,36</b>	<b>-610.538,49</b>	<b>3.673,00</b>	<b>5.387.031,17</b>	<b>10.081.770,70</b>
ECA	Tesouro do Estado	5.037.192,00	263.114,93	72.910,32	5.373.217,25	0,00
	Recursos Próprios	1.967.861,50	134.431,42	0,00	634.187,85	1.468.105,07
	Recursos Vinculados Federais	87.394,00	279.435,70	0,00	210.612,12	156.217,58
	<b>Totais</b>	<b>7.092.447,50</b>	<b>676.982,05</b>	<b>72.910,32</b>	<b>6.218.017,22</b>	<b>1.624.322,65</b>





CONTROLADORIA  
GERAL

CEBIMar	Tesouro do Estado	686.736,00	-10.819,80	0,00	675.916,20	0,00
	Recursos Próprios	414.233,80	-8.182,17	0,00	188.549,03	217.502,60
	Recursos Vinculados Federais	88.365,41	0,00	0,00	68.203,57	20.161,84
	<b>Totais</b>	<b>1.189.335,21</b>	<b>-19.001,97</b>	<b>0,00</b>	<b>932.668,80</b>	<b>237.664,44</b>
IEB	Tesouro do Estado	771.253,00	79.189,55	-142,00	849.256,70	1.043,85
	Recursos Próprios	213.020,85	-113.739,61	0,00	50.000,50	49.280,74
	Recursos Vinculados Federais	0,00	28.350,00	0,00	3.885,94	24.464,06
	<b>Totais</b>	<b>984.273,85</b>	<b>-6.200,06</b>	<b>-142,00</b>	<b>903.143,14</b>	<b>74.788,65</b>
MAC	Tesouro do Estado	6.252.294,00	-837.141,60	-421,00	5.414.731,40	0,00
	Recursos Próprios	989.755,97	100.452,65	0,00	286.218,41	803.990,21
	Recursos Vinculados Federais	757,31	43.150,00	0,00	18.143,98	25.763,33
	<b>Totais</b>	<b>7.242.807,28</b>	<b>-693.538,95</b>	<b>-421,00</b>	<b>5.719.093,79</b>	<b>829.753,54</b>
MP	Tesouro do Estado	5.713.488,00	1.705.135,53	-146,00	7.418.477,53	0,00
	Recursos Próprios	5.104.152,92	1.498.377,01	0,00	2.043.247,15	4.559.282,78
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>10.817.640,92</b>	<b>3.203.512,54</b>	<b>-146,00</b>	<b>9.461.724,68</b>	<b>4.559.282,78</b>
SAS	Tesouro do Estado	22.975.303,00	23.635.510,88	-146,00	46.610.667,88	0,00
	Recursos Próprios	15.606.815,81	32.586,94	0,00	12.975.287,04	2.664.115,71
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>38.582.118,81</b>	<b>23.668.097,82</b>	<b>-146,00</b>	<b>59.585.954,92</b>	<b>2.664.115,71</b>
IEA	Tesouro do Estado	542.927,00	179.506,47	-1.810,00	720.623,47	0,00
	Recursos Próprios	161.974,31	9.487,74	0,00	18.874,32	152.587,73
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>704.901,31</b>	<b>188.994,21</b>	<b>-1.810,00</b>	<b>739.497,79</b>	<b>152.587,73</b>
MZ	Tesouro do Estado	1.663.875,00	117.176,04	0,00	1.781.051,04	0,00
	Recursos Próprios	882.719,05	634.857,90	0,00	634.742,46	882.834,49
	Recursos Vinculados Federais	0,00	37.700,00	0,00	17.485,60	20.214,40
	<b>Totais</b>	<b>2.546.594,05</b>	<b>789.733,94</b>	<b>0,00</b>	<b>2.433.279,10</b>	<b>903.048,89</b>
EEFE	Tesouro do Estado	1.642.106,00	-65.628,58	0,00	1.576.477,42	0,00
	Recursos Próprios	3.299.236,98	-112.476,22	0,00	919.663,04	2.267.097,72
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>4.941.342,98</b>	<b>-178.104,80</b>	<b>0,00</b>	<b>2.496.140,46</b>	<b>2.267.097,72</b>
IB	Tesouro do Estado	2.989.808,00	-234.878,24	257.323,15	3.012.252,91	0,00
	Recursos Próprios	1.085.682,21	162.687,18	0,00	133.497,63	1.114.871,76
	Recursos Vinculados Federais	0,00	83.819,74	0,00	48.462,66	35.357,08
	<b>Totais</b>	<b>4.075.490,21</b>	<b>11.628,68</b>	<b>257.323,15</b>	<b>3.194.213,20</b>	<b>1.150.228,84</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

ICB	Tesouro do Estado	4.953.758,00	783.148,88	0,00	5.736.906,88	0,00
	Recursos Próprios	3.171.423,20	54.934,30	0,00	643.872,45	2.582.485,05
	Recursos Vinculados Federais	7.299,58	460.745,86	0,00	171.401,73	296.643,71
	<b>Totais</b>	<b>8.132.480,78</b>	<b>1.298.829,04</b>	<b>0,00</b>	<b>6.552.181,06</b>	<b>2.879.128,76</b>
IF	Tesouro do Estado	4.886.508,00	505.878,39	-2.778,00	5.389.608,39	0,00
	Recursos Próprios	1.146.141,43	164.624,77	0,00	412.072,50	898.693,70
	Recursos Vinculados Federais	4.490,21	90.222,90	0,00	44.063,02	50.650,09
	<b>Totais</b>	<b>6.037.139,64</b>	<b>760.726,06</b>	<b>-2.778,00</b>	<b>5.845.743,91</b>	<b>949.343,79</b>
IGc	Tesouro do Estado	2.234.172,00	40.542,81	370.385,00	2.645.099,81	0,00
	Recursos Próprios	1.680.766,43	-6.152,36	0,00	727.855,47	946.758,60
	Recursos Vinculados Federais	34.251,36	98.445,00	0,00	40.760,88	91.935,48
	<b>Totais</b>	<b>3.949.189,79</b>	<b>132.835,45</b>	<b>370.385,00</b>	<b>3.413.716,16</b>	<b>1.038.694,08</b>
IME	Tesouro do Estado	3.397.686,00	-15.509,06	0,00	3.382.176,94	0,00
	Recursos Próprios	899.771,90	41.306,94	0,00	504.980,01	436.098,83
	Recursos Vinculados Federais	637,56	146.988,39	0,00	60.556,75	87.069,20
	<b>Totais</b>	<b>4.298.095,46</b>	<b>172.786,27</b>	<b>0,00</b>	<b>3.947.713,70</b>	<b>523.168,03</b>
IQ	Tesouro do Estado	3.478.567,00	-258.858,29	0,00	3.219.708,71	0,00
	Recursos Próprios	1.558.546,21	-157,19	0,00	159.586,18	1.398.802,84
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>5.037.113,21</b>	<b>-259.015,48</b>	<b>0,00</b>	<b>3.379.294,89</b>	<b>1.398.802,84</b>
IP	Tesouro do Estado	1.522.125,00	142.504,90	-2.661,00	1.661.968,90	0,00
	Recursos Próprios	505.759,82	111.975,85	0,00	275.636,21	342.099,46
	Recursos Vinculados Federais	0,00	303.462,50	0,00	117.855,25	185.607,25
	<b>Totais</b>	<b>2.027.884,82</b>	<b>557.943,25</b>	<b>-2.661,00</b>	<b>2.055.460,36</b>	<b>527.706,71</b>
FE	Tesouro do Estado	3.654.121,00	-455.015,63	161.182,25	3.360.287,62	0,00
	Recursos Próprios	1.675.180,47	-36.648,14	0,00	632.668,42	1.005.863,91
	Recursos Vinculados Federais	5.345,00	0,00	0,00	0,00	5.345,00
	<b>Totais</b>	<b>5.334.646,47</b>	<b>-491.663,77</b>	<b>161.182,25</b>	<b>3.992.956,04</b>	<b>1.011.208,91</b>
PUSP-C	Tesouro do Estado	17.772.816,00	-2.058.787,39	-3.240,00	15.710.788,61	0,00
	Recursos Próprios	863.540,82	-74.021,30	0,00	21.115,31	768.404,21
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>18.636.356,82</b>	<b>-2.132.808,69</b>	<b>-3.240,00</b>	<b>15.731.903,92</b>	<b>768.404,21</b>
SVOC	Tesouro do Estado	673.986,00	-9.207,06	0,00	664.778,94	0,00
	Recursos Próprios	313.921,08	-9.139,74	0,00	106.783,67	197.997,67
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>987.907,08</b>	<b>-18.346,80</b>	<b>0,00</b>	<b>771.562,61</b>	<b>197.997,67</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

PUSP-SC	Tesouro do Estado	9.733.827,00	1.536.801,82	4.754,00	11.275.382,82	0,00
	Recursos Próprios	9.156.713,33	-295.105,51	0,00	5.031.966,33	3.829.641,49
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>18.890.540,33</b>	<b>1.241.696,31</b>	<b>4.754,00</b>	<b>16.307.349,15</b>	<b>3.829.641,49</b>
PUSP-RP	Tesouro do Estado	13.347.890,00	5.111.391,94	10.129,00	18.469.410,94	0,00
	Recursos Próprios	9.913.245,51	271.116,07	0,00	2.368.353,66	7.816.007,92
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>23.261.135,51</b>	<b>5.382.508,01</b>	<b>10.129,00</b>	<b>20.837.764,60</b>	<b>7.816.007,92</b>
ICMC	Tesouro do Estado	3.160.072,00	342.840,07	7.253,00	3.510.165,07	0,00
	Recursos Próprios	1.377.007,37	151.544,78	0,00	233.180,53	1.295.371,62
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>4.537.079,37</b>	<b>494.384,85</b>	<b>7.253,00</b>	<b>3.743.345,60</b>	<b>1.295.371,62</b>
SCS	Tesouro do Estado	1.971.347,00	-769.264,28	0,00	1.202.082,72	0,00
	Recursos Próprios	35.762,46	2.818,57	0,00	7.800,00	30.781,03
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>2.007.109,46</b>	<b>-766.445,71</b>	<b>0,00</b>	<b>1.209.882,72</b>	<b>30.781,03</b>
FORP	Tesouro do Estado	2.941.666,00	-361.722,25	1.484,00	2.581.427,75	0,00
	Recursos Próprios	1.225.362,39	550.953,00	0,00	1.300.278,11	476.037,28
	Recursos Vinculados Federais	690,94	218.215,48	0,00	85.146,38	133.760,04
	<b>Totais</b>	<b>4.167.719,33</b>	<b>407.446,23</b>	<b>1.484,00</b>	<b>3.966.852,24</b>	<b>609.797,32</b>
FFCLRP	Tesouro do Estado	4.553.946,00	103.915,80	50.449,60	4.708.311,40	0,00
	Recursos Próprios	2.557.886,01	147.315,92	0,00	787.127,80	1.918.074,13
	Recursos Vinculados Federais	61.916,41	313.174,60	0,00	220.356,99	154.734,02
	<b>Totais</b>	<b>7.173.748,42</b>	<b>564.406,32</b>	<b>50.449,60</b>	<b>5.715.796,19</b>	<b>2.072.808,15</b>
FCFRP	Tesouro do Estado	2.693.442,00	966.352,42	3.783,60	3.663.578,02	0,00
	Recursos Próprios	3.711.601,05	-99.705,75	0,00	1.696.237,82	1.915.657,48
	Recursos Vinculados Federais	2,43	77.906,71	0,00	45.889,67	32.019,47
	<b>Totais</b>	<b>6.405.045,48</b>	<b>944.553,38</b>	<b>3.783,60</b>	<b>5.405.705,51</b>	<b>1.947.676,95</b>
HRAC	Tesouro do Estado	11.900.138,00	-4.924.404,62	-568,00	6.975.165,38	0,00
	Recursos Próprios	58.564.753,48	-37.519.709,12	0,00	8.428.236,97	12.616.807,39
	Recursos Vinculados Federais	0,00	54.420,00	0,00	18.231,51	36.188,49
	<b>Totais</b>	<b>70.464.891,48</b>	<b>-42.389.693,74</b>	<b>-568,00</b>	<b>15.421.633,86</b>	<b>12.652.995,88</b>
HU	Tesouro do Estado	23.472.467,00	11.240,32	0,00	23.482.392,17	1.315,15
	Recursos Próprios	27.778.299,06	1.714.726,23	0,00	25.855.924,91	3.637.100,38
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>51.250.766,06</b>	<b>1.725.966,55</b>	<b>0,00</b>	<b>49.338.317,08</b>	<b>3.638.415,53</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

