

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDA BORDIGNON SOARES**

**AVALIAÇÃO DE MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO PARA TOMADA DE  
DECISÃO: UM ESTUDO NO SETOR FINANCEIRO DE UMA UNIDADE  
UNIVERSITÁRIA DA UFRGS ENTRE OS ANOS DE 2017 E 2022.**

Porto Alegre

2024

FERNANDA BORDIGNON SOARES

**AVALIAÇÃO DE MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO PARA TOMADA DE  
DECISÃO: UM ESTUDO NO SETOR FINANCEIRO DE UMA UNIDADE  
UNIVERSITÁRIA DA UFRGS ENTRE OS ANOS DE 2017 E 2022.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, modalidade Profissional.

Orientador: Pf. Dr. Guilherme Kirch

Porto Alegre

2024

Bordignon-Soares, Fernanda  
AVÁLIAÇÃO DE MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO PARA  
TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO NO SETOR FINANCEIRO DE  
UMA UNIDADE UNIVERSITÁRIA DA UFRGS ENTRE OS ANOS DE  
2017 E 2022. / Fernanda Bordignon-Soares. -- 2024.  
259 f.  
Orientador: Guilherme Kirch.

Dissertação (Mestrado Profissional) -- Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto  
Alegre, BR-RS, 2024.

1. modelo de controle financeiro. 2. gestão  
financeira. 3. controle financeiro. 4. ensino público  
superior. 5. planejamento financeiro. I. Kirch,  
Guilherme, orient. II. Título.

FERNANDA BORDIGNON SOARES

**AVALIAÇÃO DE MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO PARA TOMADA DE  
DECISÃO: UM ESTUDO NO SETOR FINANCEIRO DE UMA UNIDADE  
UNIVERSITÁRIA DA UFRGS ENTRE OS ANOS DE 2017 E 2022.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, na modalidade Profissional, e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 04 de abril de 2024.

---

**Guilherme Kirch, Prof. Dr. (PPGA/UFRGS)**  
Orientador

---

**Aurora Carneiro Zen, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (PPGA/UFRGS)**  
Membro da banca

---

**Fernanda Müller, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (PPGA/UFRGS)**  
Membro da banca

---

**Giovana Sordi Schiavi, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> (PPGCONT/UFRGS)**  
Membro da banca

**Porto Alegre**

**2024**

## AGRADECIMENTOS

Foi uma longa jornada até chegar esse momento, o momento de escrever os meus agradecimentos, o momento de poder dedicar as pessoas que amo uma singela homenagem, feita com todo o meu coração, para aqueles que trilharam comigo esse árduo e desafiante caminho.

A vida me deu a sorte de poder contar com pessoas tão especiais e sinceras no seu amor, apoio, torcida e dedicação a mim durante esse período. Vou colocar em ordem alfabética meus agradecimentos porque não quero de forma alguma parecer injusta com tamanha amizade recebida. Carolzinha, obrigada amor meu por todos os momentos de conversa e pela tua voz calma e doce que me trazia paz no meio do turbilhão que eu estava vivendo, obrigada pela tua mãe e por todo o apoio que veio dela (deu tudo certo meninas, agora é só comemorar!!). Fabrício, minha luz, meu ser iluminado, obrigada por todas as infinitas horas de conversas, ensinamentos, conselhos, risadas e choros. Obrigada pelo carinho, pelo cuidado, por ter sido meu bote salva-vidas quando o oceano escuro vinha me cercar. Carol e Fabrício, obrigada por aquela ligação no dia 29 de dezembro de 2023, cada palavra dessa dissertação eu dedico a vocês dois, vocês viveram ela comigo em cada detalhe. Lezinha, amor da minha vida, obrigada por não morrer do coração com todas as vezes que eu disse “estou atrasada, não consegui escrever”, por estar ali sempre que eu precisasse. Por torcer por mim, dizer uma e outra vez que daria tudo certo e que ficaria tudo bem: amo você. Paula, minha doutora mais maravilhosa dessa vida, obrigada, obrigada, obrigada. Não tenho palavras para descrever o quanto teus conselhos, nossas conversas sobre a danada da ansiedade, as estratégias, os xingamentos com amor para eu acabar de uma vez. As risadas muito necessárias, os planos de liberdade pós-escrita. Tu foste um sopro de alegria no meio desse caos, obrigada por dizer comigo uma e outra vez “Fernanda, não aguento mais essa dissertação! ”. Era eu e tu compartilhando o mesmo sofrimento!

Obrigada, com todo meu amor, por me darem a paz que eu precisava, por cuidarem do que eu mais necessitava na vida para poder escrever e terminar a dissertação.

A todos os meus amigos, que não consigo deixar destacado aqui, vocês foram realmente tudo para mim. Obrigada à minha família por todo carinho, orações, apoio e confiança. Ronaldo, muito, muito obrigada, não sei o que seria dessa dissertação sem teus conselhos e ajuda. Agradeço também a todos os meus colegas da EA, ao meu orientador e professores por todo apoio e auxílio durante essa jornada acadêmica e profissional.

*Existem momentos na vida onde a questão de saber se se pode pensar diferentemente do que se pensa, e perceber diferentemente do que se vê, é indispensável para continuar a olhar ou a refletir.*

(Foucault)

## RESUMO

Os desafios enfrentados pelas unidades universitárias no fomento as suas ações e projetos devido à contínua redução de recursos orçamentários nas IFES proporcionou o desenvolvimento de um método de controle financeiro, aplicado de forma inicial a partir do ano de 2017 em uma unidade universitária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O propósito dessa dissertação de mestrado é avaliar, de acordo com a literatura, e propor melhorias ao modelo de controle financeiro implementado na referida unidade universitária. A investigação foi conduzida utilizando a abordagem de estudo de caso, utilizando a revisão bibliográfica para avaliar o modelo aplicado e para a proposição de melhorias. Os objetivos específicos foram detalhados, começando através de uma revisão teórica apresentando os aspectos relevantes do orçamento público e da gestão e controle financeiro. Em seguida, o modelo de controle financeiro foi descrito e analisado quanto a sua eficiência ao longo do período implementado entre os anos de 2017 a 2022. Os resultados demonstraram a conformidade do modelo com a literatura especializada e identificou os impactos gerados na unidade estudada como aumento do pessoal, alinhamento dos processos financeiros e segurança na execução dos recursos. A pesquisa concluiu, portanto, que o modelo em vigor está alinhado com os princípios teóricos discutidos pelos autores em destaque na área, e foram propostas melhorias, tais como o desenvolvimento de um orçamento programa conjunto com o orçamento participativo, a adoção de sistemas integrados de informações gerenciais – ERPs e a capacitação continuada das lideranças dos setores na área de gestão financeira. A dissertação contribuiu para a discussão da gestão financeira nas Instituições Federais de Ensino Superior, oferecendo *insights* teóricos e práticos com o intuito de discutir e abordar soluções a problemas comuns a outras unidades universitárias.

**Palavras-chave: modelo de controle financeiro; gestão financeira; controle financeiro; instituições federais de ensino superior.**

## ABSTRACT

The challenges faced by university units in promoting their actions and projects due to the continuous reduction of budgetary resources in Federal Higher Education Institutions (IFES) have led to the development of a financial control method, initially implemented starting from the year 2017 in a university unit of the Federal University of Rio Grande do Sul. The purpose of this master's dissertation is to assess, in accordance with the literature, and propose improvements to the financial control model implemented in the aforementioned university unit. The research was conducted using a case study approach, employing literature review to evaluate the applied model and propose improvements. Specific objectives were detailed, commencing with a theoretical review presenting relevant aspects of public budgeting and financial management and control. Subsequently, the financial control model was described and analyzed for its efficiency over the implemented period between the years 2017 to 2022. The results demonstrated the conformity of the model with specialized literature and identified the impacts generated in the studied unit such as personnel increase, alignment of financial processes, and security in resource execution. The research concluded, therefore, that the current model is aligned with the theoretical principles discussed by prominent authors in the field, and improvements were proposed, such as the development of a program budget in conjunction with participatory budgeting, the adoption of integrated management information systems - ERPs, and continuous training of sector leaders in financial management. The dissertation contributed to the discussion of financial management in Federal Higher Education Institutions, offering theoretical and practical insights aimed at discussing and addressing solutions to common problems faced by other university units.

**Keywords: financial control model; financial management; financial control; federal institutions of higher education.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do Orçamento Público .....	23
Figura 2 – Ciclo Orçamentário.....	28
Figura 3 – Princípios Orçamentários.....	29
Figura 4 – Receitas Públicas .....	41
Figura 5 - Características Receita Extraorçamentária .....	43
Figura 6 - Despesas Correntes x Despesas de Capital.....	47
Figura 7 - Elementos do Processo de Controle .....	57
Figura 8 - Ferramentas de Controle Financeiro.....	61
Figura 9 - Organograma UFRGS .....	74
Figura 10 - Rede de Relações – UFRGS .....	77
Figura 11 - Planejamento UFRGS .....	78
Figura 12 - Macroprocessos – UFRGS .....	79
Figura 13 - Evolução do Custeio e Capital - Fonte Tesouro Direto (2018 – 2022) .....	80
Figura 14 - Processo de Atuação e Entrega de Resultados à Sociedade - UFRGS 2022 .....	1
Figura 15 - Recursos Diretamente Arrecadados - Receita Extraorçamentária (UFRGS/2022) .....	2
Figura 16 - Despesas das Unidades Universitárias – UFRGS 2022.....	3
Figura 17 - Autonomia e Recursos.....	4
Figura 18 - Mapeamento Ferramentas Financeiras – EA.....	11
Figura 19 - Receitas 2019 - Prevista x Arrecadada. ....	51
Figura 20 – Despesas Executadas Fonte do Tesouro Direto - 2019.....	56
Figura 21 - DINTER 2019 – Infraestrutura.....	57
Figura 22 – Arrecadação Própria – Receitas Arrecadadas por Projetos – 2019.....	59
Figura 23 - Arrecadação Própria – Detalhamento por Projetos – 2019 .....	59
Figura 24 - Despesas Executadas Fonte Receitas Extraorçamentárias – 2019.....	61
Figura 25 – Avaliação - Elementos Processo de Controle .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Receitas Correntes x Receitas de Capital.....	46
Quadro 2 - Descrição da Natureza das Despesas Correntes e de Capital.....	49
Quadro 3 - Fatos Orçamentários UFRGS – 2022.....	0
Quadro 4 - Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Tesouro Direto – Analítico.....	24
Quadro 5 – Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Tesouro Direto – Sintético.....	28
Quadro 6 - Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Arrecadação Própria – Analítico .....	36
Quadro 7- Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Arrecadação Direta – Sintético .....	39
Quadro 8 - Projeção das Receitas da Unidade .....	42
Quadro 9 - Receitas Cursos de Especialização .....	45
Quadro 10 - Receitas Ações de Extensão e Interações Acadêmicas .....	47
Quadro 11 – Comparativo de Processos EA .....	49

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Receitas Previstas x Arrecadadas - Tesouro Direto (2017 a 2022).....	52
Gráfico 2 - Receitas Previstas X Arrecadadas - Arrecadação Própria (2017 A 2022).....	53
Gráfico 3 - Montante - Receitas Tesouro Direto e Arrecadação Própria (2017 A 2022).....	55
Gráfico 4 -% Despesas - Tesouro Direto (2017 a 2022) .....	58
Gráfico 5 - Arrecadação Direta - Projetos de Especialização x Extensão (2017 a 2022) .....	60
Gráfico 6 - % Despesas – Arrecadação Própria (2017 a 2022).....	63

## **LISTA DE SIGLAS**

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CF - Constituição Federal

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CNPJ - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

CONSUN - Conselho Universitário

DCF - Departamento de Contabilidade e Finanças

DINTER - Programa de Doutorado Interinstitucional

EA - Escola de Administração

GND - Grupo de Natureza da Despesa

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

LDO - Lei das Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

MCASP - Manual de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público

MEC - Ministério da Educação

MTO - Manual Técnico de Orçamento

PCA - Plano de Contratações Anual

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PI - Plano Interno

PPA - Plano Plurianual

PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS

SOF - Secretaria de Orçamento Federal

TED - Termos de Execução Descentralizada

UGR - Unidade Gestora Responsável

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1. OBJETO</b> .....	17
<b>1.2. OBJETIVO GERAL</b> .....	17
<b>1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	18
<b>1.4. JUSTIFICATIVA</b> .....	18
<b>1.5. ORGANIZAÇÃO TEXTUAL</b> .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
<b>2.1. ORÇAMENTO PÚBLICO</b> .....	22
<b>2.1.1. PROCESSO E PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO</b> .....	22
<b>2.1.2. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS</b> .....	28
2.1.2.1. Princípio da Anualidade ou Periodicidade.....	30
2.1.2.2. Princípio da Clareza.....	30
2.1.2.3. Princípio da Especificação ou Discriminação.....	31
2.1.2.4. Princípio da Exclusividade.....	32
2.1.2.5. Princípio da não vinculação ou não afetação das receitas.....	33
2.1.2.6. Princípio da Legalidade.....	34
2.1.2.7. Princípio da Publicidade.....	35
2.1.2.8. Princípio da Unidade.....	36
2.1.2.9. Princípio da Universalidade.....	36
2.1.2.10. Princípio do Equilíbrio Orçamentário.....	37
2.1.2.11. Princípio da Exatidão.....	38
2.1.2.12. Princípio da Flexibilidade.....	38
2.1.2.13. Princípio da Programação.....	39
2.1.2.14. Princípio da Regionalização.....	39
<b>2.1.3. DEFINIÇÃO DE RECEITA E DESPESA PÚBLICA</b> .....	40
2.1.3.1. <b>Receitas Públicas</b> .....	40
2.1.3.2. <b>Despesa Pública</b> .....	46
<b>2.2. GESTÃO E CONTROLE FINANCEIRO</b> .....	49
<b>2.2.1. Administração Financeira e Finanças Públicas</b> .....	49

<b>2.2.2. Gestão Financeira</b> .....	50
2.2.2.1. <b>Conceitos Fundamentais</b> .....	50
2.2.2.2. <b>Gestão Financeira: nas Instituições de Ensino Superior Público</b> .....	53
2.2.2.3. <b>Planejamento e Controle Financeiro</b> .....	56
2.2.2.3.1. Principais controles financeiros de acordo com a literatura específica .....	60
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	67
3.1. <b>Delimitação do Estudo de Caso</b> .....	68
3.2. <b>Revisão da Literatura</b> .....	69
3.3. <b>Coleta de Dados</b> .....	70
3.4. <b>Análise dos Dados</b> .....	71
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	73
4.1. <b>ORÇAMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E AS UNIDADES UNIVERSITÁRIAS</b> .....	73
4.2. <b>O MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO APLICADO</b> .....	9
4.2.1. <b>PROCESSO DE DECISÃO</b> .....	9
4.2.2. <b>CONSTRUÇÃO DO MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO</b> .....	13
4.2.3. <b>IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS</b> .....	48
4.2.4. <b>PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS</b> .....	66
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	73
<b>APÊNDICE A – CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO – FONTE ARRECADAÇÃO DIRETA – ANALÍTICO (PRIMEIRA VERSÃO, ANO DE 2018)</b> .....	78
<b>APÊNDICE B – CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO – FONTE ARRECADAÇÃO PRÓPRIA – SINTÉTICO (PRIMEIRA VERSÃO, ANO DE 2018)</b> .....	82
<b>APÊNDICE C - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO – FONTE TESOURO DIRETO – ANALÍTICO PREENCHIDO</b> .....	85
<b>APÊNDICE D - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO – FONTE ARRECADAÇÃO PRÓPRIA – ANALÍTICO PREENCHIDO</b> .....	94
<b>ANEXO A - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO - FONTE DO TESOURO E ARRECADAÇÃO PRÓPRIA 2019</b> .....	110
<b>ANEXO B - CONRAZO 2019 - ENTRATO BANCÁRIO ARRECADAÇÃO PRÓPRIA</b> .....	145
<b>ANEXO C - PROPLAN 2019 - ARRECADAÇÃO PRÓPRIA - RECEITA EXTRAORÇAMENTÁRIA</b> .....	153

## 1. INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil enfrentaram uma série de dificuldades orçamentárias durante os últimos anos. Após a crise financeira global de 2008, as IFES tiveram um importante e significativo aumento nos investimentos orçamentários e financeiros, os quais proporcionaram, por um curto período de tempo, grandes avanços na educação científica do país (AMARAL, 2011). Na última década, porém, até a atual situação econômica do país, as IFES têm enfrentado uma queda na disponibilidade de recursos financeiros. Isso tem levado a uma série de desafios, incluindo a falta de verbas para investimentos em infraestrutura, pesquisa e inovação, além de limitações para o pagamento de salários e bolsas de estudo (IFES, 2022). Esta situação orçamentária precária tem impactado diretamente a qualidade da educação oferecida pelas IFES, especialmente em relação aos recursos necessários para o ensino e pesquisa.