CEPEUSP	Tesouro do Estado	2.632.549,00	-155.881,64	-142,00	2.476.525,36	0,00
	Recursos Próprios	4.216.921,34	55.485,23	0,00	1.308.929,93	2.963.476,64
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>6.849.470,34</b>	<b>-100.396,41</b>	<b>-142,00</b>	<b>3.785.455,29</b>	<b>2.963.476,64</b>
CENA	Tesouro do Estado	1.322.376,00	192.965,26	-666,00	1.514.675,26	0,00
	Recursos Próprios	15.399.692,14	-251.429,38	0,00	3.947.770,56	11.200.492,20
	Recursos Vinculados Federais	19.424,31	0,00	0,00	0,00	19.424,31
	<b>Totais</b>	<b>16.741.492,45</b>	<b>-58.464,12</b>	<b>-666,00</b>	<b>5.462.445,82</b>	<b>11.219.916,51</b>
PUSP-LQ	Tesouro do Estado	11.262.461,00	654.035,66	8.126,00	11.924.622,66	0,00
	Recursos Próprios	4.780.819,07	1.714.391,96	0,00	3.378.693,21	3.116.517,82
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>16.043.280,07</b>	<b>2.368.427,62</b>	<b>8.126,00</b>	<b>15.303.315,87</b>	<b>3.116.517,82</b>
SVOI	Tesouro do Estado	126.017,00	-57.444,65	0,00	68.572,35	0,00
	Recursos Próprios	7.329,02	0,00	0,00	6.777,00	552,02
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>133.346,02</b>	<b>-57.444,65</b>	<b>0,00</b>	<b>75.349,35</b>	<b>552,02</b>
SIBI	Tesouro do Estado	20.555.305,00	-10.552.268,26	0,00	10.003.036,74	0,00
	Recursos Próprios	584.682,56	-11.759,70	0,00	571.573,72	1.349,14
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>21.139.987,56</b>	<b>-10.564.027,96</b>	<b>0,00</b>	<b>10.574.610,46</b>	<b>1.349,14</b>
CETI-SP	Tesouro do Estado	0,00	66.809,17	0,00	66.809,17	0,00
	Recursos Próprios	30.138,99	0,00	0,00	0,00	30.138,99
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>30.138,99</b>	<b>66.809,17</b>	<b>0,00</b>	<b>66.809,17</b>	<b>30.138,99</b>
MAE	Tesouro do Estado	1.584.853,00	-127.147,76	0,00	1.457.705,24	0,00
	Recursos Próprios	226.940,52	6.767,60	0,00	105.327,10	128.381,02
	Recursos Vinculados Federais	460,82	90.541,99	0,00	71.000,24	20.002,57
	<b>Totais</b>	<b>1.812.254,34</b>	<b>-29.838,17</b>	<b>0,00</b>	<b>1.634.032,58</b>	<b>148.383,59</b>
CETI-SC	Tesouro do Estado	0,00	372.310,93	-666,00	371.644,93	0,00
	Recursos Próprios	66.333,66	0,00	0,00	0,00	66.333,66
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>66.333,66</b>	<b>372.310,93</b>	<b>-666,00</b>	<b>371.644,93</b>	<b>66.333,66</b>
FZEA	Tesouro do Estado	3.086.686,00	-502.946,31	49.366,50	2.633.106,19	0,00
	Recursos Próprios	254.111,63	339.835,92	0,00	219.035,31	374.912,24
	Recursos Vinculados Federais	48.071,58	265.952,28	0,00	167.835,91	146.187,95
	<b>Totais</b>	<b>3.388.869,21</b>	<b>102.841,89</b>	<b>49.366,50</b>	<b>3.019.977,41</b>	<b>521.100,19</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

IQSC	Tesouro do Estado	2.008.677,00	-129.718,47	-444,00	1.878.514,53	0,00
	Recursos Próprios	340.439,46	-18.835,64	0,00	59.314,27	262.289,55
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>2.349.116,46</b>	<b>-148.554,11</b>	<b>-444,00</b>	<b>1.937.828,80</b>	<b>262.289,55</b>
IFSC	Tesouro do Estado	3.366.277,00	439.724,27	2.397,10	3.808.398,37	0,00
	Recursos Próprios	907.958,38	21.617,55	0,00	362.307,08	567.268,85
	Recursos Vinculados Federais	538.318,76	0,00	0,00	138.699,33	399.619,43
	<b>Totais</b>	<b>4.812.554,14</b>	<b>461.341,82</b>	<b>2.397,10</b>	<b>4.309.404,78</b>	<b>966.888,28</b>
CETI-RP	Tesouro do Estado	0,00	170.339,13	0,00	170.339,13	0,00
	Recursos Próprios	29.300,96	0,00	0,00	2.500,00	26.800,96
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>29.300,96</b>	<b>170.339,13</b>	<b>0,00</b>	<b>172.839,13</b>	<b>26.800,96</b>
CDC	Tesouro do Estado	651.256,00	54.456,85	0,00	705.712,85	0,00
	Recursos Próprios	509.761,90	6.029,40	0,00	254.751,45	261.039,85
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>1.161.017,90</b>	<b>60.486,25</b>	<b>0,00</b>	<b>960.464,30</b>	<b>261.039,85</b>
CETI-LQ	Tesouro do Estado	0,00	144.190,81	-984,00	143.206,81	0,00
	Recursos Próprios	37.329,61	4.000,00	0,00	4.000,00	37.329,61
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>37.329,61</b>	<b>148.190,81</b>	<b>-984,00</b>	<b>147.206,81</b>	<b>37.329,61</b>
FEARP	Tesouro do Estado	2.079.603,00	-72.580,25	9.936,00	2.016.958,75	0,00
	Recursos Próprios	3.407.516,43	-52.361,82	0,00	701.885,01	2.653.269,60
	Recursos Vinculados Federais	0,00	105.245,15	0,00	32.869,09	72.376,06
	<b>Totais</b>	<b>5.487.119,43</b>	<b>-19.696,92</b>	<b>9.936,00</b>	<b>2.751.712,85</b>	<b>2.725.645,66</b>
SEF	Tesouro do Estado	44.482.754,00	-14.044.458,29	-73,00	30.438.222,71	0,00
	Recursos Próprios	2.662.224,70	10.779.345,68	0,00	7.792.759,48	5.648.810,90
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>47.144.978,70</b>	<b>-3.265.112,61</b>	<b>-73,00</b>	<b>38.230.982,19</b>	<b>5.648.810,90</b>
IMT	Tesouro do Estado	913.603,00	25.156,99	0,00	938.759,99	0,00
	Recursos Próprios	46.646,03	-1.067,66	0,00	15.350,27	30.228,10
	Recursos Vinculados Federais	171,00	57.985,00	0,00	42.914,00	15.242,00
	<b>Totais</b>	<b>960.420,03</b>	<b>82.074,33</b>	<b>0,00</b>	<b>997.024,26</b>	<b>45.470,10</b>
STI	Tesouro do Estado	22.372.246,00	1.976.710,85	-1.413,00	24.347.543,85	0,00
	Recursos Próprios	530.256,35	34.759,43	0,00	125.205,39	439.810,39
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>22.902.502,35</b>	<b>2.011.470,28</b>	<b>-1.413,00</b>	<b>24.472.749,24</b>	<b>439.810,39</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

FDRP	Tesouro do Estado	1.501.875,00	-239.467,54	-685,00	1.261.722,46	0,00
	Recursos Próprios	6.601.337,27	-5.374,34	0,00	1.769.915,30	4.826.047,63
	Recursos Vinculados Federais	0,00	12.400,43	0,00	6.582,21	5.818,22
	<b>Totais</b>	<b>8.103.212,27</b>	<b>-232.441,45</b>	<b>-685,00</b>	<b>3.038.219,97</b>	<b>4.831.865,85</b>
EACH	Tesouro do Estado	6.521.470,00	96.066,23	100.998,75	6.717.954,18	580,80
	Recursos Próprios	704.631,64	152.413,78	0,00	256.475,45	600.569,97
	Recursos Vinculados Federais	0,00	263.870,01	0,00	138.468,94	125.401,07
	<b>Totais</b>	<b>7.226.101,64</b>	<b>512.350,02</b>	<b>100.998,75</b>	<b>7.112.898,57</b>	<b>726.551,84</b>
IRI	Tesouro do Estado	967.788,00	324.774,36	-142,00	1.292.420,36	0,00
	Recursos Próprios	172.168,10	114.605,31	0,00	129.191,20	157.582,21
	Recursos Vinculados Federais	0,00	71.957,68	0,00	62.450,74	9.506,94
	<b>Totais</b>	<b>1.139.956,10</b>	<b>511.337,35</b>	<b>-142,00</b>	<b>1.484.062,30</b>	<b>167.089,15</b>
EEL	Tesouro do Estado	5.097.245,00	-90.369,38	19.821,00	5.026.696,62	0,00
	Recursos Próprios	3.200.001,40	-2.019.321,85	0,00	343.264,85	837.414,70
	Recursos Vinculados Federais	161.905,45	34.748,70	0,00	51.054,87	145.599,28
	<b>Totais</b>	<b>8.459.151,85</b>	<b>-2.074.942,53</b>	<b>19.821,00</b>	<b>5.421.016,34</b>	<b>983.013,98</b>
SESA	Tesouro do Estado	0,00	394.909,89	0,00	394.909,89	0,00
	Recursos Próprios	1.136.127,46	-124.311,56	0,00	124.534,37	887.281,53
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>1.136.127,46</b>	<b>270.598,33</b>	<b>0,00</b>	<b>519.444,26</b>	<b>887.281,53</b>
EEFERP	Tesouro do Estado	1.128.852,00	-92.598,07	9.551,70	1.045.647,23	158,40
	Recursos Próprios	1.224.084,01	200.051,22	0,00	562.188,04	861.947,19
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>2.352.936,01</b>	<b>107.453,15</b>	<b>9.551,70</b>	<b>1.607.835,27</b>	<b>862.105,59</b>
EDUSP	Tesouro do Estado	449.940,00	432.275,85	-2.059,00	880.156,85	0,00
	Recursos Próprios	3.233.924,08	-310.939,55	0,00	1.955.173,37	967.811,16
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>3.683.864,08</b>	<b>121.336,30</b>	<b>-2.059,00</b>	<b>2.835.330,22</b>	<b>967.811,16</b>
AUCANI	Tesouro do Estado	1.842.961,00	3.942.411,10	0,00	5.785.372,10	0,00
	Recursos Próprios	1.550.924,33	633.343,33	0,00	2.037.233,98	147.033,68
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>3.393.885,33</b>	<b>4.575.754,43</b>	<b>0,00</b>	<b>7.822.606,08</b>	<b>147.033,68</b>
PRCEU	Tesouro do Estado	12.148.377,00	-2.965.714,57	0,00	9.181.573,43	1.089,00
	Recursos Próprios	6.217.968,33	-307.871,54	0,00	1.896.818,22	4.013.278,57
	Recursos Vinculados Federais	189.688,08	0,00	0,00	0,00	189.688,08
	<b>Totais</b>	<b>18.556.033,41</b>	<b>-3.273.586,11</b>	<b>0,00</b>	<b>11.078.391,65</b>	<b>4.204.055,65</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

PRG	Tesouro do Estado	10.424.634,00	8.448.192,71	-2.223.864,72	16.648.961,99	0,00
	Recursos Próprios	1.792.355,44	-711.919,71	0,00	868.980,71	211.455,02
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>12.216.989,44</b>	<b>7.736.273,00</b>	<b>-2.223.864,72</b>	<b>17.517.942,70</b>	<b>211.455,02</b>
PRP	Tesouro do Estado	8.290.025,00	-7.924.496,34	0,00	365.528,66	0,00
	Recursos Próprios	3.043.773,06	-1.301.685,25	0,00	0,00	1.742.087,81
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>11.333.798,06</b>	<b>-9.226.181,59</b>	<b>0,00</b>	<b>365.528,66</b>	<b>1.742.087,81</b>
PRPG	Tesouro do Estado	1.234.485,00	9.392.666,26	0,00	10.627.151,26	0,00
	Recursos Próprios	678.973,13	678.431,20	0,00	891.165,55	466.238,78
	Recursos Vinculados Federais	7.729.153,83	-6.339.242,65	0,00	758.568,25	631.342,93
	<b>Totais</b>	<b>9.642.611,96</b>	<b>3.731.854,81</b>	<b>0,00</b>	<b>12.276.885,06</b>	<b>1.097.581,71</b>
AGEUSPI	Tesouro do Estado	1.538.644,00	-76.937,10	-73,00	1.461.633,90	0,00
	Recursos Próprios	192.559,93	0,00	0,00	35.250,84	157.309,09
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>1.731.203,93</b>	<b>-76.937,10</b>	<b>-73,00</b>	<b>1.496.884,74</b>	<b>157.309,09</b>
PUSQSD	Tesouro do Estado	231.082,00	-34.877,59	0,00	196.204,41	0,00
	Recursos Próprios	26.445,16	0,00	0,00	500,00	25.945,16
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>257.527,16</b>	<b>-34.877,59</b>	<b>0,00</b>	<b>196.704,41</b>	<b>25.945,16</b>
IAU	Tesouro do Estado	815.895,00	-846,83	38.035,76	853.083,93	0,00
	Recursos Próprios	72.234,67	183.901,96	0,00	176.668,14	79.468,49
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>888.129,67</b>	<b>183.055,13</b>	<b>38.035,76</b>	<b>1.029.752,07</b>	<b>79.468,49</b>
SEG	Tesouro do Estado	10.000.000,00	729.949,34	0,00	10.729.949,34	0,00
	Recursos Próprios	6.651,09	5.270.885,16	0,00	5.160.631,34	116.904,91
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>10.006.651,09</b>	<b>6.000.834,50</b>	<b>0,00</b>	<b>15.890.580,68</b>	<b>116.904,91</b>
SGA	Tesouro do Estado	3.000.000,00	-2.839.379,82	0,00	160.620,18	0,00
	Recursos Próprios	95,31	2.363,24	0,00	2.000,00	458,55
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>3.000.095,31</b>	<b>-2.837.016,58</b>	<b>0,00</b>	<b>162.620,18</b>	<b>458,55</b>
SAU	Tesouro do Estado	25.212.000,00	-1.354.168,51	-360,00	23.857.471,49	0,00
	Recursos Próprios	200,00	222.542,08	0,00	222.542,08	200,00
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>25.212.200,00</b>	<b>-1.131.626,43</b>	<b>-360,00</b>	<b>24.080.013,57</b>	<b>200,00</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

ETGUSP	Tesouro do Estado	670.491,00	-657.348,29	0,00	13.142,71	0,00
	Recursos Próprios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>670.491,00</b>	<b>-657.348,29</b>	<b>0,00</b>	<b>13.142,71</b>	<b>0,00</b>
PUSP-CL	SEM MOVIMENTAÇÃO NO ANO					
RUSP-AC	SEM MOVIMENTAÇÃO NO ANO					

*Notas explicativas:*

**1.** Inclui receitas do exercício anterior, valor inicial do tesouro do estado recebido pela unidade e receitas do exercício; **2.** Apresentado apenas o saldo financeiro dos recursos próprios e dos recursos vinculados; **3.** Verificou-se, por amostragem, que as diferenças para composição do saldo do tesouro eram multas pagas por fornecedores, no momento da liquidação da despesa, e que não retornaram ao saldo da unidade; nesta planilha, foi feita a dedução do valor no campo “Remanejamentos” (em geral, foram valores pequenos e poucas unidades com esse tipo de inconsistência); **4.** As diferenças para composição do saldo dos recursos próprios eram liberações diversas, como, por exemplo, devolução de receita, que não foram devidamente deduzidas do valor recolhido no período; nesta planilha, foi feita a dedução do valor no campo “Repasse/Receita”, campo em que está o valor recolhido (receita do exercício) (essa inconsistência foi mais comum); **5.** As diferenças para composição do saldo dos recursos vinculados federais eram recolhimentos feitos de forma indevida; portanto, nesta planilha, também foi feita a dedução do valor no campo “Repasse/Receita”, campo em que está o valor recolhido (receita do exercício) (essa inconsistência foi a mais rara, com pouquíssimas ocorrências). **6.** Dados coletados em 27.11.2017.

Fonte: Sistema Mercúrio/Relatório de Dotações (USP)  
Elaboração: Controladoria Geral da USP

**Figura 13: Execução orçamentária por Unidade (2017)**

	Fonte/ Movimentação	Repasse/Receita <sup>1</sup>	Remanejamentos	Suplementação /redução	Empenhado	Saldo <sup>2</sup>
RUSP	Tesouro do Estado	30.502.889,00	-19.369.977,75	0,00	11.132.911,25	0,00
	Recursos Próprios	56.458.026,18	-16.808.006,92	0,00	2.607.476,37	37.042.542,89
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>86.960.915,18</b>	<b>-36.177.984,67</b>	<b>0,00</b>	<b>13.740.387,62</b>	<b>37.042.542,89</b>





CONTROLADORIA  
GERAL

FD	Tesouro do Estado	4.015.779,00	394.720,52	0,00	4.410.499,52	0,00
	Recursos Próprios	3.426.246,08	-86.223,82	0,00	107.396,90	3.232.625,36
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>7.442.025,08</b>	<b>308.496,70</b>	<b>0,00</b>	<b>4.517.896,42</b>	<b>3.232.625,36</b>
EP	Tesouro do Estado	15.313.172,00	-1.343.618,25	0,00	13.969.553,75	0,00
	Recursos Próprios	6.330.941,43	334.059,37	0,00	1.347.678,94	5.317.321,86
	Recursos Vinculados Federais	427.909,95	772.388,11	0,00	457.200,57	743.097,49
	<b>Totais</b>	<b>22.072.023,38</b>	<b>-237.170,77</b>	<b>0,00</b>	<b>15.774.433,26</b>	<b>6.060.419,35</b>
IEE	Tesouro do Estado	1.348.171,00	-38.548,51	0,00	1.309.622,49	0,00
	Recursos Próprios	3.142.532,30	-293.296,41	0,00	1.196.490,15	1.652.745,74
	Recursos Vinculados Federais	309.989,98	69.610,03	0,00	161.279,68	218.320,33
	<b>Totais</b>	<b>4.800.693,28</b>	<b>-262.234,89</b>	<b>0,00</b>	<b>2.667.392,32</b>	<b>1.871.066,07</b>
FM	Tesouro do Estado	9.916.991,00	2.656.781,02	0,00	12.573.772,02	0,00
	Recursos Próprios	562.501,29	158.284,41	0,00	503.488,11	217.297,59
	Recursos Vinculados Federais	36.790,05	1.762.186,85	0,00	503.101,56	1.295.875,34
	<b>Totais</b>	<b>10.516.282,34</b>	<b>4.577.252,28</b>	<b>0,00</b>	<b>13.580.361,69</b>	<b>1.513.172,93</b>
FSP	Tesouro do Estado	3.592.970,00	-610.540,24	0,00	2.982.429,76	0,00
	Recursos Próprios	1.379.635,29	57.922,24	0,00	351.292,37	1.086.265,16
	Recursos Vinculados Federais	13.222,26	77.555,27	0,00	29.272,38	61.505,15
	<b>Totais</b>	<b>4.985.827,55</b>	<b>-475.062,73</b>	<b>0,00</b>	<b>3.362.994,51</b>	<b>1.147.770,31</b>
EE	Tesouro do Estado	1.512.723,00	-11.101,23	0,00	1.501.621,77	0,00
	Recursos Próprios	2.940.610,18	-255.162,73	0,00	197.732,01	2.487.715,44
	Recursos Vinculados Federais	0,00	201.820,62	0,00	84.675,88	117.144,74
	<b>Totais</b>	<b>4.453.333,18</b>	<b>-64.443,34</b>	<b>0,00</b>	<b>1.784.029,66</b>	<b>2.604.860,18</b>
FFLCH	Tesouro do Estado	8.716.100,00	662.017,52	0,00	9.378.117,52	0,00
	Recursos Próprios	6.608.679,09	-317.517,33	0,00	2.196.826,36	4.094.335,40
	Recursos Vinculados Federais	19.889,53	1.008.859,59	0,00	625.552,88	403.196,24
	<b>Totais</b>	<b>15.344.668,62</b>	<b>1.353.359,78</b>	<b>0,00</b>	<b>12.200.496,76</b>	<b>4.497.531,64</b>
FCF	Tesouro do Estado	1.960.822,00	104.102,77	0,00	2.064.924,77	0,00
	Recursos Próprios	3.390.973,75	-794.147,60	0,00	649.463,67	1.947.362,48
	Recursos Vinculados Federais	39.106,19	860.082,68	0,00	282.659,87	616.529,00
	<b>Totais</b>	<b>5.390.901,94</b>	<b>170.037,85</b>	<b>0,00</b>	<b>2.997.048,31</b>	<b>2.563.891,48</b>
FMVZ	Tesouro do Estado	4.629.576,00	1.472.560,66	0,00	6.102.136,66	0,00
	Recursos Próprios	16.983.400,15	-2.566.540,45	0,00	5.136.044,49	9.280.815,21
	Recursos Vinculados Federais	34.071,00	675.222,19	0,00	84.101,68	625.191,51
	<b>Totais</b>	<b>21.647.047,15</b>	<b>-418.757,60</b>	<b>0,00</b>	<b>11.322.282,83</b>	<b>9.906.006,72</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

ESALQ	Tesouro do Estado	11.258.015,00	-1.483.541,43	0,00	9.774.473,57	0,00
	Recursos Próprios	6.572.831,64	5.390.787,56	0,00	1.689.953,10	10.273.666,10
	Recursos Vinculados Federais	741.381,26	862.863,05	0,00	523.377,15	1.080.867,16
	<b>Totais</b>	<b>18.572.227,90</b>	<b>4.770.109,18</b>	<b>0,00</b>	<b>11.987.803,82</b>	<b>11.354.533,26</b>
FEA	Tesouro do Estado	4.250.898,00	49.610,93	0,00	4.300.508,93	0,00
	Recursos Próprios	4.009.410,49	-175.155,81	0,00	330.621,00	3.503.633,68
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>8.260.308,49</b>	<b>-125.544,88</b>	<b>0,00</b>	<b>4.631.129,93</b>	<b>3.503.633,68</b>
PUSP-B	Tesouro do Estado	3.431.957,00	2.382.331,58	0,00	5.814.288,58	0,00
	Recursos Próprios	2.693.270,50	-18.701,26	0,00	228.578,42	2.445.990,82
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>6.125.227,50</b>	<b>2.363.630,32</b>	<b>0,00</b>	<b>6.042.867,00</b>	<b>2.445.990,82</b>
IAG	Tesouro do Estado	2.849.144,00	16.952,47	0,00	2.866.096,47	0,00
	Recursos Próprios	1.683.414,31	480.476,19	0,00	589.133,25	1.574.757,25
	Recursos Vinculados Federais	388.021,51	-82.527,29	0,00	0,00	305.494,22
	<b>Totais</b>	<b>4.920.579,82</b>	<b>414.901,37</b>	<b>0,00</b>	<b>3.455.229,72</b>	<b>1.880.251,47</b>
FAU	Tesouro do Estado	3.568.323,00	521.475,84	0,00	4.089.798,84	0,00
	Recursos Próprios	577.788,15	57.219,31	0,00	147.051,67	487.955,79
	Recursos Vinculados Federais	0,00	320.179,94	0,00	170.000,59	150.179,35
	<b>Totais</b>	<b>4.146.111,15</b>	<b>898.875,09</b>	<b>0,00</b>	<b>4.406.851,10</b>	<b>638.135,14</b>
FMRP	Tesouro do Estado	8.099.699,00	-471.228,95	0,00	7.628.470,05	0,00
	Recursos Próprios	22.082.032,72	-388.970,21	0,00	15.175.081,94	6.517.980,57
	Recursos Vinculados Federais	3.097.266,74	-407.344,59	0,00	530.852,75	2.159.069,40
	<b>Totais</b>	<b>33.278.998,46</b>	<b>-1.267.543,75</b>	<b>0,00</b>	<b>23.334.404,74</b>	<b>8.677.049,97</b>
EESC	Tesouro do Estado	7.173.404,00	1.239.048,66	0,00	8.412.452,66	0,00
	Recursos Próprios	3.671.381,88	156.717,66	0,00	497.324,32	3.330.775,22
	Recursos Vinculados Federais	1.024.937,18	829.716,33	0,00		1.854.653,51
	<b>Totais</b>	<b>11.869.723,06</b>	<b>2.225.482,65</b>	<b>0,00</b>	<b>8.909.776,98</b>	<b>5.185.428,73</b>
PUSP-FC	Tesouro do Estado	5.603.587,00	1.880.091,91	0,00	7.483.678,91	0,00
	Recursos Próprios	5.254.152,62	-1.320.673,48	0,00	3.430.449,12	503.030,02
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>10.857.739,62</b>	<b>559.418,43</b>	<b>0,00</b>	<b>10.914.128,03</b>	<b>503.030,02</b>
IO	Tesouro do Estado	4.835.421,00	167.676,68	0,00	5.003.097,68	0,00
	Recursos Próprios	155.172,14	-5.750,97	0,00	19.812,72	129.608,45
	Recursos Vinculados Federais	10.154,52	319.507,36	0,00	10.956,00	318.705,88
	<b>Totais</b>	<b>5.000.747,66</b>	<b>481.433,07</b>	<b>0,00</b>	<b>5.033.866,40</b>	<b>448.314,33</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