Não obstante a esses desafios, as IFES têm continuado a desempenhar um papel imprescindível na formação de profissionais qualificados e na produção da pesquisa científica e tecnológica no Brasil. Ainda assim, é necessário encontrar soluções para as dificuldades orçamentárias enfrentadas pelas instituições federais de ensino superior para garantir que se possa continuar a oferecer uma educação de qualidade e a contribuir para o desenvolvimento do país (AMARAL, 2008).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é uma instituição de ensino superior com longa história e reconhecimento em âmbito nacional e internacional, a qual requer uma gestão financeira rigorosa e eficiente para garantir a continuidade de suas atividades acadêmicas. Com foco na excelência e no impacto positivo na sociedade, a gestão financeira na UFRGS é responsável pela administração dos recursos financeiros da instituição, incluindo orçamento, receitas e despesas. Além disso, é agente principal na implementação de medidas para garantir a efetividade, a transparência nas operações financeiras da instituição e a conformidade com as leis e regulamentos financeiros, a qual inclui a implementação de processos e controles internos sistemáticos (UFRGS, 2022).

Apesar de todo o empenho e comprometimento com o planejamento e controle da UFRGS no que diz respeito ao orçamento geral da instituição, as IFES continuam sistematicamente tendo que se adequar a estruturas de gestão oriundas de Normativos do Executivo Federal. Muitas vezes, essas regulamentações são diretamente influenciadas pela

administração governamental em exercício naquele momento, os quais não levam em conta o ambiente complexo que as universidades se encontram e as especificidades provenientes particularmente de instituições federais de ensino superior (BOYNE, 2002). Segundo Kotler e Murphy (1981), em geral as universidades não têm uma estrutura adequada para realizar um planejamento estratégico eficaz. Por isso, muitas delas se concentram em suas atividades rotineiras, deixando de lado a visão de futuro e o desenvolvimento de estratégias para alcançar seus objetivos. Ainda, afirmam Farrant e Fielden (1996), deve-se evidenciar que existem desafios na gestão universitária que não são passíveis de serem sanados por métodos de gestão do meio corporativo privado.

Uma das grandes particularidades das IFES diz respeito ao seu orçamento. Cada IFES é uma autarquia, portanto um único Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e uma única Unidade Gestora Responsável (UGR), por essa razão tem o dever de tratar todas as questões financeiras como um organismo único e indivisível. O que vemos, entretanto, no dia a dia de trabalho na UFRGS são as Unidades Universitárias sendo o seu próprio organismo vivo, com necessidades, objetivos, metas e investimentos diferentes umas das outras. Outrossim, devido às restrições orçamentárias acumuladas ao longo destes últimos anos, o fomento a investimentos e atividades acadêmicas, direcionadas exclusivamente as Unidades Universitárias, estão cada vez menos contemplados pelo orçamento geral da UFRGS. A consequência gerada por este fato é o abarco desses objetivos mediante iniciativas próprias das unidades, com a execução financeira através das receitas diretamente arrecadas, mantendo-se assim a finalidade da instituição de promover todas as formas de conhecimento.

Ao incumbir no âmbito das Unidades Universitárias a responsabilidade e competência de promover os investimentos de interesse das unidades, delegamos também a responsabilidade pelo planejamento, administração e fiscalização de um orçamento interno a ser executado pela direção das unidades. Hoji (2017) destaca que administrar sem orientação é comparável a avançar no desconhecido, sem nenhum tipo de suporte. Martins (2010) destaca que a gestão financeira desempenha um papel crucial na maximização dos recursos, demandando o emprego de ferramentas que forneçam informações rápidas e precisas. Para Hoji (2017) e Martins (2010), o planejamento orçamentário e o controle financeiro são considerados instrumentos de gestão vitais para a sobrevivência de qualquer instituição, especialmente em momentos de incertezas e redução de recursos investidos. Eles visam à previsão antecipada de resultados e servem como um guia para as ações a serem realizadas. Planejar e controlar são ações essenciais para a continuidade das operações de qualquer empresa, seja ela pública ou privada. Não obstante, tais

atividades são imprescindíveis para proporcionar o suporte necessário à tomada de decisões das direções das unidades universitárias.

O contingente de técnicos administrativos especializados em contabilidade na UFRGS, entretanto, é notavelmente reduzido, conforme constatado por meio de pesquisa realizada no portal da transparência do Governo Federal<sup>1</sup>. Este quantitativo é insuficiente para permitir que cada unidade universitária reúna profissionais capacitados para implementar a gestão e o controle financeiro focados nas atividades realizadas por unidade. Conjuntamente, não há nenhum modelo padrão ou forma de organização do controle financeiro disponibilizado pela UFRGS como medida de apoio as unidades.

O presente estudo, portanto, teve como marco inicial o ano de 2017. Até outubro daquele ano não existia um gestor financeiro na unidade universitária que realizasse um modelo de planejamento e controle financeiro adequado. O quadro do setor financeiro da unidade contava com apenas um servidor administrativo e um bolsista, o servidor ocupava o cargo de assistente administrativo e o bolsista era graduando do curso de Administração. Devido à falta de escopo e conhecimento especializado da matéria pelos integrantes do setor financeiro da unidade aqui estudada, as atividades praticadas eram as mais urgentes e de rotina como: compras, pagamentos, consulta a orçamentos, abertura de processos e convênios, a execução dos saldos arrecadados e outras atividades administrativas com foco financeiro. Pode parecer simplista as atividades referidas acima, quanto a matéria estratégica, sim elas são, porém ao entrarmos no escopo operacional elas demandam um tempo e trabalho de volume expressivo o que não auxiliava o servidor atuante na época a ter tempo para se capacitar em outras matérias contábeis.

Desta forma, diante dos desafios inerentes as organizações públicas e a partir do cenário político brasileiro a época consolidar a sequência de cortes orçamentários aliado ao fato do setor financeiro contar com apenas um servidor técnico para uma unidade com mais de dois mil alunos e quase 100 servidores e não haver nenhum modelo padrão fornecido pela UFRGS para a gestão e controle financeiro dos recursos das unidades, a direção da unidade universitária em seu planejamento estratégico definiu que seria o momento para complementar a equipe e trazer então uma pessoa especializada na área de contabilidade. As expectativas da Direção da época, com a adição de mais um integrante a equipe financeira, estavam voltadas a resolução dos desafios enfrentados pelo panorama orçamentário das IFES no Brasil e que atendesse às necessidades demandadas por qualquer organismo que faça uso de matéria contábil.

Com a chegada da servidora formada em Ciências Contábeis, ocupante do cargo de técnica em contabilidade e pesquisadora desta dissertação, começaram os estudos técnicos e viabilidade de formas de como estruturar um controle interno financeiro e quais ferramentas se criariam a partir desse modelo de controle para o apoio a tomada de decisões e planejamento da gestão financeira da unidade. O modelo base foi criado no ano de 2017. No ano de 2018, após algumas modificações, definiu-se o modelo que está sendo utilizado até o presente momento. Para esta pesquisa foi delimitado o período de avaliação do modelo de controle financeiro e seus resultados de janeiro de 2017 a dezembro de 2022.

Com base no exposto acima, o problema de pesquisa pode ser expresso como: quais são os resultados encontrados após a implementação do modelo de controle financeiro de uma unidade universitária da UFRGS e quais melhorias poderiam ser implementadas de acordo com a literatura pertinente?

## **1.1.OBJETO**

O objeto de estudo da presente pesquisa é uma unidade universitária – Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Localizada em Porto Alegre/RS. No ano de 2022 a unidade contava com 2.314 alunos de Graduação, 274 alunos de Pós-Graduação *stricto sensu*, 75 docentes e 23 técnicos administrativos em Educação (UFRGS, 2022).

## **1.2.OBJETIVO GERAL**

Em razão da escassez de trabalhos científicos sobre controle financeiro em Unidades Acadêmicas de Universidades Federais de Ensino Superior, julga-se relevante a contribuição de um modelo que ofereça a essas unidades um caminho objetivo para facilitar a implementação desse processo. Desta forma, o objetivo geral da presente dissertação é avaliar e propor melhorias no modelo de controle financeiro de uma unidade universitária da UFRGS.

### **1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Estão listados a seguir os objetivos específicos que compõem essa pesquisa:

- a) Descrever o modelo de controle financeiro criado.
- b) Analisar o período de 2017 a 2022, intervalo o qual o modelo de controle financeiro foi implementado, e avaliar sua eficiência e resultados alcançados.
- c) Avaliar se o modelo atual está em conformidade com o que se espera teoricamente de um adequado e eficaz modelo de controle financeiro.
- d) Identificar o impacto do controle financeiro na unidade universitária objeto deste estudo de caso.
- e) Propor melhorias para o modelo de controle financeiro com base na literatura.

### **1.4. JUSTIFICATIVA**

De acordo com Roesch (2005, p. 99), “justificar é apresentar as razões para a própria existência do projeto! [...] Em termos gerais, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”. Ao utilizar, portanto, os conceitos apresentados por Roesch (2005), esta pesquisa se justifica quanto à sua importância, oportunidade e viabilidade.

No que se refere à importância, portanto, justifica-se pela necessidade apresentada pela unidade universitária da UFRGS, possibilitando, segundo Bastos (2018), a produção de conhecimento para os tomadores de decisão e a contribuição teórica ao corpo científico.

Ademais, tem a intenção de fornecer um modelo de controle financeiro já testado e avaliado, o qual tem potencial para ser aplicado em outras Unidades da UFRGS, mediante pequenas adaptações. Isso, por sua vez, trará consideráveis benefícios para a gestão financeira das Unidades Universitárias e melhorará a visibilidade e prestação de contas perante a Administração Central, os Órgãos de Controle e a Comunidade Acadêmica. Uma vez que a aplicação do modelo de controle financeiro seja bem-sucedida, um dos benefícios gerados é o de servir de referência e inspiração para outras unidades, inclusive na percepção da importância dessa prática contábil.

Caso aplicada a diversas unidades, ter-se-ia como benefício também a cooperação entre essas unidades, promovendo a troca de boas práticas e experiências que, por sua vez, aprimorariam a qualidade da gestão. A capacidade de implementar esse modelo de forma

efetiva e eficaz, em múltiplas unidades, promoveria uma maior eficiência e consistência na gestão dos recursos financeiros em toda a instituição (CAPPELLESSO, FIGUEIREDO e LIMA, 2016). A adaptação e aplicação desse modelo de controle em diversas Unidades Universitárias da UFRGS tem a premissa da uniformização de práticas e diretrizes, além de uma maior transparência e controle sobre as operações contábeis, contribuindo para uma governança mais sólida e confiável (IFAC, 2014; TCU, 2020). À vista disso, atenderá às expectativas da sociedade por processos que otimizem a utilização dos recursos públicos com eficiência e eficácia (BASTOS, 2018).

Acerca da oportunidade, quanto a instabilidade política a qual as organizações públicas de ensino superior estão sujeitas, conforme delineado por Boyne (2002), especialmente a redução de financiamentos, representa um fator central para a motivação de estudos de estratégias para atenuar os impactos adversos da sequência de desdobramentos decorrentes da escassez de investimentos públicos nas IFES.

Outrossim, a pandemia mundial causada pela COVID-19 ampliou o fator geracional nas Universidades Públicas. Os modelos ambientais e de educação praticados pelas IFES estão progressivamente sendo repensados com o intuito de reter e reverter o abandono ao ensino superior desses alunos pós epidemia global. Tais estratégias precisam estar alinhadas com o planejamento financeiro das Unidades Universitárias, pois toda mudança de contexto demanda investimento e afeta diretamente a tomada de decisão dos gestores. Em contraste com as instituições de ensino privadas, onde as mudanças que envolvam recursos financeiros podem ser implementadas de maneira ágil, nas universidades públicas o processo é notoriamente mais demorado e complexo. Por essa razão, é fundamental que as Unidades Universitárias tenham uma robusta gestão financeira ativa. Igualmente, analisar e abordar medidas de mitigação necessárias para atenuar os efeitos negativos causados pela COVID-19 no que diz respeito a gestão financeira das Unidades Universitárias representa um campo altamente promissor para investigações científicas mais aprofundadas.