EERP	Tesouro do Estado	1.944.552,00	-59.019,75	0,00	1.885.532,25	0,00
	Recursos Próprios	2.039.891,03	-82.462,06	0,00	497.597,09	1.459.831,88
	Recursos Vinculados Federais	2.667,74	443.086,66	0,00	117.530,30	328.224,10
	<b>Totais</b>	<b>3.987.110,77</b>	<b>301.604,85</b>	<b>0,00</b>	<b>2.500.659,64</b>	<b>1.788.055,98</b>
FO	Tesouro do Estado	4.844.116,00	-94.414,71	0,00	4.749.701,29	0,00
	Recursos Próprios	901.680,02	-12.533,68	0,00	704.556,13	184.590,21
	Recursos Vinculados Federais	2.232,34	467.817,13	0,00	113.646,62	356.402,85
	<b>Totais</b>	<b>5.748.028,36</b>	<b>360.868,74</b>	<b>0,00</b>	<b>5.567.904,04</b>	<b>540.993,06</b>
FOB	Tesouro do Estado	3.804.184,00	1.327.014,22	0,00	5.131.198,22	0,00
	Recursos Próprios	12.548.279,61	-1.507.827,65	0,00	1.762.566,04	9.277.885,92
	Recursos Vinculados Federais	386.295,98	733.483,76	0,00	586.538,94	533.240,80
	<b>Totais</b>	<b>16.738.759,59</b>	<b>552.670,33</b>	<b>0,00</b>	<b>7.480.303,20</b>	<b>9.811.126,72</b>
ECA	Tesouro do Estado	5.545.412,00	291.091,96	0,00	5.836.503,96	0,00
	Recursos Próprios	2.053.046,79	279.383,33	0,00	353.373,20	1.979.056,92
	Recursos Vinculados Federais	24.133,58	379.009,74	0,00	129.727,60	273.415,72
	<b>Totais</b>	<b>7.622.592,37</b>	<b>949.485,03</b>	<b>0,00</b>	<b>6.319.604,76</b>	<b>2.252.472,64</b>
CEBIMar	Tesouro do Estado	719.384,00	67.331,27	0,00	786.715,27	0,00
	Recursos Próprios	285.030,34	-68.678,33	0,00	76.489,46	139.862,55
	Recursos Vinculados Federais	20.376,95	0,00	0,00	20.376,95	0,00
	<b>Totais</b>	<b>1.024.791,29</b>	<b>-1.347,06</b>	<b>0,00</b>	<b>883.581,68</b>	<b>139.862,55</b>
IEB	Tesouro do Estado	987.736,00	-125.043,26	0,00	862.692,74	0,00
	Recursos Próprios	138.454,84	2.974.671,37	0,00	2.458.060,77	655.065,44
	Recursos Vinculados Federais	0,00	33.628,02	0,00	3.825,01	29.803,01
	<b>Totais</b>	<b>1.126.190,84</b>	<b>2.883.256,13</b>	<b>0,00</b>	<b>3.324.578,52</b>	<b>684.868,45</b>
MAC	Tesouro do Estado	5.817.010,00	-106.955,52	0,00	5.710.054,48	0,00
	Recursos Próprios	913.946,59	-81.482,32	0,00	52.664,88	779.799,39
	Recursos Vinculados Federais	0,00	63.364,57	0,00	32.174,73	31.189,84
	<b>Totais</b>	<b>6.730.956,59</b>	<b>-125.073,27</b>	<b>0,00</b>	<b>5.794.894,09</b>	<b>810.989,23</b>
MP	Tesouro do Estado	9.741.020,00	-1.495.469,73	0,00	8.245.550,27	0,00
	Recursos Próprios	4.081.328,99	-915.800,14	0,00	6.700,00	3.158.828,85
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>13.822.348,99</b>	<b>-2.411.269,87</b>	<b>0,00</b>	<b>8.252.250,27</b>	<b>3.158.828,85</b>
SAS	Tesouro do Estado	24.955.341,00	18.188.654,06	0,00	43.143.995,06	0,00
	Recursos Próprios	7.471.245,52	2.313.865,98	0,00	7.113.298,66	2.671.812,84
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>32.426.586,52</b>	<b>20.502.520,04</b>	<b>0,00</b>	<b>50.257.293,72</b>	<b>2.671.812,84</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

IEA	Tesouro do Estado	523.202,00	135.207,99	0,00	658.409,99	0,00
	Recursos Próprios	166.789,21	133.568,81	0,00	37.124,66	263.233,36
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>689.991,21</b>	<b>268.776,80</b>	<b>0,00</b>	<b>695.534,65</b>	<b>263.233,36</b>
MZ	Tesouro do Estado	2.404.854,00	-246.753,57	0,00	2.158.100,43	0,00
	Recursos Próprios	947.244,63	24.088,80	0,00	24.000,00	947.333,43
	Recursos Vinculados Federais	4.102,45	64.367,76	0,00	33.545,94	34.924,27
	<b>Totais</b>	<b>3.356.201,08</b>	<b>-158.297,01</b>	<b>0,00</b>	<b>2.215.646,37</b>	<b>982.257,70</b>
EEFE	Tesouro do Estado	1.574.743,00	-112.643,32	0,00	1.462.099,68	0,00
	Recursos Próprios	3.087.549,14	-339.980,99	0,00	793.901,35	1.953.666,80
	Recursos Vinculados Federais	0,00	185.731,38	0,00	0,00	185.731,38
	<b>Totais</b>	<b>4.662.292,14</b>	<b>-266.892,93</b>	<b>0,00</b>	<b>2.256.001,03</b>	<b>2.139.398,18</b>
IB	Tesouro do Estado	2.999.785,00	-3.630,25	0,00	2.996.154,75	0,00
	Recursos Próprios	1.142.565,90	-11.281,69	0,00	272.506,28	858.777,93
	Recursos Vinculados Federais	3.984,23	305.996,29	0,00	47.360,09	262.620,43
	<b>Totais</b>	<b>4.146.335,13</b>	<b>291.084,35</b>	<b>0,00</b>	<b>3.316.021,12</b>	<b>1.121.398,36</b>
ICB	Tesouro do Estado	5.135.436,00	441.596,03	0,00	5.577.032,03	0,00
	Recursos Próprios	3.241.719,87	208.567,15	0,00	555.382,10	2.894.904,92
	Recursos Vinculados Federais	0,00	763.218,48	0,00	202.016,19	561.202,29
	<b>Totais</b>	<b>8.377.155,87</b>	<b>1.413.381,66</b>	<b>0,00</b>	<b>6.334.430,32</b>	<b>3.456.107,21</b>
IF	Tesouro do Estado	4.023.932,00	688.952,86	0,00	4.712.884,86	0,00
	Recursos Próprios	962.112,50	-263.540,40	0,00	317.259,24	381.312,86
	Recursos Vinculados Federais	340,90	842.180,09	0,00	163.559,58	678.961,41
	<b>Totais</b>	<b>4.986.385,40</b>	<b>1.267.592,55</b>	<b>0,00</b>	<b>5.193.703,68</b>	<b>1.060.274,27</b>
IGc	Tesouro do Estado	2.137.496,00	296.923,94	0,00	2.434.419,94	0,00
	Recursos Próprios	1.371.324,33	-34.985,18	0,00	504.741,97	831.597,18
	Recursos Vinculados Federais	34.251,36	231.347,10	0,00	67.552,78	198.045,68
	<b>Totais</b>	<b>3.543.071,69</b>	<b>493.285,86</b>	<b>0,00</b>	<b>3.006.714,69</b>	<b>1.029.642,86</b>
IME	Tesouro do Estado	3.667.381,00	50.567,54	0,00	3.717.948,54	0,00
	Recursos Próprios	745.659,18	-99.402,02	0,00	256.990,54	389.266,62
	Recursos Vinculados Federais	0,00	150.794,73	0,00	105.309,69	45.485,04
	<b>Totais</b>	<b>4.413.040,18</b>	<b>101.960,25</b>	<b>0,00</b>	<b>4.080.248,77</b>	<b>434.751,66</b>
IQ	Tesouro do Estado	3.443.267,00	-375.629,78	0,00	3.067.637,22	0,00
	Recursos Próprios	1.784.505,84	146.302,18	0,00	201.683,99	1.729.124,03
	Recursos Vinculados Federais	0,00	229.362,90	0,00	0,00	229.362,90
	<b>Totais</b>	<b>5.227.772,84</b>	<b>35,30</b>	<b>0,00</b>	<b>3.269.321,21</b>	<b>1.958.486,93</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

IP	Tesouro do Estado	1.605.576,00	-83.063,26	0,00	1.522.512,74	0,00
	Recursos Próprios	470.845,45	113.833,37	0,00	411.152,95	173.525,87
	Recursos Vinculados Federais	502.355,80	479.215,85	0,00	204.518,03	777.053,62
	<b>Totais</b>	<b>2.578.777,25</b>	<b>509.985,96</b>	<b>0,00</b>	<b>2.138.183,72</b>	<b>950.579,49</b>
FE	Tesouro do Estado	3.893.072,00	-301.649,57	0,00	3.591.422,43	0,00
	Recursos Próprios	1.232.722,85	-7.074,17	0,00	77.233,05	1.148.415,63
	Recursos Vinculados Federais	5.345,00	7.125,00	0,00	7.125,00	5.345,00
	<b>Totais</b>	<b>5.131.139,85</b>	<b>-301.598,74</b>	<b>0,00</b>	<b>3.675.780,48</b>	<b>1.153.760,63</b>
PUSP-C	Tesouro do Estado	15.385.166,00	2.506.278,84	0,00	17.891.444,84	0,00
	Recursos Próprios	811.034,92	-165.945,28	0,00	413.385,37	231.704,27
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>16.196.200,92</b>	<b>2.340.333,56</b>	<b>0,00</b>	<b>18.304.830,21</b>	<b>231.704,27</b>
SVOC	Tesouro do Estado	776.680,00	-16.025,55	0,00	760.654,45	0,00
	Recursos Próprios	352.891,85	0,00	0,00	136.401,01	216.490,84
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>1.129.571,85</b>	<b>-16.025,55</b>	<b>0,00</b>	<b>897.055,46</b>	<b>216.490,84</b>
PUSP-SC	Tesouro do Estado	8.251.838,00	1.478.457,87	0,00	9.730.295,87	0,00
	Recursos Próprios	6.102.223,63	5.098.941,63	0,00	9.800.879,09	1.400.286,17
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>14.354.061,63</b>	<b>6.577.399,50</b>	<b>0,00</b>	<b>19.531.174,96</b>	<b>1.400.286,17</b>
PUSP-RP	Tesouro do Estado	12.800.385,00	10.798.556,11	0,00	23.598.941,11	0,00
	Recursos Próprios	9.395.622,69	-315.072,04	0,00	3.111.363,46	5.969.187,19
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>22.196.007,69</b>	<b>10.483.484,07</b>	<b>0,00</b>	<b>26.710.304,57</b>	<b>5.969.187,19</b>
ICMC	Tesouro do Estado	3.127.632,00	107.232,52	0,00	3.234.864,52	0,00
	Recursos Próprios	1.515.652,55	862.472,84	0,00	1.154.578,47	1.223.546,92
	Recursos Vinculados Federais	100.000,00	157.201,18	0,00	0,00	257.201,18
	<b>Totais</b>	<b>4.743.284,55</b>	<b>1.126.906,54</b>	<b>0,00</b>	<b>4.389.442,99</b>	<b>1.480.748,10</b>
SCS	Tesouro do Estado	1.983.372,00	-1.146.773,94	0,00	836.598,06	0,00
	Recursos Próprios	36.892,26	0,00	0,00	0,00	36.892,26
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>2.020.264,26</b>	<b>-1.146.773,94</b>	<b>0,00</b>	<b>836.598,06</b>	<b>36.892,26</b>
FORP	Tesouro do Estado	3.199.220,00	-189.658,65	0,00	3.009.561,35	0,00
	Recursos Próprios	1.236.094,97	-122.529,17	0,00	354.146,35	759.419,45
	Recursos Vinculados Federais	0,00	313.554,30	0,00	110.274,74	203.279,56
	<b>Totais</b>	<b>4.435.314,97</b>	<b>1.366,48</b>	<b>0,00</b>	<b>3.473.982,44</b>	<b>962.699,01</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