Em relação à viabilidade, para Roesch (2005, p. 101) “é essencial refletir sobre a viabilidade do trabalho na fase de projeto para evitar desapontamentos futuros.”. Principalmente quanto à “complexidade, custo do projeto e acesso às informações.”. (ROESCH, 2005, p. 103)

Além dos fatores mencionados por Roesch (2005), há que se prestar atenção quanto as especificidades do mestrado profissional e seus objetivos dentro do contexto do sistema de pós-graduação no Brasil. De acordo com Quelhas, Filho e França (2005),

O mestrado profissional é uma modalidade de formação que, a partir de uma visão horizontal/vertical do conhecimento consolidado em campo disciplinar (com as evidentes relações inter e multidisciplinares), busca enfrentar um problema proposto pelo campo profissional de atuação do aluno, utilizando de forma direcionada, verticalizada, o conhecimento disciplinar existente para equacionar tal problema. **Não se trata de repetir soluções já existentes, mas de conhecê-las (horizontalidade) para propor a solução nova.** Não é o caso, portanto, de ensinar técnicas isso seria o objeto de um curso de especialização. **No caso do mestrado profissional, o objetivo é um direcionamento claro para encontrar o caminho da resposta a uma pergunta específica proposta pela área profissional ou identificada pela Universidade como algo que deve ser investigado e solucionado naquela área.**

Assim entendido, o mestrado profissional configura a viabilidade de a universidade atuar de forma pró-ativa, usando os seus recursos para identificar áreas, problemas e impasses que se beneficiariam, e muito, do contato com o que é investigado na sua rotina. (QUELHAS, FILHO e FRANÇA, 2005, p. 99, **grifo nosso**)

O presente estudo de caso é viável porque se enquadra no escopo do mestrado profissional ao ter a Unidade universitária da UFRGS atuando de forma pró-ativa ao trazer um problema ao campo de atuação profissional da aluna, buscando soluções ainda não existentes na instituição. Desta forma, oportunizando estreitar a conexão entre as atividades acadêmicas da universidade e as necessidades, sejam elas originadas naturalmente ou estimuladas pela própria instituição, no âmbito social e profissional (QUELHAS, FILHO e FRANÇA, 2005).

Como servidora da UFRGS, ocupante do cargo de chefia do setor financeiro da Unidade universitária objeto desta pesquisa, o acesso às informações e dados necessários para conduzir o estudo de caso foram de fácil acesso. Muitos desses dados estão acessíveis ao público em conformidade com as disposições da Lei de Transparência do Governo Federal (LC 131/2009). Quanto a complexidade e aos custos associados ao estudo e na aplicação do modelo financeiro, a implementação do modelo analisado ocorreu no período de janeiro de 2017 a dezembro de 2022, contando com o apoio da gerência e da direção da Unidade. Não houve custos diretos adicionais além daqueles referentes a remuneração pelo cargo público da servidora. Essa abordagem representou, para a UFRGS, um investimento eficiente e eficaz ao utilizar a própria mão de obra interna para a resolução de um problema enfrentado pela instituição, o que, por sua vez, pode contribuir para o seu desenvolvimento contínuo.

À vista disso, a presente pesquisa se propõe a oferecer um modelo de controle financeiro analisado e validado, o qual possa contemplar todas as especificidades das receitas e despesas das Unidades Acadêmicas da UFRGS. Outrossim, contribuir, através de relatórios com base

nos resultados alcançados com o modelo de controle, um alicerce sólido para apoiar as decisões financeiras a ser tomadas pelos gestores dessas unidades.

O estudo traz como contribuição adicional sugestões de aprimoramento e melhorias, utilizando como base o contraste entre o modelo aplicado e as recomendações presentes na literatura especializada. Ao analisar e identificar divergências entre as práticas atuais e as melhores práticas recomendadas na literatura, a pesquisa pode oferecer percepções significativas para otimizar o modelo de controle atual, promovendo um aperfeiçoamento substancial na gestão financeira e na oferta de soluções e direções para um melhor desempenho.

Por fim, é crucial destacar que foi desafiador localizar literatura e fontes de pesquisa relacionadas à gestão e controle financeiro direcionadas a Unidades Universitárias de Universidades públicas. A maior parte dos estudos se concentram nos temas de modelos estratégicos ou na avaliação de modelos de gestão de pessoal das IFES.

## **1.5. ORGANIZAÇÃO TEXTUAL**

A dissertação está organizada em capítulos, conforme detalhado a seguir.

O Capítulo 1 apresenta a forma estrutural da dissertação, abordando o objeto, o objetivo geral e específico da monografia e a justificativa do tema.

O Capítulo 2 mostra a fundamentação teórica, a qual busca fornecer as principais bases teóricas aplicáveis a investigação em questão.

O Capítulo 3 apresenta os aspectos metodológicos utilizados para a investigação do estudo.

O Capítulo 4 apresenta à análise e discussão dos resultados alcançados.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais da monografia, traz as principais dificuldades encontradas durante a pesquisa e recomendações de estudos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais conceitos teóricos utilizados para o desenvolvimento deste estudo. Inicia-se com uma revisão sobre o Orçamento Público, destacando a formação do orçamento público das IFES. O embasamento teórico avança com o tema Definição de Receitas e Despesas Públicas. Por fim, busca-se mostrar os conceitos desenvolvidos pelos principais autores em relação ao tópico Gestão e Controle Financeiro, parte essencial para os resultados da presente pesquisa e, portanto, concluem esta fundamentação teórica.

### **2.1. ORÇAMENTO PÚBLICO**

#### **2.1.1. PROCESSO E PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

Goldscheid (1958, p. 212, tradução nossa), em seu livro chamado Uma Abordagem Sociológica dos Problemas de Finanças Públicas, afirmou que “todos os problemas sociais e, na verdade, todos os problemas econômicos são, em última instância, um problema financeiro.”. A ideia abordada pelo autor destaca a inevitabilidade do capitalismo no mundo moderno, ele é uma constante tanto para a economia pública quanto para a privada. Sempre será necessário o aporte de capital para investimento nas áreas fundamentais ao desenvolvimento da sociedade, desta forma a principal diferença entre as economias persiste na forma de gerar valor adicional e como se aplicam em prol da sociedade.

A partir do pensamento de Goldscheid (1958), Giacomoni (2019) destaca que os orçamentos são instrumentos necessário para a organização do trabalho, tanto em contextos profissionais quanto não profissionais. Qualquer processo que envolva recursos financeiros necessita de um orçamento para que a execução seja realizada de maneira satisfatória. As funções principais dos orçamentos são atuar como ferramentas para o planejamento, controle e avaliação de atividades. No contexto governamental, estruturado em vários órgãos e unidades, a lei orçamentária é imprescindível como um efetivo plano de gestão, autorizando despesas de maneira legítima e transparente.

Pode-se sintetizar as fases de evolução do orçamento público através do resumo criado por Bezerra Filho (2013, p. 11), representado na figura 1 abaixo:

Figura 1 – Evolução do Orçamento Público



Figura 1 - Evolução do Orçamento Público  
Fonte: Bezerra Filho (2012, p.11)

Com o advento da Constituição Federal (CF) de 1988, resultado do processo de redemocratização pós-ditadura militar, mudanças substanciais ocorreram nas diretrizes das finanças públicas, em particular no orçamento público. Entre as principais alterações estão, de acordo com o art. 165 da CF de 1988, a criação do Plano Plurianual (PPA), a lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA) (PALUDO, 2013).

Uma abordagem moderna organiza as despesas em programas de trabalho com objetivos e metas claras, transformando os orçamentos públicos em planos de ação, função estabelecida a partir do orçamento-programa conforme CF de 1988.

O arcabouço de leis que foram criadas para dar ao orçamento público a característica de orçamento-programa, chamado de ciclo de planejamento e orçamento ou ciclo orçamentário, é

composto por três leis principais: Plano Plurianual, a lei das Diretrizes Orçamentárias e a Lei do Orçamento Anual (BEZERRA FILHO, 2013; PALUDO, 2013; GIACOMONI, 2019).

A primeira parte do ciclo orçamentário é a fase de planejamento. Segundo Faria (2015, p.3), “O planejamento é uma das mais importantes ferramentas de administração. O conceito de planejar está intimamente ligado à necessidade de se ter conhecimento prévio das atitudes a serem tomadas e das ações a serem desempenhadas.”. O conceito apresentado por Faria (2015) reforça a imperatividade do planejamento na administração governamental.

O Plano Plurianual, segundo Kohama (2014), foi desenvolvido como uma estratégia de médio prazo com o propósito de determinar e organizar as ações do Governo, visando o cumprimento de objetivos e metas estabelecidos para o período de quatro anos, permeando todas as esferas do poder público. A previsão legal do PPA está contida no § 9º, inciso I, do artigo 165 da Constituição Federal de 1988:

§ 9º Cabe à lei complementar:

I – dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual. (BRASIL, 1988)

e também no § 2º do artigo 35 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias:

Até a entrada em vigor da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º, I e II, serão obedecidas as seguintes normas:

I – o projeto do plano plurianual, para vigência até o final do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial subsequente, será encaminhado até quatro meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiro e devolvido para sanção até o encerramento da sessão legislativa. (BRASIL, 1988)

A segunda fase do ciclo orçamentário segue para a Lei das Diretrizes Orçamentárias, o qual tem como base o PPL. De acordo com Giacomoni (2019) e Costin (2010), a Constituição Federal de 1988 introduziu diversas inovações no âmbito orçamentário, destaca-se a LDO devido aos dispositivos e conteúdo que seria responsável em implementar na formação do orçamento público. Anterior ao ano de 1998, no contexto legal da gestão pública brasileira, não havia uma legislação equiparável que exigisse que os poderes executivo e legislativo negociassem sobre vários temas antes da elaboração, apreciação, aprovação e implementação do projeto de lei orçamentária. Há uma extensa movimentação entre os poderes e seus interesses no processo de formulação do orçamento, pois é peça fundamental para o desenvolvimento dos programas públicos no país.

A consolidação da LDO foi acentuada com a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal no ano 2000, a qual lhe trouxe novas e importantes matérias. Isso conferiu à LDO uma posição de destaque entre os instrumentos de gestão pública, tornando-a uma peça-chave na estrutura normativa do Brasil (GIACOMONI, 2019). De acordo com o Manual Técnico de Orçamento - MTO (2023), a LDO dispõe, para cada exercício financeiro sobre:

- as metas e as prioridades da administração pública federal;
- a estrutura e a organização dos orçamentos;
- as diretrizes para a elaboração e a execução dos orçamentos da União;
- as disposições relativas às transferências;
- as disposições relativas à dívida pública federal;
- as disposições relativas às despesas com pessoal e encargos sociais e os benefícios aos servidores, aos empregados e aos seus dependentes;
- a política de aplicação dos recursos das agências financeiras oficiais de fomento;
- as disposições relativas à adequação orçamentária decorrente das alterações na legislação;
- as disposições relativas à fiscalização pelo Poder Legislativo e as obras e os serviços com indícios de irregularidades graves;
- as disposições relativas à transparência; e as disposições finais.

Por sua vez, a LRF atribuiu à LDO a responsabilidade de tratar de outras matérias, como, por exemplo:

- estabelecimento de metas fiscais;
- fixação de critérios para limitação de empenho e movimentação financeira;
- publicação da avaliação financeira e atuarial dos regimes geral de previdência social e próprio dos servidores civis e militares;
- avaliação financeira do Fundo de Amparo ao Trabalhador e projeções de longo prazo dos benefícios da LOAS;
- margem de expansão das despesas obrigatórias de natureza continuada; e avaliação dos riscos fiscais.

Kohama (2014), corrobora com os autores Giacomoni (2019) e Costin (2010) ao destacar que a LDO desempenha um papel primordial ao orientar a elaboração dos orçamentos anuais, compreendendo o orçamento fiscal, o orçamento de investimento e o orçamento da seguridade social. Sua função principal é alinhar esses orçamentos às diretrizes, objetivos e metas estabelecidos no PPA. Ainda segundo o autor, a LDO inclui também as metas e prioridades da administração pública, incorporando as despesas de capital para o exercício financeiro seguinte. Além disso, ela orienta a elaboração da LOA, influenciando diretamente nas decisões orçamentárias do governo e dispõe sobre alterações na legislação tributária, desempenhando um papel basilar na definição das políticas fiscais do Brasil. Por fim e não menos importante, a LDO estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento, desta forma atribui diretrizes específicas para atuação no cenário econômico nacional.

A terceira e última fase do ciclo orçamentário compreende a Lei do Orçamento Anual, nas palavras de Ávila (2011), a LOA representa uma abordagem mais próxima a um instrumento de gestão com um plano de implementação financeira imediata. Enquanto o PPA e a LDO estabelecem as bases para a discussão sobre o planejamento do orçamento público, a LOA é encarregado da efetivação e execução de todas as diretrizes planejadas para o período de vigência do PPA e da LDO.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) representa o desfecho do complexo processo orçamentário, coordenado pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF). Por ser o documento que define como o governo vai gastar os recursos durante um ano, período de vigência da LOA, ela inclui as previsões das receitas e a autorização das despesas. A Lei Orçamentária Anual define a gestão anual dos recursos públicos, por esse motivo torna-se imperativa para a execução de despesas, as quais só podem ocorrer se estiverem autorizados na lei ou mediante lei de créditos adicionais (PALUDO,2013).

Outro ponto destacado por Paludo (2013), refere-se a LOA também ser conhecida por "lei dos meios". Esse nome surgiu através da função "meio" que a lei representa quando ela é instrumento de garantia para créditos orçamentários e recursos financeiros para a consumação dos planos, programas, projetos e atividades do governo. É a partir das autorizações contidas na Lei Orçamentária Anual que as despesas do exercício são efetivamente executadas.

Segundo a Constituição Federal de 1988, no seu artigo 165, §5º:

A lei orçamentária anual compreenderá:

I –o orçamento fiscal referente aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;

II –o orçamento de investimento das empresas em que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; e

III –o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público. (BRASIL, 1988)

Como aponta Kohama (2016), deve-se observar o artigo 5º da Lei Complementar nº 101/2000 (Lei da Responsabilidade Fiscal) na elaboração da LOA:

– deve estar compatível com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias;

– conter demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com os objetivos e metas constantes do Anexo de Metas Fiscais da LDO;

- será acompanhado de demonstrativo do efeito sobre as receitas e despesas, decorrentes de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia, bem como das medidas de compensação à renúncia de receitas e ao aumento de despesas obrigatórias de caráter continuado;
- deve conter reserva de contingência, que pode ser calculada utilizando-se percentual sobre a receita corrente líquida, destinada ao atendimento de passivos contingentes e outros riscos e eventos fiscais imprevistos;
- todas as despesas relativas à dívida pública, mobiliária ou contratual, e as receitas que as atenderão, constarão da lei orçamentária anual;
- o refinanciamento da dívida pública constará separadamente na lei orçamentária e nas de crédito adicional;
- é vedado consignar na lei orçamentária crédito com finalidade imprecisa ou com dotação ilimitada;
- não consignará dotação para investimento com duração superior a um exercício financeiro que não esteja previsto no plano plurianual ou em lei que autorize a sua inclusão. (BRASIL, 2000, p.3)

Após a aprovação e promulgação da LOA, as despesas nela contempladas são meramente autorizadas. Por essa razão, o gestor público deverá continuamente avaliar a relevância e a real necessidade da execução dessas despesas, tal processo confere uma margem de flexibilidade à gestão dos recursos públicos (PALUDO, 2013).