FFCLRP	Tesouro do Estado	4.822.457,00	617.023,91	0,00	5.439.480,91	0,00
	Recursos Próprios	2.174.883,90	-167.612,70	0,00	275.078,13	1.732.193,07
	Recursos Vinculados Federais	0,00	689.516,15	0,00	232.617,68	456.898,47
	<b>Totais</b>	<b>6.997.340,90</b>	<b>1.138.927,36</b>	<b>0,00</b>	<b>5.947.176,72</b>	<b>2.189.091,54</b>
FCFRP	Tesouro do Estado	2.665.428,00	972.502,90	0,00	3.637.930,90	0,00
	Recursos Próprios	3.449.465,78	61.742,73	0,00	1.751.636,74	1.759.571,77
	Recursos Vinculados Federais	468,72	153.084,34	0,00	8.302,50	145.250,56
	<b>Totais</b>	<b>6.115.362,50</b>	<b>1.187.329,97</b>	<b>0,00</b>	<b>5.397.870,14</b>	<b>1.904.822,33</b>
HRAC	Tesouro do Estado	11.206.799,00	-3.746.572,33	0,00	7.460.226,67	0,00
	Recursos Próprios	33.382.795,53	-18.362.133,40	0,00	9.470.506,87	5.550.155,26
	Recursos Vinculados Federais	0,00	58.889,56	0,00	22.079,92	36.809,64
	<b>Totais</b>	<b>44.589.594,53</b>	<b>-22.049.816,17</b>	<b>0,00</b>	<b>16.952.813,46</b>	<b>5.586.964,90</b>
HU	Tesouro do Estado	25.761.110,00	962,96	0,00	25.762.072,96	0,00
	Recursos Próprios	23.729.294,02	207.393,97	0,00	23.935.806,99	881,00
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>49.490.404,02</b>	<b>208.356,93</b>	<b>0,00</b>	<b>49.697.879,95</b>	<b>881,00</b>
CEPEUSP	Tesouro do Estado	2.893.749,00	177.090,20	0,00	3.070.839,20	0,00
	Recursos Próprios	4.247.943,42	-613.127,37	0,00	1.610.139,94	2.024.676,11
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>7.141.692,42</b>	<b>-436.037,17</b>	<b>0,00</b>	<b>4.680.979,14</b>	<b>2.024.676,11</b>
CENA	Tesouro do Estado	1.324.867,00	106.666,92	0,00	1.431.533,92	0,00
	Recursos Próprios	15.745.798,00	-1.326.407,85	0,00	2.765.113,04	11.654.277,11
	Recursos Vinculados Federais	2.661,68	0,00	0,00	0,00	2.661,68
	<b>Totais</b>	<b>17.073.326,68</b>	<b>-1.219.740,93</b>	<b>0,00</b>	<b>4.196.646,96</b>	<b>11.656.938,79</b>
PUSP-LQ	Tesouro do Estado	11.874.061,00	1.130.581,06	0,00	13.004.642,06	0,00
	Recursos Próprios	4.267.450,14	124.571,70	0,00	3.655.781,48	736.240,36
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>16.141.511,14</b>	<b>1.255.152,76</b>	<b>0,00</b>	<b>16.660.423,54</b>	<b>736.240,36</b>
SVOI	Tesouro do Estado	125.598,00	-60.589,57	0,00	65.008,43	0,00
	Recursos Próprios	5.254,80	0,00	0,00	0,00	5.254,80
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>130.852,80</b>	<b>-60.589,57</b>	<b>0,00</b>	<b>65.008,43</b>	<b>5.254,80</b>
SIBI	Tesouro do Estado	20.515.473,00	-10.454.583,92	0,00	10.060.889,08	0,00
	Recursos Próprios	307.908,84	68.136,74	0,00	75.147,54	300.898,04
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>20.823.381,84</b>	<b>-10.386.447,18</b>	<b>0,00</b>	<b>10.136.036,62</b>	<b>300.898,04</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

CETI-SP	Tesouro do Estado	0,00	87.343,75	0,00	87.343,75	0,00
	Recursos Próprios	30.144,99	0,00	0,00	0,00	30.144,99
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>30.144,99</b>	<b>87.343,75</b>	<b>0,00</b>	<b>87.343,75</b>	<b>30.144,99</b>
MAE	Tesouro do Estado	1.988.507,00	-595.905,49	0,00	1.392.601,51	0,00
	Recursos Próprios	129.397,38	213.178,27	0,00	156.246,41	186.329,24
	Recursos Vinculados Federais	796,80	59.185,83	0,00	31.851,09	28.131,54
	<b>Totais</b>	<b>2.118.701,18</b>	<b>-323.541,39</b>	<b>0,00</b>	<b>1.580.699,01</b>	<b>214.460,78</b>
CETI-SC	Tesouro do Estado	0,00	183.614,52	0,00	183.614,52	0,00
	Recursos Próprios	66.333,66	0,00	0,00	0,00	66.333,66
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>66.333,66</b>	<b>183.614,52</b>	<b>0,00</b>	<b>183.614,52</b>	<b>66.333,66</b>
FZEA	Tesouro do Estado	2.950.594,00	-573.987,99	0,00	2.376.606,01	0,00
	Recursos Próprios	670.352,15	-68.101,00	0,00	267.474,51	334.776,64
	Recursos Vinculados Federais	36.517,06	794.702,17	0,00	127.669,00	703.550,23
	<b>Totais</b>	<b>3.657.463,21</b>	<b>152.613,18</b>	<b>0,00</b>	<b>2.771.749,52</b>	<b>1.038.326,87</b>
IQSC	Tesouro do Estado	1.858.007,00	105.751,83	0,00	1.963.758,83	0,00
	Recursos Próprios	288.773,48	-116.800,95	0,00	29.948,67	142.023,86
	Recursos Vinculados Federais	0,00	125.000,00	0,00	0,00	125.000,00
	<b>Totais</b>	<b>2.146.780,48</b>	<b>113.950,88</b>	<b>0,00</b>	<b>1.993.707,50</b>	<b>267.023,86</b>
IFSC	Tesouro do Estado	2.585.583,00	647.293,32	0,00	3.232.876,32	0,00
	Recursos Próprios	1.480.564,74	49.797,79	0,00	672.876,55	857.485,98
	Recursos Vinculados Federais	455.886,03	0,00	0,00	191.535,26	264.350,77
	<b>Totais</b>	<b>4.522.033,77</b>	<b>697.091,11</b>	<b>0,00</b>	<b>4.097.288,13</b>	<b>1.121.836,75</b>
CETI-RP	Tesouro do Estado	0,00	159.613,59	0,00	159.613,59	0,00
	Recursos Próprios	29.989,96	-140,62	0,00	7.190,00	22.659,34
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>29.989,96</b>	<b>159.472,97</b>	<b>0,00</b>	<b>166.803,59</b>	<b>22.659,34</b>
CDCC	Tesouro do Estado	537.202,00	107.487,79	0,00	644.689,79	0,00
	Recursos Próprios	317.423,98	-168.438,46	0,00	74.342,12	74.643,40
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>854.625,98</b>	<b>-60.950,67</b>	<b>0,00</b>	<b>719.031,91</b>	<b>74.643,40</b>
CETI-LQ	Tesouro do Estado	0,00	98.618,64	0,00	98.618,64	0,00
	Recursos Próprios	39.124,61	0,00	0,00	0,00	39.124,61
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>39.124,61</b>	<b>98.618,64</b>	<b>0,00</b>	<b>98.618,64</b>	<b>39.124,61</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

FEARP	Tesouro do Estado	1.948.425,00	713.014,36	0,00	2.661.439,36	0,00
	Recursos Próprios	3.189.732,19	-385.397,73	0,00	653.062,24	2.151.272,22
	Recursos Vinculados Federais	1.137,51	232.831,62	0,00	78.839,87	155.129,26
	<b>Totais</b>	<b>5.139.294,70</b>	<b>560.448,25</b>	<b>0,00</b>	<b>3.393.341,47</b>	<b>2.306.401,48</b>
SEF	Tesouro do Estado	40.976.613,00	-13.645.095,79	0,00	27.331.517,21	0,00
	Recursos Próprios	5.710.709,85	11.287.769,30	0,00	14.083.958,35	2.914.520,80
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>46.687.322,85</b>	<b>-2.357.326,49</b>	<b>0,00</b>	<b>41.415.475,56</b>	<b>2.914.520,80</b>
IMT	Tesouro do Estado	934.644,00	-102.170,81	0,00	832.473,19	0,00
	Recursos Próprios	52.690,93	-9.940,34	0,00	11.837,28	30.913,31
	Recursos Vinculados Federais	0,00	65.853,94	0,00	59.229,50	6.624,44
	<b>Totais</b>	<b>987.334,93</b>	<b>-46.257,21</b>	<b>0,00</b>	<b>903.539,97</b>	<b>37.537,75</b>
STI	Tesouro do Estado	22.518.397,00	-50.722,63	0,00	22.467.674,37	0,00
	Recursos Próprios	679.431,04	356.565,19	0,00	0,00	1.035.996,23
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>23.197.828,04</b>	<b>305.842,56</b>	<b>0,00</b>	<b>22.467.674,37</b>	<b>1.035.996,23</b>
FDRP	Tesouro do Estado	1.387.685,00	431.612,63	0,00	1.819.297,63	0,00
	Recursos Próprios	5.869.303,04	-334.816,92	0,00	1.185.095,74	4.349.390,38
	Recursos Vinculados Federais	100.000,00	38.855,55	0,00	35.890,66	102.964,89
	<b>Totais</b>	<b>7.356.988,04</b>	<b>135.651,26</b>	<b>0,00</b>	<b>3.040.284,03</b>	<b>4.452.355,27</b>
EACH	Tesouro do Estado	5.630.966,00	858.173,65	0,00	6.489.139,65	0,00
	Recursos Próprios	1.059.324,74	44.300,11	0,00	639.420,43	464.204,42
	Recursos Vinculados Federais	2.046,61	537.224,10	0,00	116.055,95	423.214,76
	<b>Totais</b>	<b>6.692.337,35</b>	<b>1.439.697,86</b>	<b>0,00</b>	<b>7.244.616,03</b>	<b>887.419,18</b>
IRI	Tesouro do Estado	843.386,00	150.133,31	0,00	993.519,31	0,00
	Recursos Próprios	186.194,53	-7.711,66	0,00	49.424,42	129.058,45
	Recursos Vinculados Federais	0,00	36.112,01	0,00	14.236,17	21.875,84
	<b>Totais</b>	<b>1.029.580,53</b>	<b>178.533,66</b>	<b>0,00</b>	<b>1.057.179,90</b>	<b>150.934,29</b>
EEL	Tesouro do Estado	5.005.153,00	-372.823,11	0,00	4.632.329,89	0,00
	Recursos Próprios	912.701,04	584.738,21	0,00	259.468,33	1.237.970,92
	Recursos Vinculados Federais	147.910,59	311.530,98	0,00	92.999,44	366.442,13
	<b>Totais</b>	<b>6.065.764,63</b>	<b>523.446,08</b>	<b>0,00</b>	<b>4.984.797,66</b>	<b>1.604.413,05</b>
SESA	Tesouro do Estado	0,00	228.228,53	0,00	228.228,53	0,00
	Recursos Próprios	1.437.482,53	-158.429,93	0,00	133.442,87	1.145.609,73
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>1.437.482,53</b>	<b>69.798,60</b>	<b>0,00</b>	<b>361.671,40</b>	<b>1.145.609,73</b>





CONTROLADORIA  
GERAL

EEFERP	Tesouro do Estado	931.240,00	829.709,23	0,00	1.760.949,23	0,00
	Recursos Próprios	1.098.085,47	-22.446,83	0,00	292.295,24	783.343,40
	Recursos Vinculados Federais	0,00	7.342,59	0,00	2.692,55	4.650,04
	<b>Totais</b>	<b>2.029.325,47</b>	<b>814.604,99</b>	<b>0,00</b>	<b>2.055.937,02</b>	<b>787.993,44</b>
EDUSP	Tesouro do Estado	563.613,00	943.812,60	0,00	1.507.425,60	0,00
	Recursos Próprios	4.260.762,36	-99.383,01	0,00	2.345.682,61	1.815.696,74
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>4.824.375,36</b>	<b>844.429,59</b>	<b>0,00</b>	<b>3.853.108,21</b>	<b>1.815.696,74</b>
AUCANI	Tesouro do Estado	10.361.584,00	-8.072.714,56	0,00	2.288.869,44	0,00
	Recursos Próprios	163.490,40	1.510.085,24	0,00	170.000,00	1.503.575,64
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>10.525.074,40</b>	<b>-6.562.629,32</b>	<b>0,00</b>	<b>2.458.869,44</b>	<b>1.503.575,64</b>
PRCEU	Tesouro do Estado	12.325.050,00	-1.953.011,10	0,00	10.372.038,90	0,00
	Recursos Próprios	5.147.373,90	-264.252,23	0,00	629.935,36	4.253.186,31
	Recursos Vinculados Federais	193.008,62	0,00	0,00	0,00	193.008,62
	<b>Totais</b>	<b>17.665.432,52</b>	<b>-2.217.263,33</b>	<b>0,00</b>	<b>11.001.974,26</b>	<b>4.446.194,93</b>
PRG	Tesouro do Estado	10.424.634,00	11.319.658,16	0,00	21.744.292,16	0,00
	Recursos Próprios	209.584,79	1.021.097,01	0,00	598.200,00	632.481,80
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>10.634.218,79</b>	<b>12.340.755,17</b>	<b>0,00</b>	<b>22.342.492,16</b>	<b>632.481,80</b>
PRP	Tesouro do Estado	8.290.025,00	-7.530.426,33	0,00	759.598,67	0,00
	Recursos Próprios	2.366.177,84	-168.052,41	0,00	0,00	2.198.125,43
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>10.656.202,84</b>	<b>-7.698.478,74</b>	<b>0,00</b>	<b>759.598,67</b>	<b>2.198.125,43</b>
PRPG	Tesouro do Estado	9.034.485,00	-839.197,52	0,00	8.195.287,48	0,00
	Recursos Próprios	522.565,48	647.303,81	0,00	727.301,05	442.568,24
	Recursos Vinculados Federais	10.903.254,83	-9.665.336,85	0,00	472.427,54	765.490,44
	<b>Totais</b>	<b>20.460.305,31</b>	<b>-9.857.230,56</b>	<b>0,00</b>	<b>9.395.016,07</b>	<b>1.208.058,68</b>
AGEUSPI	Tesouro do Estado	2.127.583,00	-843.446,98	0,00	1.284.136,02	0,00
	Recursos Próprios	559.806,29	4.500,00	0,00	35.054,00	529.252,29
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>2.687.389,29</b>	<b>-838.946,98</b>	<b>0,00</b>	<b>1.319.190,02</b>	<b>529.252,29</b>
PUSQSD	Tesouro do Estado	231.016,00	-46.905,44	0,00	184.110,56	0,00
	Recursos Próprios	30.605,57	0,00	0,00	0,00	30.605,57
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>261.621,57</b>	<b>-46.905,44</b>	<b>0,00</b>	<b>184.110,56</b>	<b>30.605,57</b>



CONTROLADORIA  
GERAL

IAU	Tesouro do Estado	834.842,00	263.934,25	0,00	1.098.776,25	0,00
	Recursos Próprios	92.641,38	73.471,74	0,00	159.558,47	6.554,65
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>927.483,38</b>	<b>337.405,99</b>	<b>0,00</b>	<b>1.258.334,72</b>	<b>6.554,65</b>
SEG	Tesouro do Estado	10.000.000,00	586.007,72	0,00	10.586.007,72	0,00
	Recursos Próprios	137.663,97	0,00	0,00	0,00	137.663,97
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>10.137.663,97</b>	<b>586.007,72</b>	<b>0,00</b>	<b>10.586.007,72</b>	<b>137.663,97</b>
SGA	Tesouro do Estado	3.000.000,00	-2.828.574,88	0,00	171.425,12	0,00
	Recursos Próprios	3.958,55	0,00	0,00	0,00	3.958,55
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>3.003.958,55</b>	<b>-2.828.574,88</b>	<b>0,00</b>	<b>171.425,12</b>	<b>3.958,55</b>
SAU	Tesouro do Estado	26.553.278,00	4.056.887,62	0,00	30.610.165,62	0,00
	Recursos Próprios	200,00	0,00	0,00	0,00	200,00
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>26.553.478,00</b>	<b>4.056.887,62</b>	<b>0,00</b>	<b>30.610.165,62</b>	<b>200,00</b>
ETGUSP	<b>SEM MOVIMENTAÇÃO NO ANO</b>					
PUSP-CL	Tesouro do Estado	178.678,00	-134.931,66	0,00	43.746,34	0,00
	Recursos Próprios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Recursos Vinculados Federais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Totais</b>	<b>178.678,00</b>	<b>-134.931,66</b>	<b>0,00</b>	<b>43.746,34</b>	<b>0,00</b>
RUSP-AC	Tesouro do Estado	4.273.868.185,00	6.835.988,11	0,00	4.006.766.832,93	273.937.340,18
	Recursos Próprios	289.959.844,99	14.751.547,48	0,00	229.983.072,06	74.728.320,41
	Recursos Vinculados Federais	15.792,81	0,00	0,00	0,00	15.792,81
	<b>Totais</b>	<b>4.563.843.822,80</b>	<b>21.587.535,59</b>	<b>0,00</b>	<b>4.236.749.904,99</b>	<b>348.681.453,40</b>

Fonte: Sistema Mercúrio/Relatório de Dotações (USP)  
Elaboração: Controladoria Geral da USP

*Notas explicativas:*

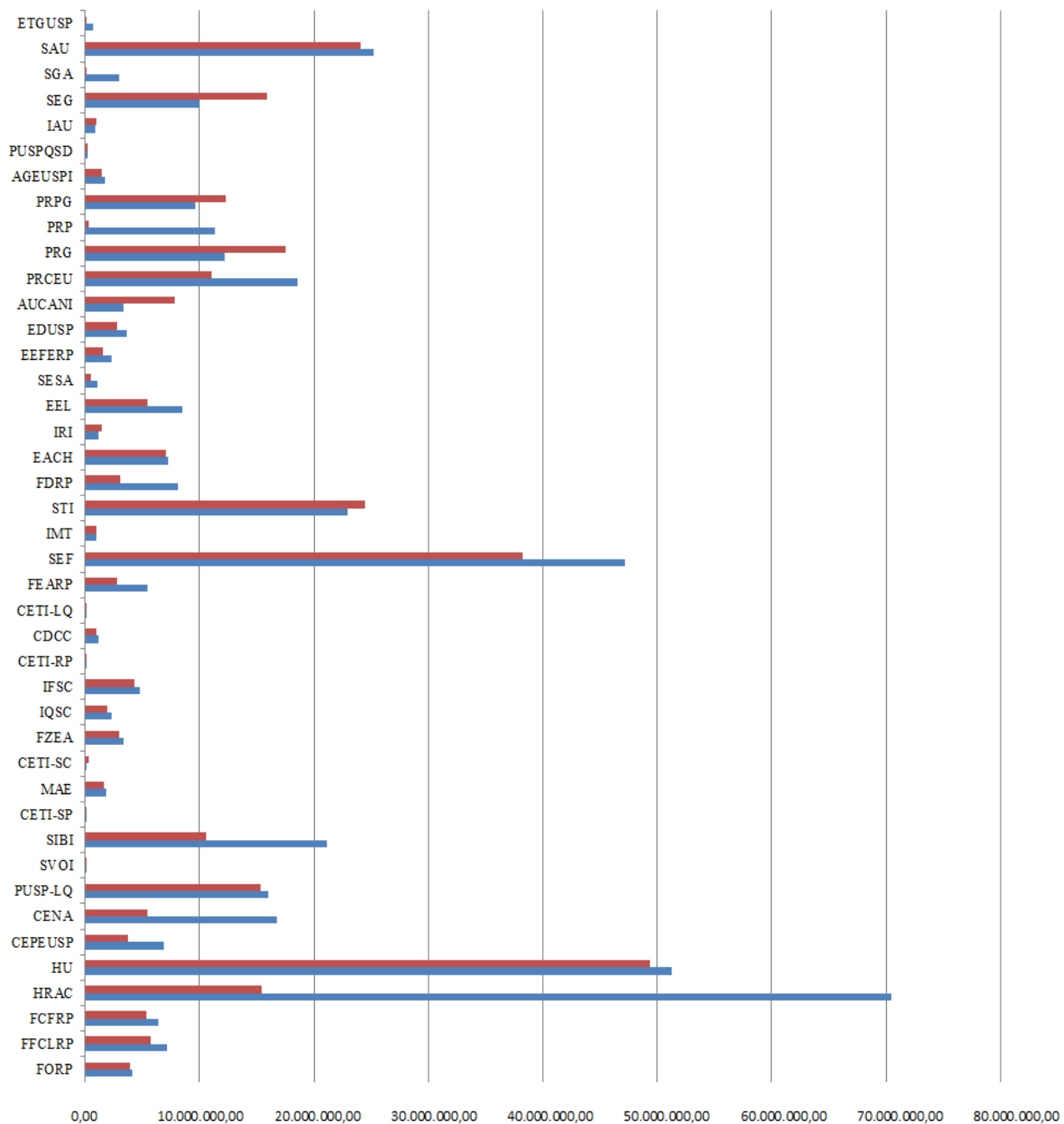
1. Inclui receitas do exercício anterior, valor inicial do tesouro do estado recebido pela unidade e receitas do exercício; 2. Apresentado apenas o saldo financeiro dos recursos próprios e dos recursos vinculados; 3. Verificou-se, por amostragem, que as diferenças para composição do saldo do tesouro eram multas pagas por fornecedores, no momento da liquidação da despesa, e que não retornaram ao saldo da unidade; nesta planilha, foi feita a dedução do valor no campo "Remanejamentos" (em geral, foram valores pequenos e poucas unidades com esse tipo de inconsistência); 4. As diferenças para composição do saldo dos recursos próprios eram liberações diversas, como, por exemplo, devolução de receita, que não foram devidamente deduzidas do valor recolhido no período; nesta planilha, foi feita a dedução do valor no campo "Repasse/Receita", campo em que está o valor recolhido (receita do exercício) (essa inconsistência foi mais comum); 5. As diferenças para composição do saldo dos recursos vinculados federais eram recolhimentos feitos de forma indevida; portanto, nesta planilha, também foi feita a dedução do valor no campo "Repasse/Receita", campo em que está o valor recolhido (receita do exercício) (essa inconsistência foi a mais rara, com pouquíssimas ocorrências). 6. Dados coletados em 27.11.2017.



CONTROLADORIA  
GERAL

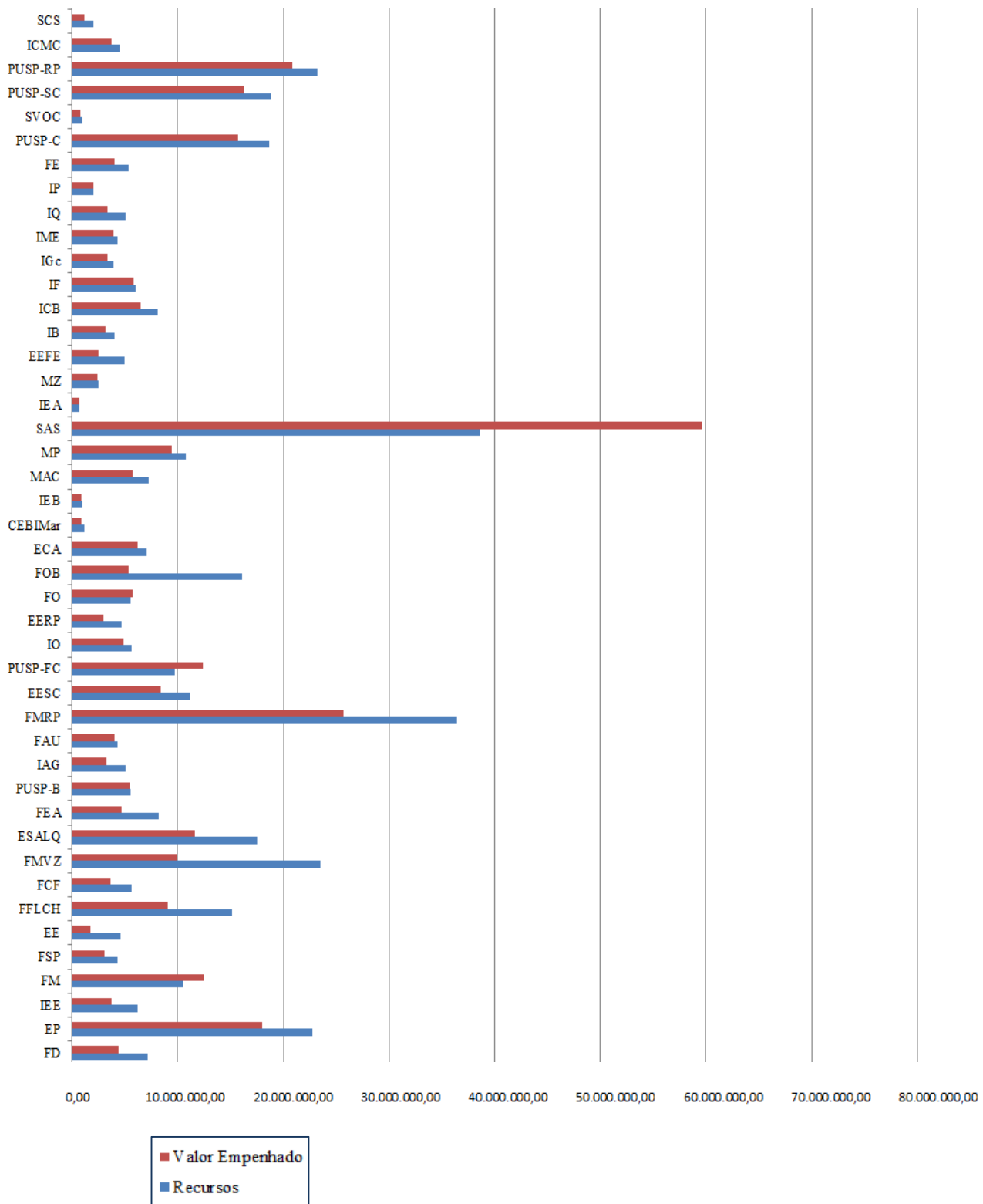
25. Como recurso de visualização da situação econômico-financeira da Universidade a partir de suas Unidades, as informações das duas planilhas acima (figuras 14 e 15) foram reunidas em gráficos de barras, excetuando-se a Reitoria, que causaria muita distorção aos gráficos.