O processo de elaboração, aprovação e execução da LOA é estritamente regulamentado e destaca a importância e responsabilidade deste documento na gestão dos recursos públicos e na implementação das políticas do governo. Em razão da importância de tal peça aos poderes, o prazo para enviar o Projeto de Lei Orçamentária Anual é até 31 de agosto de cada ano, com aprovação esperada até o dia 22 de dezembro, enfatizando a necessidade de uma gestão orçamentária eficiente para alcançar os objetivos propostos no PPL e na LDO (GIACOMONI, 2019).

A figura 2 sintetiza as principais funções e matérias do ciclo orçamentário no Brasil.

Figura 2 – Ciclo Orçamentário

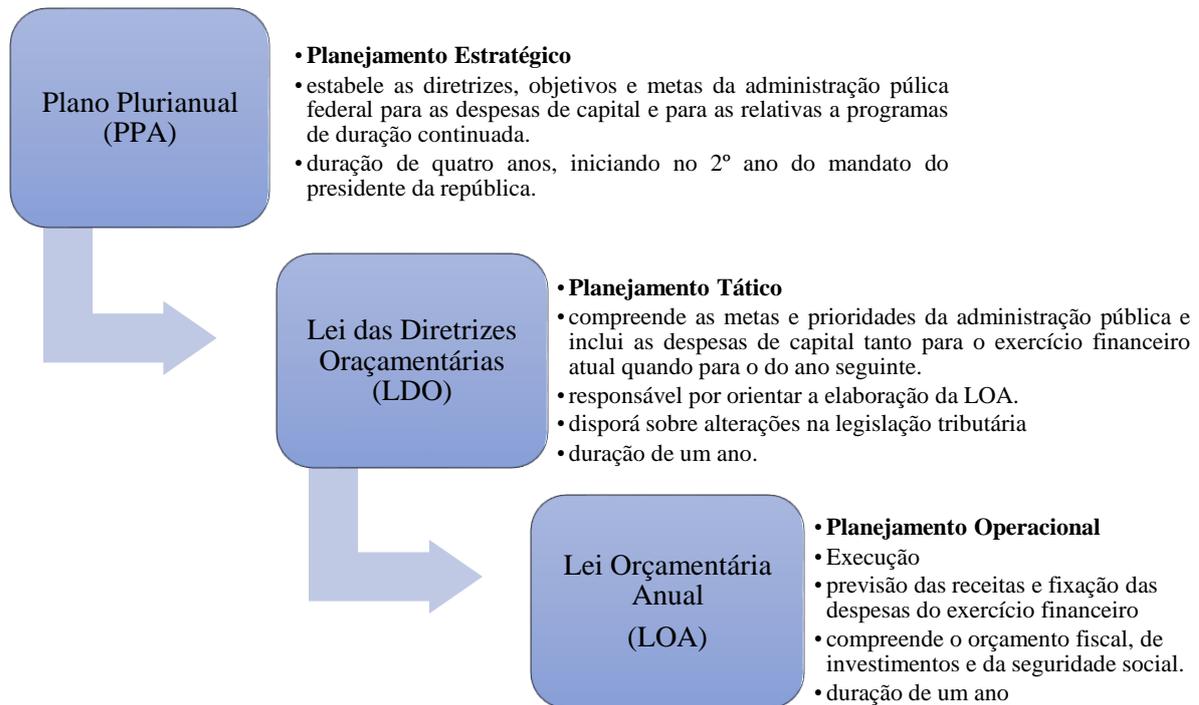


Figura 2 – Ciclo Orçamentário  
 Fonte: Elaborada pela autora (2023).

### 2.1.2. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

Os princípios orçamentários têm o propósito de, segundo o MTO (2023), estabelecer diretrizes básicas para o processo de formulação, realização e controle do orçamento público. Busca-se, através dessas regras, conferir ao orçamento lógica, eficácia e transparência. Em um contexto mais amplo, são aplicáveis a todos os Poderes e entidades federativas. Todos os princípios orçamentários são delineados e regulamentados tanto por preceitos constitucionais e infraconstitucionais como pelos fundamentos da doutrina jurídica.

Ao encontro da definição apresentada pelo MTO (2023), Piscitelli e Timbó (2019, p. 37) conferem a descrição dos princípios orçamentários onde “são premissas, linhas norteadoras de ação a serem observadas na concepção e implementação da proposta, o que, obviamente, não é estático, pressupondo-se a evolução desses princípios ao longo do tempo”. De acordo com Sanches (2004), os princípios orçamentários são divididos conforme figura 3:

Figura 3 – Princípios Orçamentários

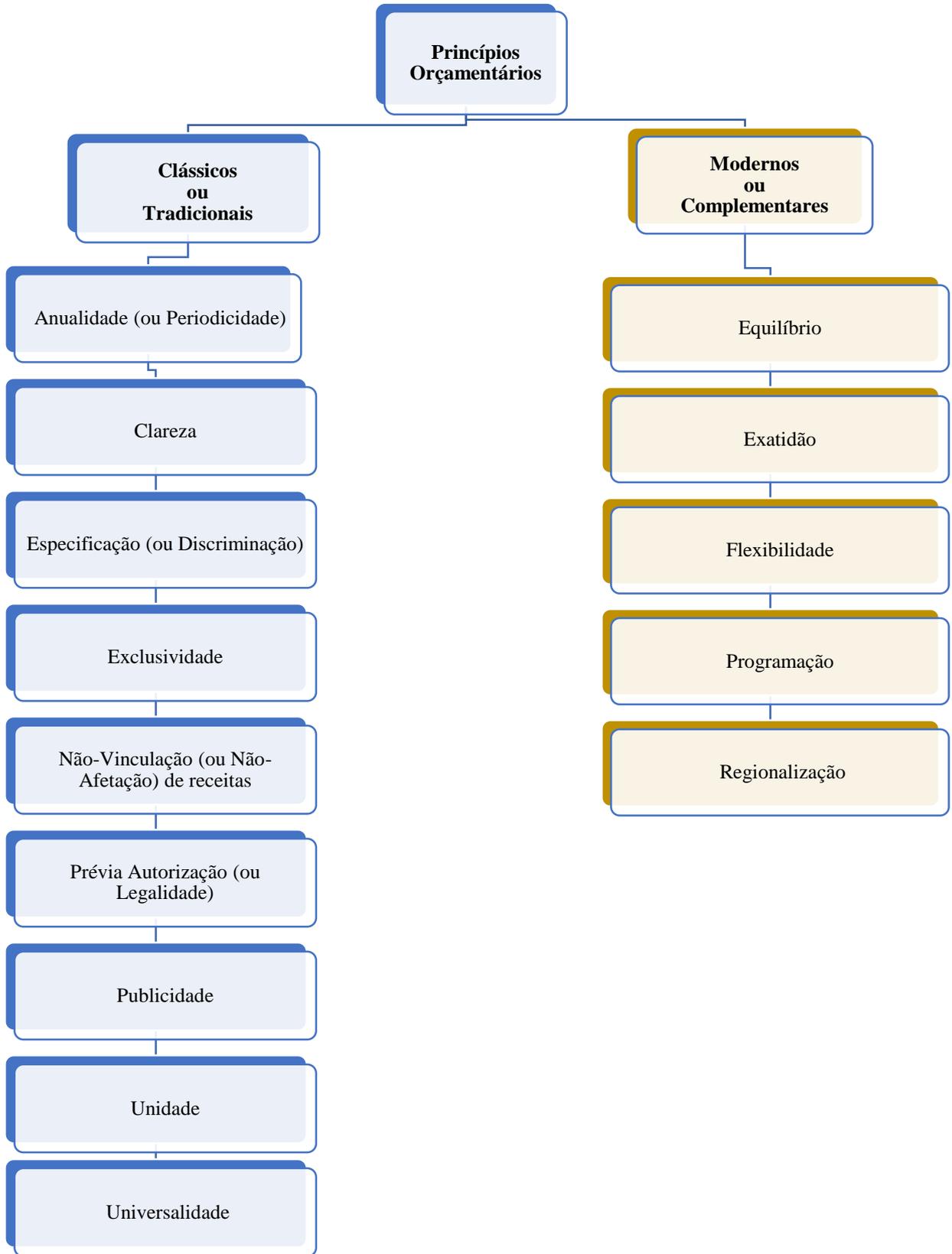


Figura 3 – Princípios Orçamentários  
Fonte: Elaborada pela Autora (2023)

Na presente pesquisa, abordou-se os conceitos dos principais princípios orçamentários seguindo a sequência indicada por Sanches (2004), a partir das definições encontradas pelos principais autores da área de orçamento público como James Giacomoni, João Bezerra Filho, Sebastiao de Sant'anna e Silva e Estevão Horvath, inclusive os autores citados acima.

#### 2.1.2.1. Princípio da Anualidade ou Periodicidade

O princípio da Anualidade delimita a elaboração do orçamento público para o período de um ano. Nas palavras de Sanches (2004, p. 29):

Princípio orçamentário clássico, de origem inglesa, também denominado Princípio da Periodicidade, segundo o qual o orçamento público (estimativas da receita e fixação da despesa) deve ser elaborado por um período determinado de tempo (geralmente um ano), podendo este coincidir ou não com o ano civil.

Segundo o autor Silva (1962, p. 34), o qual teve seu trabalho integrado a primeira dezena dos Cadernos de Administração Pública, para, na época, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBPE), afirma que a principal finalidade do princípio da anualidade era “obrigar o Poder Executivo a solicitar periodicamente ao Parlamento autorização para a cobrança de tributos e para a aplicação do respectivo produto.”.

Disposto na legislação brasileira, pode-se encontrar o princípio da anualidade no art. 2º da Lei nº 4.320/64 e no art. 165 da CF/88, conforme relacionados abaixo:

Art. 2º (Lei nº 4.320/64): A Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade universalidade e **anualidade**.

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I - o plano plurianual;
- II - as diretrizes orçamentárias;
- III - os orçamentos **anuais**.

#### 2.1.2.2. Princípio da Clareza

O princípio da Clareza está dentro dos princípios clássicos ou tradicionais, elaborado por Giacomoni (2012),

O orçamento público, ao cumprir múltiplas funções - algumas não técnicas - deve ser apresentado em linguagem clara e compreensível a todas aquelas pessoas que,

por força de ofício ou por interesse, precisam manipulá-lo. É uma regra de difícil observação, pois, devido exatamente aos seus variados papéis, o orçamento reveste-se de uma linguagem complexa, acessível apenas aos especialistas. A solução talvez esteja em melhorar os atuais anexos sintéticos, transformando-os em peças comentadas com informações globais sobre a programação orçamentária. (GIACOMONI, 2012, p.82)

Acrescido, por Sanches (2004), a definição trazida por Giacomoni (2012), o autor define o princípio da Clareza como o

Princípio orçamentário clássico segundo o qual a Lei Orçamentária deve ser estruturada por meio de categorias e elementos que facilitem sua compreensão até mesmo por pessoas de limitado conhecimento técnico no campo das finanças públicas. (SANCHES, 2004, p. 62)

O princípio orçamentário da clareza, conforme destacado pelos autores, refere-se, portanto, à necessidade que o orçamento seja redigido de maneira mais clara e compreensível possível. Com a objetivo de facilitar o entendimento por parte dos gestores, legisladores, cidadãos e demais interessados e não apenas as pessoas que detenham o conhecimento técnico das respectivas áreas que englobam a elaboração do orçamento público. Essa é uma constante preocupação da administração pública, nas palavras de Horvath (2014, p. 152), “ [...] é dizer: os representantes do povo e o próprio povo devem ser capazes de compreender como está sendo gerido o patrimônio que a sociedade transferiu ao Estado.”. Possibilitar, portanto, a todos os brasileiros o entendimento das normas e legislações brasileira, influenciando cada vez mais a possibilidade da participação social da população nas decisões públicas do Governo.

#### 2.1.2.3. Princípio da Especificação ou Discriminação

O princípio da Especificação, ou por alguns autores chamado de princípio da Discriminação, nas palavras de Piscitelli e Timbó (2019), consiste na

[...] identificação de cada rubrica de receita e despesa, de modo que não figurem de forma englobada, como, por exemplo, na hipótese de utilização de intitulações genéricas ou a título de “Outros (as)”, representando, às vezes, parcelas consideráveis dos totais. Daí a conveniência de um quadro de detalhamento de despesa, bem como da classificação das receitas e despesas sob vários critérios e em diversos níveis. (PISCITELLI E TIMBÓ, 2019, p. 44)

Os autores enfatizam que o princípio abordado destaca o reforço no controle orçamentário e que este não deveria prejudicar a flexibilidade necessária à gestão,

particularmente no contexto de entidades. Há divergências sobre o assunto, principalmente quanto a adoção do princípio acabar engessando as práticas de gestão.

Para Giacomoni (2012), ele simplifica a finalidade do princípio quando expõe que:

É mais uma das regras clássicas dispostas com a finalidade de apoiar o trabalho fiscalizador dos parlamentos sobre as finanças executivas. De acordo com esse princípio, as receitas e as despesas devem aparecer no orçamento de maneira discriminada, de tal forma que se possa saber, pormenorizadamente, a origem dos recursos e sua aplicação. (GIACOMONI, 2012, p. 77)

Já o autor Bezerra Filho (2013), acrescenta que o objetivo do princípio também é

o de vedar as autorizações globais, devendo as despesas ser classificadas com um nível de detalhamento que facilite a análise, por parte das pessoas. De acordo com a Lei no 4.320/1964, a discriminação da despesa, na Lei Orçamentária Anual, far-se-á, no mínimo, por elementos no 42/1999 e no 163/2001 do MPOG/STN normatizam sobre a classificação orçamentária da despesa (institucional, funcional, programática e natureza da despesa). Exceção ao princípio da especificação é a dotação destinada à Reserva de Contingência. (BEZERRA FILHO, 2013, p. 36-37)

A principal finalidade, portanto, do princípio da especificação/discriminação é proporcionar um detalhamento e especificidade nas informações apresentadas no orçamento público. Ademais, tem como foco assegurar que as receitas e despesas sejam discriminadas de forma clara e detalhada, segundo Piscitelli e Timbó (2019) de acordo com o menor nível da categoria de programação orçamentária existente, o que permite uma compreensão precisa das alocações financeiras por parte dos interessados e uma maior fiscalização das operações pela sociedade e pelos meios de controle oficiais.

#### 2.1.2.4. Princípio da Exclusividade

A finalidade do princípio da exclusividade é impedir que o orçamento seja empregado na aprovação de itens que não tenham pertinência em relação ao seu conteúdo. Essa preocupação decorre da necessidade de agilidade no processo orçamentário. (PISCITELLI E TIMBÓ, 2019; SANCHES, 2004; SILVA, 1962).

Segundo Giacomoni (2012), tal preocupação na disposição desse princípio surge

No Brasil, durante a Primeira República, na falta de disposições disciplinadoras, a lei orçamentária incluía seguidamente matérias estranhas, rotuladas pelos tratadistas de “caudas orçamentárias”, levando Rui Barbosa a chamar esses

orçamentos de “rabilongos”. O princípio da exclusividade passou a ser regra constitucional desde a Reforma de 1926. (GIACOMONI, 2012, P.78)

O princípio da exclusividade, encontra-se na Constituição Federal de 1988, em seu art. 165, §8, o qual descreve:

art. 165 (...)

§ 8º - A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei. (BRASIL, 1988)

Silva (1962) enfatiza que a legislação orçamentária deverá excluir qualquer matéria que não seja financeira e todo dispositivo que não esteja no âmbito de interesse da estimativa da receita e fixação da despesa. Outrossim, o autor observa que o objetivo desse princípio é regular a votação do orçamento nas assembleias legislativas, evitando que estas recorram a um processo legislativo mais ágil para obter a aprovação de medidas não relacionadas à matéria financeira, sem um exame ou discussão mais aprofundados. Piscitelli e Timbó (2019, p. 44) acrescentam a fala de Silva (1962) ao expressar “Ora, matéria orçamentária tem tramitação especial, calendário determinado, privilegiado. Se não existisse esta vedação, outras matérias pegariam “carona” nestes projetos de lei, como hoje ocorre, com frequência, em relação às medidas provisórias.”.

#### 2.1.2.5. Princípio da não vinculação ou não afetação das receitas

O Princípio da não vinculação ou não afetação das receitas implica, de acordo com Sanches (2004), em todas as receitas do orçamento público sendo direcionadas a um caixa único, não permitindo assim qualquer destinação direta dessas receitas.

Na Constituição vigente esse princípio pode ser encontrado no art. 167 e possui a redação conforme:

Art. 167. São vedados:

IV - a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, ressalvadas a repartição do produto da arrecadação dos impostos a que se referem os arts. 158 e 159, a destinação de recursos para as ações e serviços públicos de saúde, para manutenção e desenvolvimento do ensino e para realização de atividades da administração tributária, como determinado respectivamente, pelos arts. 198, § 2º, 212 e 37, XXII, e a prestação de garantias às operações de crédito por antecipação

de receita, previstas no art. 165, § 8º, bem como o disposto no § 4º deste artigo. (BRASIL, 1988)

É de consenso entre os autores Giacomoni (2012) e Horvath (2014) que embora o princípio da não vinculação não seja tradicionalmente considerado um dos princípios clássicos originados pelo interesse direto dos parlamentares, a necessidade de evitar vinculações nas receitas é uma medida entendida como sensata. No ponto de vista de Giacomoni (2012), o princípio é considerado sensato porque qualquer gestor prefere contar com recursos não direcionados, permitindo maior flexibilidade para atender às despesas de acordo com as necessidades. Vinculações excessivas dos recursos indicam desafios, pois podem resultar em excesso em programas de menor importância e escassez em outros mais prioritários.

Piscitelli e Timbó (2019) possuem um viés mais crítico aos princípios orçamentários, pontuando que somente as receitas de impostos não podem ser vinculadas de acordo com o art. 167, inciso IV da CF/88 e, portanto,

Quando, em um orçamento, a proporção de recursos de impostos for diminuta e eles estiverem grandemente comprometidos, perde-se a flexibilidade na (re)alocação de recursos, podendo levar alguns responsáveis à acomodação e outros ao desestímulo. E um dos principais riscos que se corre é o de conviver simultaneamente com sobras e faltas de recursos. A tentativa de assegurar suprimentos cativos e permanentes a determinada finalidade é compreensível como uma expressão da disputa de fatias dos valores arrecadados para apropriação de segmentos específicos da sociedade, diminuindo o grau de incerteza sobre os montantes disponíveis a cada ano e a continuidade dos respectivos programas. É mais provável, entretanto, que se lograsse maior eficiência no uso dos recursos se os critérios de alocação pudessem ser reavaliados periodicamente, até em função de novas prioridades ou modificação no grau de prioridade de cada função ou programa. Neste caso, tudo indica que o instrumento mais adequado para a fixação desses critérios não fosse a Constituição e, sim, uma legislação de menor hierarquia, acoplada à programação governamental. (PISCITELLI E TIMBÓ, 2019, p. 44)

#### 2.1.2.6. Princípio da Legalidade

Sanches (2004, p. 274-275) descreve o princípio da legalidade como um “princípio orçamentário clássico, segundo o qual a arrecadação de receitas e a execução de despesas pelo setor público deve ser precedida de expressa autorização do Poder Legislativo.”. Horvath (2014) complementa dizendo que este não é apenas um princípio do orçamento público, mas sim parte do ordenamento jurídico, especialmente do Direito Público.

O princípio da legalidade estabelece que o Poder Público, no âmbito orçamentário, deve obedecer às disposições legais. Por essa razão, para que a aprovação do orçamento público aconteça, deve-se observar o processo legislativo, de acordo com os artigos 165 e 166 da CF/88:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I – o plano plurianual;
- II – as diretrizes orçamentárias;
- III – os orçamentos anuais.

Art. 166. Os projetos de lei relativos ao plano plurianual, às diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos adicionais serão apreciados pelas duas Casas do Congresso Nacional, na forma do regimento comum. (BRASIL, 1988).

#### 2.1.2.7. Princípio da Publicidade

O princípio da Publicidade encontra-se presente no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, sendo um princípio geral a ser observado pela Administração Pública.

Como o princípio da legalidade, o princípio da publicidade se aplica à esfera orçamentária também. Segundo Piscitelli e Timbó (2019), o princípio da publicidade não só deve ser aplicado a todos os atos da administração pública como se é exigido completa transparência das informações. Ele assegura o acesso de qualquer interessado às informações necessárias para fiscalizar a utilização dos recursos públicos.

Nas palavras de Giacomoni (2012), o autor contextualiza que:

Por sua importância e significação e pelo interesse que desperta, o orçamento público deve merecer ampla publicidade. Formalmente, o princípio é cumprido, pois, como as demais leis, é publicado nos diários oficiais. A publicidade ideal, porém, envolve as mesmas questões ligadas à clareza. Resumos comentados da proposta orçamentária deveriam ser amplamente difundidos, de forma que possibilitassem ao maior número possível de pessoas inteirar-se das realizações pretendidas pelas administrações públicas. (GIACOMONI, 2012, p. 82)

Os autores Piscitelli e Timbó (2019) trazem uma importante reflexão quanto a eficiência da aplicação do presente princípio, como também entendem que este mescla-se com o princípio da clareza para que a posição de fiscalização social possa de fato acontecer, conforme declaram na seguinte afirmação:

Mas não basta divulgar demonstrativos (por meio físico ou via Internet); como se disse há pouco, é preciso torná-los razoavelmente compreensíveis e tornar acessível o detalhamento dos dados e informações divulgados, de forma clara – princípio da clareza –, pois só assim o cidadão terá condições de exercer o controle

social. O avanço da Lei da Transparência em relação às contas públicas ainda deixa muito a desejar. (PISCITELLI E TIMBÓ, 2019, p. 45)

#### 2.1.2.8. Princípio da Unidade

O princípio da unidade tem sua referência na legislação pública brasileira através da Lei 4320 de 1964, no seu artigo 2º. O dispositivo traz o texto conforme segue:

##### CAPÍTULO I

##### Disposições Gerais

Art. 2º A Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. (BRASIL, 1964)

Nas palavras de Bezerra Filho (2013), o princípio da unidade confere a premissa de que o orçamento deve ser indivisível, portanto deve existir apenas um orçamento para cada entidade da Federação em cada ano financeiro. Em outras palavras, esse princípio estipula que todas as receitas previstas e as despesas fixadas tanto para a Administração Direta quanto a Indireta devem ser incluídas em uma única Lei Orçamentária. Essa medida tem como objetivo evitar a existência de orçamentos paralelos na Administração Pública.

#### 2.1.2.9. Princípio da Universalidade

A partir do princípio da unidade, o princípio da universalidade vem como complemento ao objetivo de ter-se apenas um único orçamento integrado quando esse único orçamento deverá conter todas as receitas e despesas referentes aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta (PISCITELLI E TIMBÓ, 2019).

A lei 4320/64 contempla em seus artigos 2º a 4º todos os itens que o orçamento público deve conter para cumprir esse princípio e estar de acordo com a Constituição Federal vigente, de acordo com o texto:

Art. 2º A Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade.

Art. 3º A Lei de Orçamentos compreenderá todas as receitas, inclusive as de operações de crédito autorizadas em lei.

Art. 4º A Lei de Orçamento compreenderá todas as despesas próprias dos órgãos do Governo e da administração centralizada, ou que, por intermédio deles se devam realizar, observado o disposto no art. 2º.

§ 5º A lei orçamentária anual compreenderá:

I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;

II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

#### 2.1.2.10. Princípio do Equilíbrio Orçamentário

Este princípio tem em sua essência assegurar o equilíbrio entre as receitas e despesas, portanto é imperativo evitar que as despesas autorizadas ultrapassem à previsão das receitas (SANCHES, 2004). Na visão de Bezerra Filho (2013), o princípio do equilíbrio orçamentário é uma ferramenta indispensável ao controle de gastos do Estado.

Para os casos de desequilíbrio orçamentário, de acordo com Sanches (2004), o princípio é acolhido pela Lei nº 4.320/64, em seu art. 7º:

Art. 7º A Lei de Orçamento poderá conter autorização ao Executivo para:

I - Abrir créditos suplementares até determinada importância obedecidas as disposições do artigo 43; (Veto rejeitado no DOU, de 5.5.1964)

II - Realizar em qualquer mês do exercício financeiro, operações de crédito por antecipação da receita, para atender a insuficiências de caixa.

§ 1º Em casos de déficit, a Lei de Orçamento indicará as fontes de recursos que o Poder Executivo fica autorizado a utilizar para atender a sua cobertura.

§ 2º O produto estimado de operações de crédito e de alienação de bens imóveis somente se incluirá na receita quando umas e outras forem especificamente autorizadas pelo Poder Legislativo em forma que juridicamente possibilite ao Poder Executivo realizá-las no exercício.

§ 3º A autorização legislativa a que se refere o parágrafo anterior, no tocante a operações de crédito, poderá constar da própria Lei de Orçamento.

O princípio fundamental do orçamento público como um instrumento contábil encontra-se no equilíbrio, mas, nesse contexto, segundo Piscitelli e Timbó (2019), destaca-se menos o equilíbrio formal e mais a interdependência entre as receitas e as despesas. Por um lado, presume-se que o governo não extraia mais recursos do que o necessário para financiar suas responsabilidades; por outro, a efetivação das despesas está condicionada à capacidade real de obter as receitas capazes de sustentá-las. Dessa forma, são vedadas:

- a realização de despesas ou a assunção de obrigações diretas que excedam os créditos orçamentários ou adicionais (CF, art. 167, inc. II);

- a abertura de crédito suplementar ou especial sem prévia autorização legislativa e sem indicação dos recursos correspondentes (CF, art. 167, inc. V);
- a concessão ou utilização de créditos ilimitados (CF, art. 167, inc. VII);
- a aprovação de emendas ao projeto de lei do orçamento anual ou aos projetos que o modifiquem sem a indicação dos recursos necessários, admitidos apenas os provenientes de anulação de despesa (CF, art. 166, § 3º, inc. II). (BRASIL, 1988)

Por fim, orçamentos que incorporam receitas precedentes da criação de novas dívidas por meio de operações de crédito, ou que contam com reservas de contingência que não há a intenção de utilizar, são equilibrados apenas formalmente. O mesmo se aplica a orçamentos com estimativas inadequadas de receitas ou despesas autorizadas superdimensionadas ou subdimensionadas.

#### 2.1.2.11. Princípio da Exatidão

De acordo com Sanches (2004, p. 149), este é um princípio classificado como de natureza complementar, “segundo o qual as estimativas orçamentárias devem ser tão exatas quanto possível, a fim de dotar o Orçamento da consistência necessária para que esse possa ser empregado como instrumento de gerência, de programação e de controle.”.

A precisão no orçamento envolve aspectos técnicos e éticos partindo desde o início do processo de formulação da proposta orçamentária. É preciso considerar a realidade e a capacidade efetiva do setor público de intervir positivamente por meio do orçamento. Este princípio deve ser seguido por todos os setores responsáveis pela política orçamentária e pelos órgãos executivos que buscam recursos para programas e projetos. A prática comum de inflar solicitações de recursos com base em cortes inevitáveis viola o princípio da exatidão, distorcendo a elaboração do orçamento (GIACOMONI, 2012).

#### 2.1.2.12. Princípio da Flexibilidade

O objetivo deste princípio orçamentário complementar é estabelecer uma certa margem de flexibilidade para adaptar a execução orçamentária às contingências operacionais e à efetiva disponibilidade dos recursos. Apesar de a execução orçamentária dever seguir via de regra a programação aprovada pelo Poder Legislativo, faz-se preciso conceder ao Poder Executivo essa premissa (SANCHES, 2004).

Corroborando com a afirmação de Sanches (2004), Giacomoni (2012) complementa que seria inviável se, ao longo da execução, o orçamento não pudesse ser ajustado para lidar com situações não previstas na fase de elaboração ou para viabilizar a realização de novas despesas que se tornaram necessárias durante a própria execução do orçamento.

#### 2.1.2.13. Princípio da Programação

O princípio da programação deriva da ideia incorporada no conceito de orçamento-programa. Para Horvath (2014), desde o momento em que o orçamento começou a ser concebido como algo intrinsecamente ligado ao planejamento. Desta forma, a prática de orçar por programas, presente em qualquer orçamento considerado moderno, tornou-se não apenas um princípio, mas um pressuposto fundamental. Este princípio está diretamente relacionado com o plano governamental a partir da Constituição de 1988.

As constantes transformações nas funções do orçamento público introduziram alguns novos princípios, chamados de princípios complementares, foi o caso do princípio da programação. Os Governos ao longo do tempo, diante de crescentes responsabilidades e recursos limitados, passaram a utilizar o orçamento não apenas como instrumento de autorização parlamentar, mas como um instrumento efetivo da administração com o objetivo de conectar as funções de planejamento e gestão. A linguagem do orçamento passou por mudanças para representar os elementos do planejamento, transmitindo a programação de trabalho do governo, incluindo: objetivos, metas e os meios necessários para sua realização. A abordagem tradicional focava nos limites financeiros e nas categorias de despesas, enquanto a abordagem moderna expressa realizações planejadas organizando meios como pessoal, material e serviços em termos físicos e financeiros (GIACOMONI, 2012).

#### 2.1.2.14. Princípio da Regionalização

O último princípio caracterizado como complementar, por Sanches (2004, p. 305) é expresso por:

Princípio orçamentário de natureza complementar, segundo o qual os orçamentos do setor público devem ter a sua programação regionalizada, ou seja, detalhada sobre a base territorial com o maior nível de especificação possível para o respectivo nível de Administração.