**Figura 14: Recursos vs. valor empenhado (2016) por Unidade**





CONTROLADORIA  
GERAL

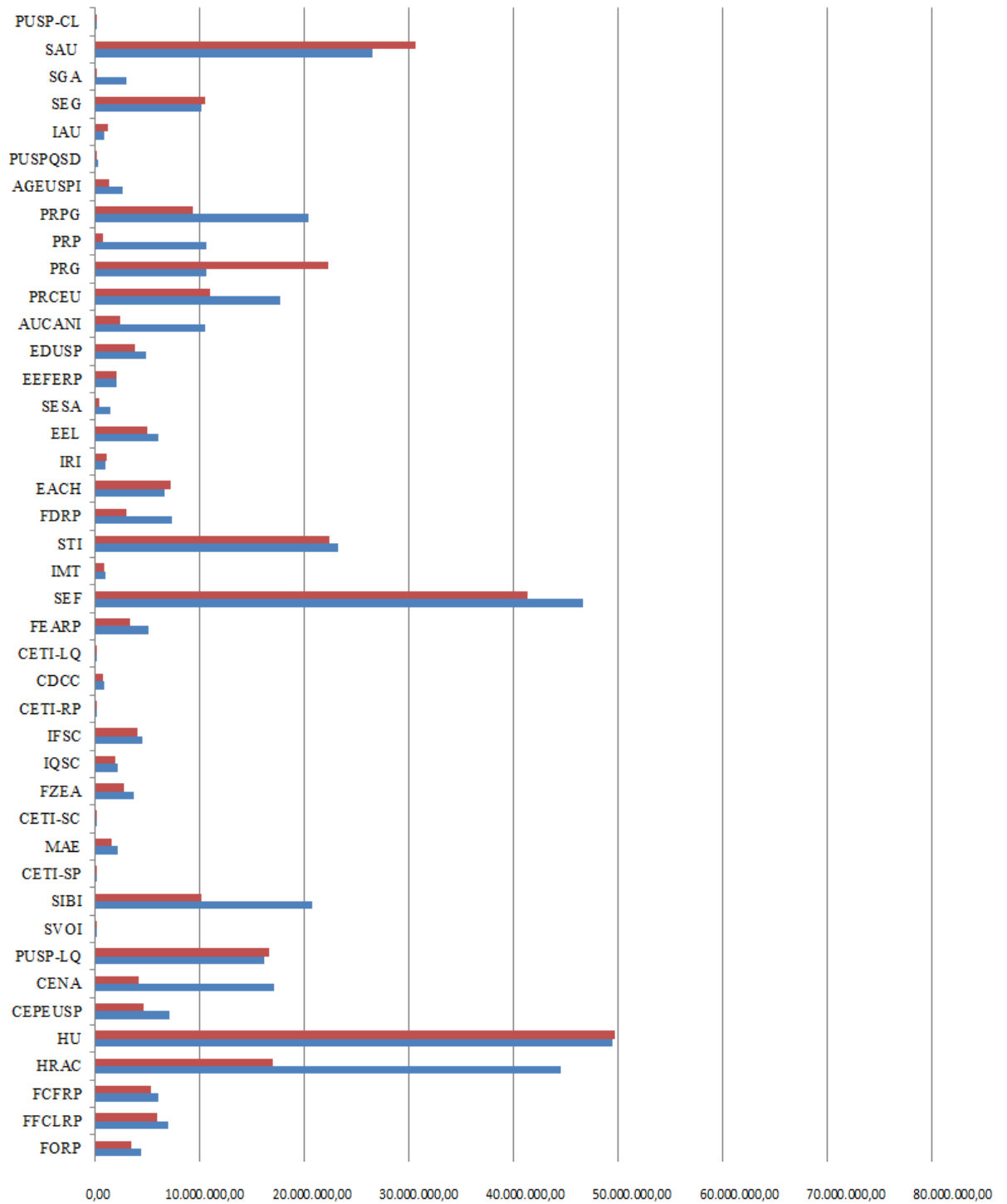


Fonte: Sistema Mercúrio/Relatório de Dotações (USP)  
Elaboração: Controladoria Geral da USP



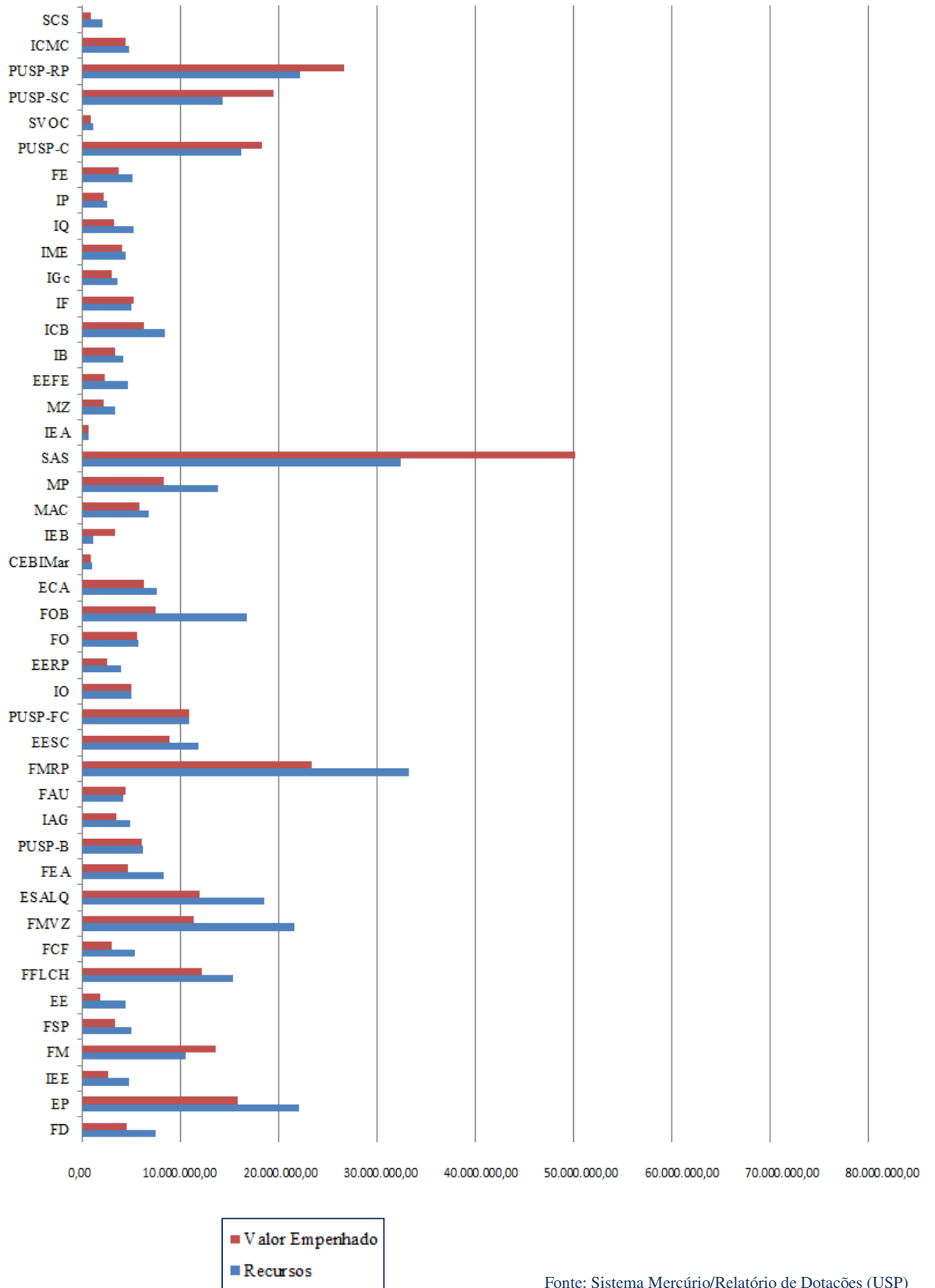
CONTROLADORIA  
GERAL

**Figura 15: Recursos vs. valor empenhado (2017) por Unidade**





CONTROLADORIA  
GERAL



Fonte: Sistema Mercúrio/Relatório de Dotações (USP)  
Elaboração: Controladoria Geral da USP



CONTROLADORIA  
GERAL

26. Propõe-se que os dados sobre execução orçamentária, bem como sobre execução contratual, passem a integrar desde o exercício de 2018 o escopo do controle a ser feito pela CG.

Especialmente quanto ao controle de execução contratual, importa definir estrategicamente quais contratos devem ser acompanhados mais diretamente pela CG, em especial quanto à sua economicidade, sem prejuízo do controle regular já feito pelo SCI.

Todavia, para tanto será necessária a adoção de parâmetros de controle por parte do Co, na mesma lógica do que se passa com os parâmetros de sustentabilidade.

Este é um ponto que fica aqui ressaltado como de importância, para ser apreciado pelo Co, tendo em vista o aperfeiçoamento da atuação da CG.

### **Procedimentos de auditoria**

27. Em consonância com os objetivos da CG já explicitados anteriormente neste Relatório, no que diz respeito ao seu papel de monitoramento (e não execução) do controle interno e, particularmente considerando esta primeira etapa de estruturação da CG, as atividades desempenhadas no período concentraram-se no entendimento do funcionamento da estrutura existente de auditoria interna tendo como objetivo primário produzir uma avaliação global e preliminar da função de auditoria interna da USP, de sorte a permitir, se e na medida necessária, sua adaptação e harmonização ao contexto de atuação da CG e ao cenário de governança e sustentabilidade que ensejaram sua criação.

A avaliação global acima referida contou com o apoio dos profissionais que compõem a estrutura do Serviço de Auditoria Interna (DFEAI), que é atualmente parte integrante do Departamento de Finanças (da CODAGE). O Departamento de Finanças tem como responsabilidade coordenar, dar suporte e auditar todos os processos financeiros da USP, bem como dar suporte ao planejamento, acompanhamento e avaliação da execução orçamentária e controles de todos os pagamentos efetuados pela USP.

28. A observação dos trabalhos realizados pelo DFEAI indica seu importante papel na arquitetura do SCI, exercido substancialmente por auditorias de conformidade sobre as



CONTROLADORIA  
GERAL

despesas com outros custeios e investimentos dos recursos não-vinculados da USP.

Os trabalhos de auditoria realizados pelo DFEAI e analisados pela CG para fins de diagnóstico tiveram como abrangência fundamentalmente os ciclos de compras e os processos de gestão de contratos, com grande ênfase na análise da adequação da modalidade de compra adotada *vis à vis* a legislação que institui as normas para licitações e contratos da Administração Pública (Lei 8.666/93).

Nesse contexto, o DFEAI realiza anualmente visitas as diversas unidades da USP, cujos relatórios indicam diversas oportunidades de melhoria na gestão dos recursos aplicados nessas atividades. Outrossim, o acompanhamento histórico das observações de auditoria nas unidades auditadas sugere a efetiva implementação de algumas das recomendações de melhoria realizadas pelo DFEAI, o que caracteriza um cenário de melhoria contínua do SCI da USP que resulta, entre outras forças motoras, da atuação do DFEAI.

29. Não obstante, foi possível observar que a abrangência e impacto dos trabalhos do DFEAI merecem ser ampliados. O DFEAI concentra suas atividades nos gastos de custeio e investimento realizados de maneira descentralizada. No entanto, também os gastos com o custeio contratados e gerenciados de forma centralizada, inclusive a folha de pagamentos, deveriam receber atenção por sua relevância.

Também foi possível observar que os trabalhos do DFEAI foram realizados em parcela substancial como resposta a demandas *ad hoc* feitas pelas próprias unidades ou com base no conceito de 'rodízio' de unidades e não como fruto de um planejamento estruturado em prioridades definidas conformes os riscos de cada unidade/processo.

A definição do Plano de Auditoria Interna deveria ser a etapa de identificação dos trabalhos a serem realizados prioritariamente pelo DFEAI em um determinado período de tempo. Esse planejamento deveria considerar as estratégias, os objetivos, as prioridades, as metas da unidade auditada e os riscos a que seus processos estão sujeitos. O resultado é um plano de auditoria interna baseado em riscos.