O princípio da regionalização está presente na Constituição Federal de 1988, em seu art. 165, § 7º e estabelece que:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

§ 7º Os orçamentos previstos no § 5º, I e II, deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional.

Ainda no dispositivo jurídico do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, o art. 35 ordena que: “O disposto no art. 165, § 7º, será cumprido de forma progressiva, no prazo de até dez anos, distribuindo-se os recursos entre as regiões macroeconômicas em razão proporcional à população, a partir da situação verificada no biênio 1986-87”.

### **2.1.3. DEFINIÇÃO DE RECEITA E DESPESA PÚBLICA**

#### **2.1.3.1. Receitas Públicas**

As receitas públicas representam os recursos financeiros coletados pelo Estado para financiar suas atividades. Segundo o art. 35º da Lei nº 4.320/1964, as receitas serão registradas pelo método de caixa e serão classificadas como ingressos orçamentários ou extraorçamentários, a depender de suas características intrínsecas ao tipo de arrecadação (BEZERRA FILHO, 2013).

Para Piscitelli e Timbó (2019), a receita pública, de forma abrangente, refere-se à entrada de recursos no patrimônio público, especificamente representando um aumento na disponibilidade financeira do Estado.

Segundo o MTO (2023, p. 18), as receitas públicas podem ser expressas como: “ingressos de recursos financeiros nos cofres do Estado, que se desdobram em receitas orçamentárias, quando representam disponibilidades de recursos financeiros para o erário, e ingressos extraorçamentários, quando representam apenas entradas compensatórias.”.

Na visão de Bezerra Filho (2013), as receitas públicas podem ser representadas de acordo com a figura 4, conforme segue:

Figura 4 – Receitas Públicas

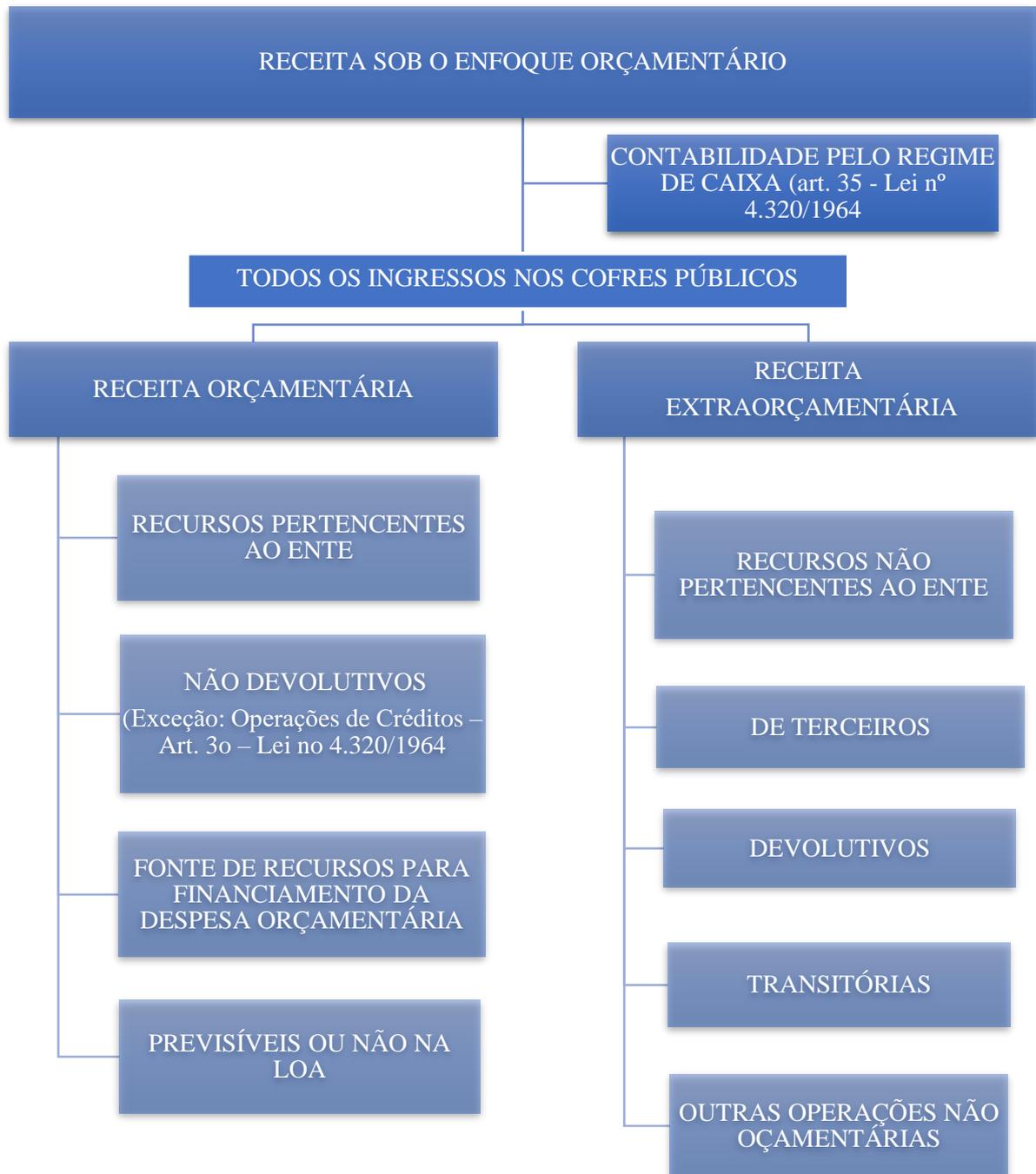


Figura 4 – Receitas Públicas  
 Fonte: Adaptado de Bezerra Filho (2013, p. 84)

Para Marques (2015), as receitas públicas se classificam, no ingresso aos cofres públicos como Entradas ou Ingresso de Recursos. A primeira se refere a receita que não há a

obrigatoriedade de ser devolvida e, desta forma, aumenta o patrimônio público; a segunda, entretanto, caracteriza-se por ser uma entrada de dinheiro de forma provisória aos cofres do governo.

Além disso, de acordo com o mesmo autor, as receitas públicas se dividem em originárias e derivadas. As originárias são oriundas diretamente do Estado enquanto as derivadas são resultantes da sua autoridade coercitiva. Não obstante, as receitas públicas possuem atributos que merecem especial atenção. São eles:

- a) Primeira** – o dinheiro que adentra os cofres do Tesouro Nacional deve integrar de modo permanente o patrimônio público. Logo, as entradas, de natureza provisória, como exemplo os depósitos em fiança, não podem ser consideradas receitas públicas;
- b) Segunda** – o numerário recebido não pode estar sujeito à devolução. Portanto, os empréstimos e financiamentos contraídos não constituem receitas públicas;
- c) Terceira** – Considerando que a venda de um bem determinará uma baixa patrimonial, logo o numerário auferido não constituirá um elemento novo, não podendo ser considerado receita, embora determine uma entrada;
- d) Quarta** – o objeto das receitas recaem unicamente na expressão monetária, ou dinheiro, o que exclui os bens in natura e os serviços pessoais, que, mesmo integrando o patrimônio do Estado, não constituem receitas. (MARQUES, 2015, p. 155)

As receitas orçamentárias, segundo Bezerra Filho (2013), podem ser descritas como os recursos necessários para implementar as políticas públicas, conforme estabelecidos na LOA. Essa categoria abrange o conjunto de ingressos disponíveis para cobrir despesas orçamentárias, incluindo operações que, mesmo sem a entrada de recursos para sua cobertura, financiam tais despesas, como as operações de crédito em bens e/ou serviços.

Nas palavras de Kohama (2015), toda receita pública que pertencer ao tesouro e não ao órgão responsável pelo seu recolhimento se caracteriza como receita orçamentária.

A definição disponibilizada no Manual Técnico Orçamentário (2023), complementa a especificação, por parte de uma instituição pública, acerca da receita orçamentária enfatizando que:

São disponibilidades de recursos financeiros que ingressam durante o exercício e constituem elemento novo para o patrimônio público. Instrumento por meio do qual se viabiliza a execução das políticas públicas, a receita orçamentária é utilizada pelo Estado em programas e ações cuja finalidade precípua é atender às necessidades públicas e demandas da sociedade. Essas receitas pertencem ao Estado, integram o patrimônio do Poder Público, aumentam-lhe o saldo financeiro e, via de regra, por força do princípio da universalidade, estão previstas na LOA. Nesse contexto, embora haja obrigatoriedade de a LOA registrar a previsão de arrecadação das receitas, a mera ausência formal desse registro não lhes retira o caráter orçamentário, haja vista o art. 57 da Lei nº 4.320, de 1964, classificar como

receita orçamentária toda receita arrecadada que represente ingresso financeiro orçamentário, inclusive a proveniente de operações de crédito, com exceção das operações de crédito por ARO. (MTO, 2023, p. 19)

As receitas extraorçamentárias, por outro lado, segundo Bezerra Filho (2013), caracterizam-se como à entrada de recursos que não são de propriedade do Ente, órgão ou entidade que os arrecadou. Kohama (2015), destaca as receitas extraorçamentárias como o segundo grupo de receitas públicas, as quais englobam os recolhimentos que representam compromissos exigíveis e independentes de autorização orçamentária e legislativa. Nesse contexto, o Estado é compelido a arrecadar montantes que, inicialmente, não são de sua propriedade, exercendo o papel de depositário dos valores recebidos, como é o caso de: cauções, fianças, consignações e outros. A figura 5 explicita as características da receita extraorçamentária, a partir do descrito por Bezerra Filho (2013, p. 84-85):

Figura 5 – Características Receita Extraorçamentária

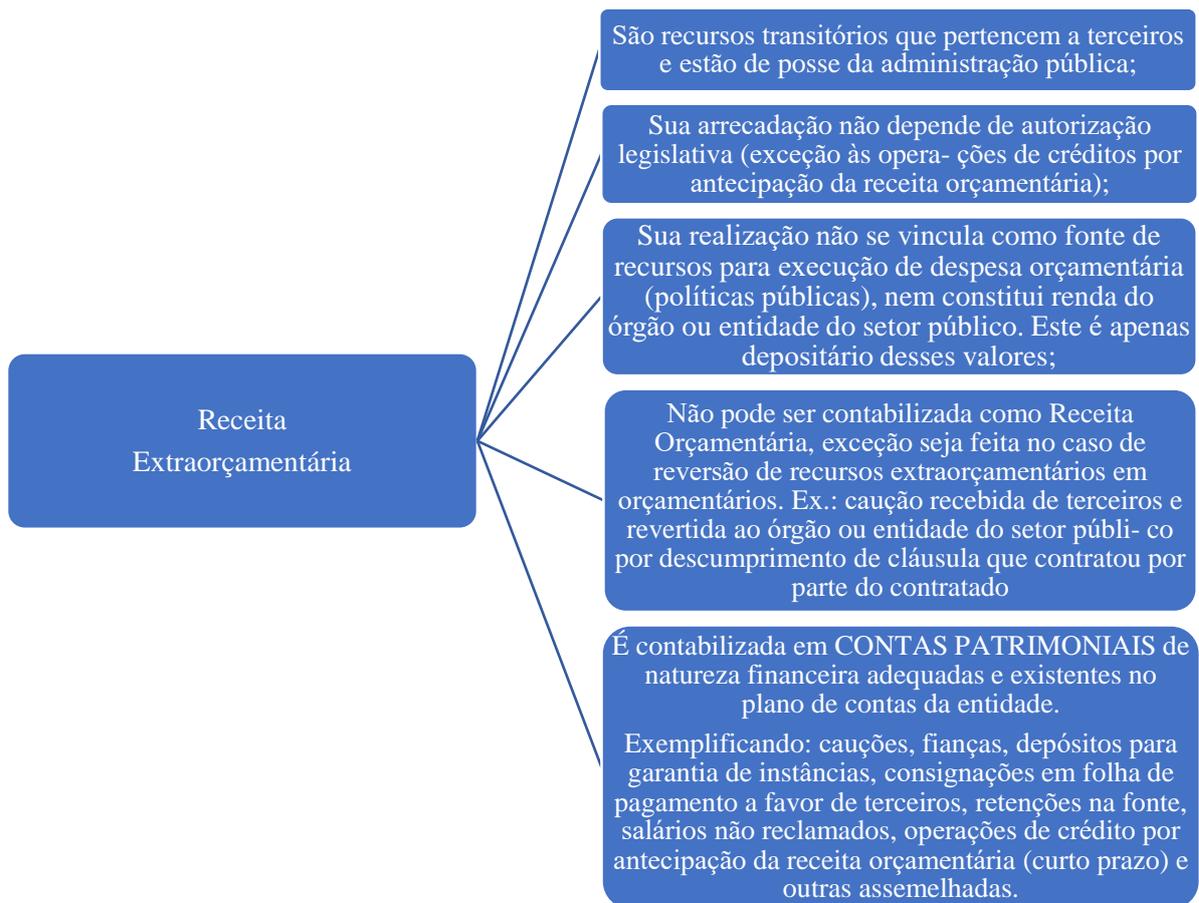


Figura 5 - Características Receita Extraorçamentária  
Fonte: Adaptado de Bezerra Filho (2013, p. 84-85)

As receitas orçamentárias possuem uma classificação própria de acordo com a sua natureza arrecadatória e seguem os seguintes critérios: natureza de receita; indicador de resultado primário; fonte/destinação de recursos e esfera orçamentária (LIMA, 2018).

Para este estudo específico, optou-se por concentrar na apresentação e conceituação da natureza econômica das receitas orçamentárias, considerando a vastidão e complexidade do tema. O recorte foi feito para garantir relevância à pesquisa, dada a amplitude do estudo das receitas públicas.

Desta forma, de acordo com Bezerra Filho (2013, p. 85), as receitas orçamentárias “ao ingressarem nos cofres públicos, os recursos financeiros são classificados, por natureza e codificação própria, em duas categorias econômicas: RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS CORRENTES e RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS DE CAPITAL.”.

Na visão de Piscitelli e Timbó (2019), no âmbito do orçamento público, as fontes de recursos referem-se à receita planejada (estimada ou orçada). O montante recolhido é designado como receita efetiva. É evidente que é possível observar um excedente ou uma deficiência na arrecadação, pois não há como prever a exatidão dos valores a arrecadar no exercício financeiro.

Ainda segundo os autores, a diferença entre as receitas correntes e de capital, trazidas a luz da contabilidade empresarial, poderiam ser classificadas a primeira como receitas de fato e a segunda se caracterizariam em simplesmente fatos permutativos, conforme segue:

Essa classificação demonstra, de pronto, que as Receitas Correntes estão associadas ao que na Contabilidade Empresarial corresponde às receitas propriamente ditas, ou fatos modificativos aumentativos (inclusive, no caso das transferências, às doações e subvenções). Há autores que as denominam efetivas; provêm essencialmente tanto do poder tributante do Estado como da renda de fatores, neste caso como em qualquer atividade econômica. Representam um aumento do ativo sem redução concomitante do mesmo ou sem aumento do passivo.

As receitas de capital, por seu turno – receitas por mutação patrimonial, no dizer de alguns autores –, constituem, em princípio, fatos meramente permutativos, de que resulta aumento de um item do ativo (por ingresso de recursos) com redução de outro, ou com aumento simultâneo do passivo. (PISCITELLI E TIMBÓ, 2019, p. 163)

Através do Quadro 1 - Receitas Correntes x Receitas de Capital, é apresentado de maneira clara e organizada o detalhamento das receitas correntes e de capital. Essa representação permite uma visualização direta das distinções entre os dois tipos de receita orçamentária.

Quadro 1 - Receitas Correntes X Receitas de Capital

CATEGORIA ECONÔMICA (1º DÍGITO)	ORIGEM (2º DÍGITO)
<b>1. Receitas Correntes</b> <b>7. Receitas Correntes Intraorçamentárias</b>	1. Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria 2. Contribuições 3. Receita Patrimonial 4. Receita Agropecuária 5. Receita Industrial 6. Receita de Serviços 7. Transferências Correntes 9. Outras Receitas Correntes
<b>2. Receitas de Capital</b> <b>8. Receitas de Capital Intraorçamentárias</b>	1. Operações de Crédito 2. Alienação de Bens 3. Amortização de Empréstimos 4. Transferências de Capital 9. Outras Receitas de Capital
ORIGENS QUE COMPÕEM AS RECEITAS CORRENTES	DESCRIÇÃO DA FONTE DE ARRECADAÇÃO
<b>Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria</b>	Decorrem da arrecadação dos tributos.
<b>Contribuições</b>	Oriundas das contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais ou econômicas.
<b>Receita Patrimonial</b>	Originárias do uso de bens que são de propriedade do ente público, incluindo: aluguéis, dividendos, compensações financeiras/royalties, concessões e outras fontes semelhantes.
<b>Receita Agropecuária</b>	Resultam da exploração controlada dos recursos naturais vegetais em ambiente natural e protegido.
<b>Receita Industrial</b>	Decorrem das atividades industriais exercidas pelo Ente público.
<b>Receita de Serviços</b>	Advém da prestação de serviços por parte dos organismos públicos.
<b>Transferências Correntes</b>	Provém do recebimento de recursos financeiros de entidades, sejam públicas ou privadas, direcionados para cobrir despesas de manutenção ou funcionamento que não envolvam uma contraprestação direta em bens ou serviços para a entidade que fez a transferência.
<b>Outras Receitas Correntes</b>	Constituem-se pelas receitas que não encontram enquadramento nas outras classificações de receita corrente.
ORIGENS QUE COMPÕEM AS RECEITAS DE CAPITAL	DESCRIÇÃO DA FONTE DE ARRECADAÇÃO
<b>Operações de Crédito</b>	Constituem-se através da disposição de títulos públicos ou da contratação de empréstimos junto a entidades públicas ou privadas, internas ou externas.

<b>Alienação de Bens</b>	Provém dos ingressos financeiros resultantes da alienação de bens móveis, imóveis ou intangíveis de propriedade do Ente público.
<b>Amortização de Empréstimos</b>	Receitas oriundas da amortização de financiamentos ou empréstimos previamente concedido.
<b>Transferências de Capital</b>	Decorrem dos recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado com a finalidade de atender despesas com investimentos ou inversões financeiras, independentemente de contraprestação direta.
<b>Outras Receitas de Capital</b>	Constituem-se pelas receitas que não encontram enquadramento nas outras classificações de receita corrente.

Quadro 1 - Receitas Correntes x Receitas de Capital  
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

### 2.1.3.2. Despesa Pública

De acordo com Silva (2011), Bezerra Filho (2013) e Piscitelli e Timbó (2019), as despesas públicas se caracterizam por ter a finalidade de financiar as atividades governamentais, as quais englobam o próprio financiamento da atividade pública quanto as necessidades coletivas que são as atividades meio do Estado. Além disso, as despesas públicas visam atender a outras obrigações estipuladas por leis, contratos, convênios, entre outros.

O Manual de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (MCASP), esclarece que a Lei Orçamentária Anual é responsável por fixar a despesa pública para o exercício financeiro, de acordo com o art. 35 da Lei nº 4.320/1964; outrossim, as despesas são também classificadas em orçamentária e extraorçamentária. Segundo o MCASP (2021, p.77), a despesa orçamentária pública “é o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos prestados à sociedade.”; em contrapartida, caracteriza-se como despesa extraorçamentária todo o dispêndio que “não consta na lei orçamentária anual, compreendendo determinadas saídas de numerários decorrentes de depósitos, pagamentos de restos a pagar, resgate de operações de crédito por antecipação de receita e recursos transitórios”, portanto desobrigada de autorização legislativa para sua realização (KOHAMA, 2015).

Neste estudo particular, a decisão foi concentrar-se, também, na exposição e definição da natureza econômica das despesas orçamentárias, levando em consideração a extensão e a ampla variedade de classificações dos dispêndios orçamentários. Essa delimitação foi realizada

para assegurar a pertinência da pesquisa diante da vasta extensão do estudo das despesas públicas.

A Portaria Interministerial nº 163/2001, estabelece a obrigatoriedade, quanto a categoria econômica, da classificação das despesas orçamentárias em: Despesas Correntes e Despesas de Capital. A descrição das despesas correntes e de capital estão apresentadas conforme a figura 6 - Despesas Correntes x Despesas de Capital a seguir:

Figura 6 – Despesas Correntes X Despesas de Capital

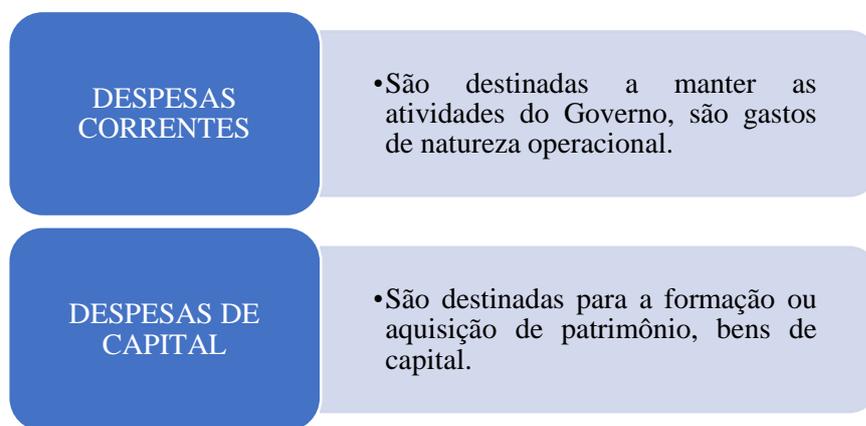


Figura 6 - Despesas Correntes x Despesas de Capital  
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pode-se inferir que as despesas correntes, também designadas de efetivas ou propriamente ditas, equiparam-se a fatos modificativos na Contabilidade Empresarial. Elas refletem eventos que modificam o cenário patrimonial, envolvendo a diminuição de ativos sem uma correspondente redução de passivos ou aumento de ativos; ou ainda um aumento de passivos sem um acréscimo equivalente de ativos ou diminuição de passivos. Contrastando com essa dinâmica, as despesas de capital, denominadas igualmente por mutações patrimoniais, se caracterizam por fatos permutativos. Nesse contexto, ocorrem simples trocas entre ativos e/ou passivos, sem provocar alterações no patrimônio líquido (PISCITELLI E TIMBÓ, 2019).

A etapa seguinte na classificação das despesas orçamentárias, para a presente pesquisa, seria enquadrar a categoria econômica ao Grupo de Natureza da Despesa (GND). Consiste em uma classificação a qual agrega elementos de despesa orçamentária que detenham características similares em função do seu objeto de dispêndio (MCASP, 2021).

Os elementos que integram o GND foram detalhados no Quadro 2 - Descrição da Natureza das Despesas Correntes e de Capital. Este quadro apresenta de forma clara e organizada o desmembramento das despesas correntes e de capital, proporcionando uma visão objetiva e simplificada dos tipos de despesas orçamentárias.

Quadro 2 – Descrição da Natureza das Despesas Correntes e de Capital

CATEGORIA ECONÔMICA (1º DÍGITO)	GRUPO DE NATUREZA DA DESPESA (2º DÍGITO)
<b>3 - Despesas Correntes</b>	1. Pessoal e Encargos Sociais 2. Juros e Encargos da Dívida 3. Outras Despesas Correntes
<b>4 - Despesa de Capital</b>	4. Investimentos 5. Inversões Financeiras 6. Amortização da Dívida
NATUREZA DAS DESPESAS CORRENTES	DESCRIÇÃO
<b>Pessoal e Encargos Sociais</b>	Decorrem de despesas de natureza salarial. Abrangem gastos relacionados a pessoal ativo e inativo, pensionistas, mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, tanto civis quanto militares, incluindo membros de Poder. Compreendem diversas espécies remuneratórias, como vencimentos, vantagens fixas e variáveis, subsídios, como também obrigações trabalhistas e contribuições a entidades fechadas de previdência entre outras relacionadas a natureza salarial.
<b>Juros e Encargos da Dívida</b>	Provém do pagamento de juros, comissões e outros encargos de operações de crédito tanto internas quanto externas que foram contratadas, assim como da dívida pública mobiliária.
<b>Outras Despesas Correntes</b>	Constituem-se através da aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, contribuições, subvenções, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, com a contratação temporária para atender a demandas de interesse público excepcional, excluindo a substituição de servidores das categorias funcionais do quadro de pessoal e pelas despesas que não encontram enquadramento nas outras classificações de despesa corrente.
NATUREZA DAS DESPESAS DE CAPITAL	DESCRIÇÃO
<b>Investimentos</b>	Despesas oriundas de tecnologias da informação como softwares, com o planejamento e a execução de obras, inclusive em decorrência da aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, e com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente (em razão de seu uso corrente, não perde a sua identidade física e/ou tem uma durabilidade maior que dois anos).
<b>Inversões Financeiras</b>	Realizada por meio da aquisição de imóveis ou bens de capital em uso; compra de títulos que representam o capital de empresas ou de entidades de qualquer espécie, já constituídas, desde que não resulte em aumento de capital. Ademais, com a constituição ou aumento do capital de empresas, juntamente com outras despesas classificáveis nesse grupo.

<b>Amortização da Dívida</b>	Despesas oriundas da amortização e/ou refinanciamento do principal, bem como da atualização monetária ou cambial da dívida pública, seja ela interna ou externa, contratual ou mobiliária
------------------------------	---

Quadro 2 - Descrição da Natureza das Despesas Correntes e de Capital  
Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com o MCASP (2022, p.83), faz-se necessária a observação quanto:

As despesas orçamentárias de capital mantêm uma correlação com o registro de incorporação de ativo imobilizado, intangível ou investimento (no caso dos grupos de natureza da despesa 4 – investimentos e 5 – inversões financeiras) ou o registro de desincorporação de um passivo (no caso do grupo de despesa 6 – amortização da dívida). É importante ressaltar que essa correlação mencionada é uma regra geral que não impede interpretação em casos excepcionais, já que tal classificação orçamentária leva em consideração aspectos econômicos.

O presente tópico chegou ao seu término, após fornecer uma análise abrangente das receitas e despesas públicas, abordando suas definições, classificações e fontes. A compreensão desses elementos é necessária para a subsequente discussão da revisão do modelo de controle financeiro aplicado na Escola de Administração, proporcionando uma base sólida e informada para os elementos que serão explorados na continuação desta dissertação. Nos próximos capítulos, será abordado o orçamento na UFRGS e seu impacto nas unidades, bem como o tipo de receita e orçamento utilizado na unidade universitária objeto deste trabalho.

## **2.2. GESTÃO E CONTROLE FINANCEIRO**

### **2.2.1. Administração Financeira e Finanças Públicas**

A administração financeira e as finanças públicas desempenham papéis de maneira conjunta na gestão eficiente e no controle das atividades governamentais.

No campo da administração financeira empresarial, o objetivo se encontra em otimizar o uso dos recursos financeiros de uma organização focada em atingir suas metas e objetivos. Para Gitman (2010), o contexto empresarial abarca as matérias de análise, planejamento e controle das atividades financeiras das organizações. Ainda, de acordo com o autor, essa constante busca pela potencialização do valor da empresa e a gestão eficiente dos ativos e passivos são o cerne da administração financeira empresarial.

O conceito de finanças públicas refere-se à totalidade dos recursos e métodos à disposição do Estado para suprir as demandas públicas. Inclui ainda o conjunto de regulamentações técnicas e jurídicas relacionadas ao cumprimento das necessidades da população. No âmbito da análise econômica, as finanças públicas se manifestam através da política fiscal, que é um dos principais instrumentos de intervenção governamental na atividade econômica (AZEVEDO E ALVES, 2017).

A contínua evolução da legislação brasileira na esfera da gestão financeira é evidenciada pelas observações do autor José Maria Pereira (1999, p.4), conforme segue:

Busca o governo brasileiro, com a aprovação da lei de responsabilidade fiscal, introduzir na administração pública conceitos novos, entre os quais os de responsabilidade e transparência, e consolidar normas e regras de austeridade nas finanças públicas já contidas em dispositivos constitucionais, leis e resoluções do Senado Federal. O projeto de lei define conceitos e critérios para o atendimento de limites a serem observados para as principais variáveis fiscais e cria mecanismos que oferecem as condições para o cumprimento dos objetivos e metas fiscais, assim como formas de correção de eventuais desvios. As principais variáveis são o endividamento público, o aumento dos gastos com seguridade e com as demais ações de duração continuada e os gastos de pessoal (PEREIRA, 1999, p.4).

Na gestão pública, a integração de ambos os conceitos é necessária para a evolução da gestão financeira no âmbito governamental. A administração financeira empresarial oferece métodos e técnicas que podem ser adaptados para otimizar a alocação e controle de recursos, como também para a tomada de decisões financeiras no setor público. A incorporação desses conceitos é endossada pelos autores Lapsley e Pallot (2000). O argumento utilizado pelos autores afirma que as aplicações de práticas de gestão empresarial podem melhorar a eficiência e a eficácia na gestão financeira da administração pública.

## **2.2.2. Gestão Financeira**

### **2.2.2.1. Conceitos Fundamentais**

Essa parte do estudo tem como fundamento as pesquisas de Chiavenato (2022), Hoji (2017), Lemes Jr., Cherobim e Rigo (2023) e Assaf Neto e Lima (1984), renomados autores da área de gestão financeira. Ao longo do texto, de forma oportuna, contribuições de diferentes autores são mencionadas.