30. Idealmente, a função de auditoria interna deveria atuar nos principais riscos (e controles de riscos) mensurados em termos de seu impacto (severidade) e frequência





CONTROLADORIA  
GERAL

(probabilidade), de sorte a otimizar o SCI. Isto significa dizer que a parcela mais relevante dos recursos alocados à função de auditoria interna deveria estar devotada às unidades/processos de maior risco.

Sugere-se, nesse cenário, a adoção de abordagem de gerenciamento de riscos e controles oferecida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), por meio da qual o processo de gerenciamento e monitoramento de riscos da USP poderá apresentar oportunidades de melhoria na sua eficiência e eficácia através do mapeamento e priorização dos riscos inerentes e residuais das entidades auditadas pelo DFEAI.

A diversidade e multiplicidade de objetivos e riscos existentes no universo das entidades auditadas pelo DFEAI sugere a existência de potenciais oportunidades de melhoria na aplicação de priorização de riscos através de duas dimensões de avaliação de riscos preconizadas pelo COSO, conforme a figura abaixo:

**Figura 16: Dimensões de priorização e estratégia de gerenciamento de riscos**



Define-se impacto (ou severidade) como a perda potencial derivada da ocorrência (materialização) de um risco. A probabilidade (ou frequência) diz respeito à chance de que o risco se materialize.

A adoção dessa perspectiva oferece a oportunidade de um planejamento que contemple distintas abordagens de auditoria para entidades com distintos níveis de risco residual (i.e. probabilidade x impacto, já considerando o nível de maturidade no ambiente de controles



CONTROLADORIA  
GERAL

internos das entidades auditadas). Diferentes riscos requerem diferentes estratégias de tratamento desses riscos.

A heterogeneidade nos riscos residuais estimados nas entidades auditadas pelo DFEAI decorre da própria diversidade nas características essenciais dessas entidades (e.g. uma unidade em particular com equipe mais experiente, um contrato de aquisição de bens e serviços centralizado, o processo de gestão da folha de pagamentos) e há, portanto, ganhos potenciais na priorização dos trabalhos da auditoria embasada num mapa de riscos como o apresentado acima.

31. Para se viabilizar qualquer modificação na natureza e ampliação do alcance dos trabalhos do DFEAI, é importante atentar para a sua estrutura organizacional, tanto em termos de sua dimensão, quanto em termos de seu posicionamento hierárquico dentro da USP.

No tocante à dimensão, o DFEAI conta atualmente com 4 servidores, time que se avalia como muito limitado dadas as características de descentralização da USP.

No aspecto da vinculação hierárquica, é comum, tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, que a função da auditoria interna tenha seu nascimento e desenvolvimento inicial dentro das estruturas de finanças. Não obstante, é desejável que essa vinculação progrida à medida em que a função da auditoria interna evolui e amadurece como organismo primordial dentro do SCI. Essa progressão deve ter como objetivo garantir maior grau de autonomia à função de auditoria interna, reduzindo potenciais conflitos que surgem da vinculação hierárquica em organismos que não detém o poder necessário para que o trabalho da auditoria interna tenha o impacto abrangente que se deseja que tenha.

Dessa forma, recomenda-se a vinculação direta do DFEAI à estrutura interna que virá corresponder ao SCI, ou seja, uma estrutura com status hierárquico equiparado aos departamentos da CODAGE, como é o caso dos Departamentos de Finanças e DRH, entre outros – ou mesmo estrutura paralela à CODAGE e diretamente vinculada ao Gabinete do Reitor.

32. Adicionalmente, encontra-se em desenvolvimento de proposta, com apresentação



CONTROLADORIA  
GERAL

prevista no primeiro semestre do próximo mandato reitoral, de constituição de um Comitê de Auditoria, com inspiração nas melhores práticas de governança.

Tipicamente, os comitês de auditoria são órgãos relevantes de assessoramento dos Conselhos Superiores, no sentido de auxiliá-los no controle sobre a qualidade das informações financeiras e do sistema de controles internos, visando a confiabilidade do SCI e a integridade das informações.

Idealmente, comitês desta natureza devem ser formados apenas (ou ao menos em sua maioria) por conselheiros independentes – e, no caso de não serem todos os conselheiros independentes, é recomendável que seja coordenado por um conselheiro independente. Ao menos um de seus membros deve ter experiência comprovada na área contábil, financeira ou de auditoria.

Dentre suas funções destacam-se: (i) a supervisão das atividades da auditoria interna, incluindo a qualidade dos seus trabalhos, estrutura existente, plano de trabalho e resultados dos trabalhos realizados; e (ii) o monitoramento dos aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do código de conduta e do canal de denúncias (abrangendo o tratamento das denúncias recebidas) e eventual existência de fraude.

33. Finalmente, observou-se nesta avaliação inicial da função de auditoria interna da USP que há potenciais de ganho em termos de eficiência, eficácia e transparência por meio da implementação das seguintes iniciativas:

a) Desenvolver Código de Ética e Conduta específico para os profissionais do DFEAI.

A integridade da administração é um pré-requisito para o comportamento ético em todos os aspectos das atividades de uma organização. A eficácia da gestão não deve estar acima da integridade e dos valores éticos das pessoas que criam, administram e monitoram as atividades da organização. Integridade e valores éticos são elementos essenciais ao ambiente interno das organizações, que influenciam o traçado, a administração e o monitoramento dos outros componentes do modelo de gestão. Nesse contexto, os códigos formais de conduta organizacional são importantes para o estabelecimento de um programa ético eficaz.

b) Padronizar e documentar metodologia de trabalho adotada pelo DFEAI em política dar-



CONTROLADORIA  
GERAL

Ihe ampla divulgação.

A homogeneização da metodologia de auditoria possibilita: (i) aprimorar de maneira geral a qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelo DFEAI e (ii), indiretamente, contribuir para a melhoria da gestão dos recursos públicos através do controle eficiente e eficaz em consonância com uma linguagem comum de gerenciamento de riscos.

c) Definir, documentar e adotar procedimentos homogêneos na definição e seleção das amostras de auditoria (amostragem).

A adoção de diferentes métodos de amostragem, estatística e não estatística, tem o objetivo de permitir ao auditor fundamentar, de maneira adequada, sua opinião sobre determinada população, a partir da análise de uma amostra de transações ou eventos.

d) Definir e documentar procedimentos padrão a serem adotados na documentação dos trabalhos de auditoria (papéis de trabalho).

Os papéis de trabalho representam o registro das evidências que são obtidas pelo auditor ao longo do seu trabalho. Portanto, representam as efetivas “provas” de que um determinado trabalho foi realizado e de que os objetivos planejados foram cumpridos. Adicionalmente, os papéis de trabalho representam as evidências que fundamentam a opinião do auditor, sendo imprescindível o seu uso como suporte do relatório de auditoria.

e) Qualificar de forma individual as recomendações apresentadas nos relatórios de auditoria.

A qualificação individual das recomendações nas dimensões de impacto e probabilidade do risco associado permite ao gestor da unidade priorizar suas ações de melhoria, possibilitando a otimização de seus esforços na regularização das deficiências.

### **Interface com sistema de planejamento e de análise e gestão de riscos**

34. Como já destacado ao longo deste Relatório, importante aspecto do controle interno diz respeito ao planejamento e à gestão de riscos. Um controle interno eficaz precisa contar com mecanismos que permitam a adequada análise de riscos, bem como de seus consecutivos impactos financeiros e orçamentários, para assim contribuir ativamente para



CONTROLADORIA  
GERAL

o planejamento administrativo e para uma gestão economicamente responsável.

Com efeito, é tendência cada vez mais sensível, nos arranjos contemporâneos de governança universitária, a adoção de mecanismos de prospecção de riscos e de estudo de impacto financeiro e orçamentário. Tais mecanismos têm a função de fornecer subsídios às estruturas de decisão situadas na administração, para que a sua atuação possa ocorrer de modo consciente, refletido e responsável.

35. Foi seguindo essa ordem de ideias que se determinou a constituição, por meio da Resolução 7.344/17, da Assessoria de Planejamento Orçamentário (APO), cuja função institucional é subsidiar os sistemas internos de gestão na elaboração de seus orçamentos, diretrizes orçamentárias e planejamentos plurianuais, concentrando informações fundamentais envolvendo a pesquisa de riscos e o estudo do impacto econômico-financeiro das decisões a serem tomadas.

Dessa maneira, a consulta à APO é necessária, nos termos da Resolução 7.344/17 (artigos 1º, § 1º, e 8º), sempre que forem tomadas decisões administrativas que digam respeito: (i) ao planejamento plurianual, (ii) à elaboração do orçamento anual; (iii) à fixação das diretrizes orçamentárias, vinculantes dos orçamentos anuais; (iv) à assunção de obrigação que onere exercícios orçamentários futuros, com ampliação real de despesas em relação ao orçamento vigente; e (v) ao investimento que importe assunção de despesa de custeio ou de pessoal, onerando exercícios orçamentários futuros.

Nos itens (i), (ii) e (iii), cabe à APO participar ativamente da elaboração de normas centralizadas da Universidade, cuja deliberação e aprovação convergem no Co. A CG, órgão da Co, é o veículo responsável por operar tal articulação. É função da CG acompanhar a atividade da APO e assegurar que as decisões tomadas pelo Co sejam informadas quanto aos seus riscos, criticamente refletidas e adequadamente fundamentadas.

Nos itens (iv) e (v), o papel da APO é o de atuar conjuntamente com os agentes responsáveis pela decisão. Trata-se, aqui, de uma atuação em diálogo: os agentes responsáveis pela decisão quanto à despesa devem trazer à APO o substrato fático que informa tanto seus projetos de decisão como os prováveis riscos envolvidos caso a decisão



CONTROLADORIA  
GERAL

seja efetivamente tomada; a APO, por sua vez, não se deve limitar a uma chancela formal do projeto, engajando-se concretamente na pesquisa dos riscos e na análise de sua pertinência, participando ativamente do delineamento do estudo de impacto.

36. Em ambos os blocos de atuação acima referidos, é obrigação da APO reportar uma síntese de suas atividades (de prospecção, análise e gerenciamento de riscos) em um relatório anual à CG (art. 18 da Resolução 7.344/17), onde devem estar pontuadas as tendências gerais anuais sobre risco e planejamento da USP.

Tal relatório é fundamental na medida em que a CG, por sua própria estruturação institucional, detém precisamente a função de convergir em si as informações sobre controle interno, que chegam difusamente a diversas estruturas universitárias (SCI, APO, Procuradoria Geral, Ouvidoria, etc.). Trata-se de uma convergência que permite sistematizar, adensar e analisar criticamente essas informações, tornando-as passíveis de inserção na dinâmica decisória do Co.

37. Do ponto de vista prospectivo, portanto, dado que a gestão de riscos e o planejamento consistem, ambos, na antecipação, avaliação e gerenciamento dos elementos que possam ter impacto significativo sobre a sustentabilidade econômico-financeira da Universidade, a atividade desenvolvida pela APO deve se basear em matrizes de risco que permitam a identificação das situações que tenham impacto sobre o quadro financeiro e orçamentário, seja da Universidade (no plano de uma cartografia global de riscos e de suas implicações ao planejamento), seja das Unidades (no plano dos estudos de impacto individualizados desenvolvidos em caráter difuso).

Recomenda-se, enfim, que a USP adote um Comitê de Riscos, formado parcialmente por membros independentes (não servidores da USP), atuando como instância consultiva diretamente ligada ao Gabinete do Reitor e produzindo análises que auxiliem e orientem a atuação da APO.



CONTROLADORIA  
GERAL

### **Observações sobre passos futuros**

38. Não consta do presente relatório – mas deverá constar de relatórios futuros da CG – uma análise dos relatórios de auditoria e dos julgamentos anuais de contas realizados pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE).

Ocorre que os exercícios fiscais em relação aos quais a CG tornou-se competente, ou seja, relativos ao período de sua criação, ainda não foram objeto de controle pelo TCE, nem mesmo de apresentação de relatórios parciais da auditoria anual de contas.

Isso não impediu que a CG mantivesse frequente contato com o TCE, nem que já houvesse atuado preventivamente para propor às autoridades competentes da USP o atendimento a diretrizes daquele Tribunal.

São exemplos significativos, nesse sentido, de ações em que a CG se envolveu, o aprimoramento da integração da USP ao SIAFEM e da normatização e do controle quanto às parcerias com as fundações de apoio.

39. Outro ponto que se propõe ao Co e à futura gestão reitoral seja estudado como objeto de ação da CG é a adoção de parâmetros para avaliação da atividade-fim da Universidade.

40. Por fim, estão em vias de ser analisadas e adotadas pelas instâncias competentes normas pertinentes à operação interna da CG e do SCI.

São Paulo, 12 de dezembro de 2017.