Independentemente do tipo de pessoa jurídica, seja de direito privado ou público, há a necessidade de construir capital, realizar investimentos e manter o fluxo de dinheiro para poder operar e sustentar suas atividades. As empresas, as quais são entidades sociais, utilizam recursos e habilidades para oferecer produtos e/ou serviços ao mercado, buscam metas relacionadas à competitividade e sustentabilidade, conforme padrões de interesse desses mercados. Tais metas, regularmente focadas na obtenção de lucro, distinguem quais empresas são lucrativas, portanto que objetivam o ganho financeiro, das entidades não lucrativas: desprovidas de interesse ou de almejo de um lucro final, essas organizações majoritariamente se dedicam à prestação de serviços públicos. Mesmo as organizações sem fins lucrativos procuram, de alguma forma, ser rentáveis para alcançar independência de subsídios governamentais ou financiadores (CHIAVENATO, 2022).

Para Hoji (2017), o propósito da gestão financeira reside na maximização do valor de mercado da empresa, conseqüentemente resulta no aumento da riqueza de seus proprietários. Os donos de empresas privadas contam que seus investimentos gerem um retorno proporcional ao risco ao qual assumiram, por meio da obtenção de resultados econômicos e financeiros sustentáveis a longo prazo como. As obtenções de resultados financeiros positivos assumem igual importância para empresas de natureza pública, uma vez que o reinvestimento desses valores possibilita criar, aprimorar e expandir os serviços oferecidos à população em geral.

A obtenção de lucro e caixa de forma contínua desempenha um papel elementar para que empresas, privadas ou públicas, atendam às suas responsabilidades sociais. É através dos recursos financeiros positivos que as organizações mantêm o bem-estar social, incluindo a geração de receitas para pagamento de impostos, o treinamento e a remuneração adequada dos colaboradores, bem como investimentos em melhorias ambientais, entre outros aspectos relevantes (HOJI, 2017).

De acordo com Chiavenato (2022), a definição de gestão financeira se resume a área da Administração responsável pela gestão dos recursos e investimentos financeiros das organizações.

Para o autor, a gestão financeira encara três categorias fundamentais de decisões:

1. Orçamento de capital: envolve o planejamento e a gestão dos investimentos de longo prazo da empresa. O desafio está em identificar e localizar as oportunidades de investimento cujo valor para a empresa seja superior ao seu custo de aquisição. Em outras palavras, o fluxo de caixa gerado por um ativo supera o custo desse

ativo. A criação de riqueza reside exatamente nesse aspecto: buscar oportunidades que aumentem o valor do negócio.

2. Estrutura de capital: envolve a adequada combinação de capital próprio existente na empresa com capital de terceiros para suplementar o capital próprio em momentos em que ele se torna insuficiente para o andamento dos negócios. É uma decisão cotidiana que envolve:

a. Quanto a empresa deve tomar emprestado para garantir suas operações.

b. Quais são as fontes menos dispendiosas de fundos para a empresa.

c. Quando, onde e como tais recursos devem ser captados.

d. Escolha sobre o tipo adequado de recurso que a empresa tomará emprestado para reforçar seu capital próprio.

3. Gestão do capital de giro: envolve – como veremos adiante – os ativos e passivos circulantes da empresa. Trata-se de uma atividade diária e recorrente que busca assegurar que a empresa tenha sempre recursos suficientes para dar continuidade às suas operações e evitar possíveis interrupções em suas operações cotidianas. (CHIAVENATO, 2022, p. 8)

Portanto, a gestão financeira ocupa-se com processos, instituições, mercados e instrumentos relacionados à transferência de capital entre pessoas, empresas e governos, pois é considerada como a ciência e a arte de administrar recursos. A gestão financeira, em suma, aplica princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza e o valor das organizações (CHIAVENATO, 2022).

Nas palavras de Lemes, Cherobim e Rigo (2023), a gestão financeira é de suma importância para gerenciar efetivamente os recursos financeiros que são gerados através das empresas. Ela engloba decisões sobre investimentos, financiamentos e alocação de resultados, é aplicada de forma universal, inclusive à organização financeira pessoal de famílias. Sua finalidade abrange todas as organizações, a despeito do seu objetivo ser lucrativo ou não. Quanto ao seu objetivo normativo, conforme já evidenciado pelos outros autores citados na pesquisa, é maximizar o valor da empresa, bem como estabelecer padrões e princípios para a atuação dos profissionais da área. Encontra-se na teoria financeira três categorias para tomada de decisões, são elas: investimento, financiamento e resultados. Tais categorias objetivam levantar questões centrais para o gestor financeiro, como a alocação eficaz de recursos, a obtenção de financiamento e a gestão dos lucros.

A abordagem de Assaf Neto e Lima (2023), quanto a concepção da definição de gestão administrativa, difere dos demais autores, de maneira pontual, ao trazer a ideia de que o campo de estudo financeiro representa um domínio teórico e prático, o qual busca constantemente aprimorar o processo de obtenção e direcionamento de recursos financeiros da organização.

Sob essa perspectiva, a gestão financeira lida com dois desafios quanto aos recursos financeiros das organizações, a escassez de recursos e também a realidade operacional da gestão financeira, necessitando assim uma visão mais abrangente quanto a gestão dos recursos.

A evolução da matéria financeira com a globalização e crescimento econômico mundial, têm desafiado os administradores a assumir uma visão mais ampla das empresas; uma visão que vá além dos modelos teóricos restritivos e que busque novas estratégias para aprimorar a competitividade, manter a continuidade dos negócios e impulsionar o crescimento no longo prazo. Hoje, o gestor financeiro não pode limitar suas preocupações apenas a captação de recursos e investimentos internos, ele deve gerenciar esses recursos objetivando preservar a saúde financeira e econômica da organização. Nesse contexto, a tomada de decisões financeiras exige do gestor um maior conhecimento, uma maior especialização e visão estratégica sintonizada com o planejamento de metas e futuro das organizações (ASSAF NETO E LIMA, 2023).

#### **2.2.2.2. Gestão Financeira: nas Instituições de Ensino Superior Público**

Em diversos países, principalmente nos países subdesenvolvidos, as Universidades experimentam mudanças financeiras devido às reduções dos recursos públicos destinados à educação, ocasionando em limitações financeiras. Não somente através da pressão governamental, mas também das próprias universidades, por um aumento de financiamento surge a necessidade de diversificar as formas e fontes de apoio financeiro e investimentos. É notório que a dependência unicamente do financiamento público não é mais viável para manter a saúde e independência financeira das IFES (SANYAL e MARTIN, 1998).

Complementando o panorama dos desafios inerentes a gestão financeira nas universidades públicas, conforme destacado por Boyne (2002), faz-se relevante ressaltar a importância que o contexto organizacional das IFES, quanto as suas particularidades que as distinguem do setor privado, impactam no cenário e na qualidade da autossuficiência e autonomia das instituições de ensino público superior, são elas:

- Complexidade: as organizações públicas encaram uma série de partes interessadas, as quais colocam exigências e restrições aos gestores;
- Permeabilidade: as organizações públicas são um sistema aberto”, as quais são facilmente influenciadas por eventos externos;

- A instabilidade: restrições políticas resultam em mudanças frequentes nas políticas das organizações, além de impor horizontes temporais de curta duração aos gestores públicos;
- Ausência de pressões competitivas: organizações públicas tipicamente têm poucos concorrentes para a prestação de seus serviços. (BOYNE, 2002, p. 100, tradução nossa)

Não obstante, Sanyal e Martin (1998) apontam que diversos autores identificaram alguns desafios em comum na gestão financeira do ensino superior público em países da América Latina. Questões como a alta demanda social pelo ensino superior gratuito, a deterioração da qualidade do ensino, a dificuldade dos estudantes em frequentar cursos ministrados em tempo integral devido a condições financeiras desfavoráveis e os baixos salários dos docentes, acarretando na busca por empregos suplementares ou até mesmo deixar a carreira acadêmica por outras atividades.

Para os autores, a administração das universidades tornou-se altamente politizada devido à interferência dos sindicatos e do Estado, o que acaba dificultando a implementação de qualquer mudança interna nas IFES. Além disso, os Governos ao limitarem os gastos com a educação superior incentivaram o crescimento das instituições privadas, as quais atualmente são numerosas e se propõem a oferecer um ensino mais acessível a esse público carente de recursos financeiros devido a necessidade de sustento próprio ou apoio aos familiares. As estruturas das universidades públicas da América Latina permaneceram sem grandes alterações nos últimos anos, a despeito das constantes mudanças legislativas com o intuito de mitigar alguns dos desafios aliados a gestão das IFES. Outro ponto a ser salientado, é a falta de pessoal administrativo qualificado, a subutilização dos espaços físicos e a escassez de incentivos que acometem as universidades públicas da América Latina. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 concedeu às universidades federais o direito de autogoverno, entretanto diversas restrições administrativas continuam a existir por parte do Governo Federal, o que limita a gestão financeira. A burocracia governamental é um obstáculo significativo para as instituições públicas, pois limitam sua liberdade para elaborar orçamentos e intervir nas tabelas salariais do quadro de servidores (SANYAL e MARTIN, 1998).

Para Hong (2023), além das adversidades enfrentadas pelas IFES devido a sua frágil autonomia financeira e a dependência de fontes de financiamento governamentais, há preocupações também com a mercantilização da educação e questões de responsabilidade social, a qual permeia desafios como o de gerenciar riscos financeiros, a falta de transparência e de métricas claras de desempenho e de distribuição de valores.

Na visão do autor, uma maior autonomia financeira traria benefícios importantes para as instituições de ensino superior público. Dentre elas, Hong (2023) afirma que a autonomia financeira traria maior flexibilidade na gestão dos recursos financeiros, uma maior cultura empreendedora e de sustentabilidade financeira a comunidade universitária, bem como a possibilidade de diversificação de receitas e alocação eficiente desses recursos. A medida que a autonomia financeira cresce dentro das instituições, ocasiona um maior controle sobre seus recursos financeiros e, conseqüentemente, a possibilidade de investimentos em áreas prioritárias de acordo com as metas e objetivos de cada IFES. Ademais, a autonomia financeira permite a ocorrência de parcerias com outras instituições públicas ou privadas e um financiamento baseado em desempenho, o que pode incentivar a inovação e a melhoria contínua da qualidade do ensino superior.

Hong (2023), aborda algumas recomendações que, em sua visão, fortaleceriam a gestão financeira, garantiriam a sustentabilidade da instituição e aprimorariam a qualidade do ensino superior público, são elas:

1. Fortalecer o planejamento financeiro e orçamentário: Desenvolver estratégias de longo prazo e metas claras para garantir uma gestão financeira eficiente e sustentável.
2. Diversificar as fontes de receita: Buscar fontes alternativas de financiamento, como parcerias com o setor privado, captação de recursos por meio de doações e desenvolvimento de programas de educação continuada.
3. Aprimorar a responsabilidade e a transparência: Implementar práticas de prestação de contas claras e transparentes, garantindo a utilização adequada dos recursos financeiros e promovendo a confiança da comunidade acadêmica e da sociedade.
4. Adotar tecnologia: Utilizar tecnologias modernas para melhorar a eficiência dos processos financeiros, como sistemas de gestão financeira integrados e plataformas de pagamento online.
5. Promover a colaboração: Estabelecer parcerias estratégicas com outras instituições de ensino superior, órgãos governamentais e setor privado para compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, visando fortalecer a autonomia financeira coletiva. (HONG, 2023, p. 118)

De acordo com o apresentado nessa sessão, as dificuldades enfrentadas pelas IFES já indicavam similares conflitos e desafios a respeito da gestão financeira no ensino superior público há mais de vinte anos. Pensar e definir outras formas de arrecadação, bem como a gestão financeira, através de novos procedimentos e critérios, para a alocação e utilização eficiente de recursos cada vez mais escassos se tornou fundamental para a continuidade das IES (SANYAL e MARTIN, 1998).

### 2.2.2.3. Planejamento e Controle Financeiro

A base principal desta seção da pesquisa é derivada dos estudos de Anthony e Govindarajan (2008), Gitman (2010), Hoji (2018), Frezatti (2015) e Assaf Neto e Silva (2022), autores de destaque na área de controle e controle financeiro. Ao decorrer do texto, oportunamente, contribuições de diferentes autores são abordadas de acordo com o contexto apresentado.

Tão diversificado quanto possível, o ambiente organizacional pode ser gerido e controlado de diferentes formas e técnicas. Cita-se, como exemplo, o desempenho e a responsabilidade de funções básicas desenvolvidas dentro das empresas como: administração, produção, marketing, finanças entre outras. Dependendo do tamanho e da necessidade de cada organização, essas responsabilidades podem ser desempenhadas por um único indivíduo ou por um grupo. Em muitos casos, temos um único profissional nas áreas de finanças e controladoria, assim como às de administração e de recursos humanos, focados em uma única pessoa nas empresas de pequeno porte. Entretanto, para as empresas de grande porte, as funções mencionadas são usualmente subdivididas em diversos setores com foco em subfunções das funções gerais, pois um único indivíduo não seria capaz de desempenhar tantas funções com eficiência, responsabilidade e resultado (HOJI, 2018).

Anthony e Govindarajan (2008, p. 01), afirmam em sua obra que “o controle é imprescindível em qualquer organização que pratique a descentralização.”. Ainda, segundo os autores, existem duas correntes de opiniões a respeito dos sistemas de controle gerencial, uma define que os controles devem ser ajustados à estratégia das organizações enquanto a segunda corrente define que se deve adotar o método da experimentação, nesse caso as estratégias se moldariam conforme o sistema de gestão da organização. A primeira corrente implica no desenvolvimento das estratégias da organização partindo de um processo formal e racional com o intuito de se utilizar dos resultados obtidos para orientações na concepção do sistema de gestão, em contrapartida a segunda corrente tem os sistemas de controle gerencial como atores no poder de influência do desenvolvimento das estratégias da instituição. Desta forma, em um contexto de mercado onde é possível contar com mudanças ambientais previsíveis, a estratégia pode ser formalmente desenvolvida antes da elaboração dos sistemas de controle gerencial. Em contraste, em contextos de mudanças rápidas, a formulação estratégica pode ocorrer por meio de experimentação, com os sistemas de controle gerencial exercendo uma influência significativa.

Quando as empresas atuam em um contexto de mercado em que as alterações ambientais são previsíveis, elas podem usar um processo formal e racional para desenvolver as suas estratégias em primeiro lugar e, em seguida, elaborar o sistema de controle gerencial para executar as estratégias previamente criadas. Oposto a situação anterior, quando a organização se encontra em um ambiente no qual as alterações ocorrem de forma muito rápida, torna-se difícil para a empresa elaborar suas estratégias primeiro e a partir disso criar os sistemas gerenciais. Por este motivo, aqui aplica-se a experimentação e processos ad hoc, pois são a melhor opção para o caso de organizações com esse formato estratégico (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Ainda, segundo os autores, há elementos básicos imprescindíveis a qualquer sistema de controle, como pode ser evidenciado na Figura 7:

Figura 7 - Elementos do Processo de Controle

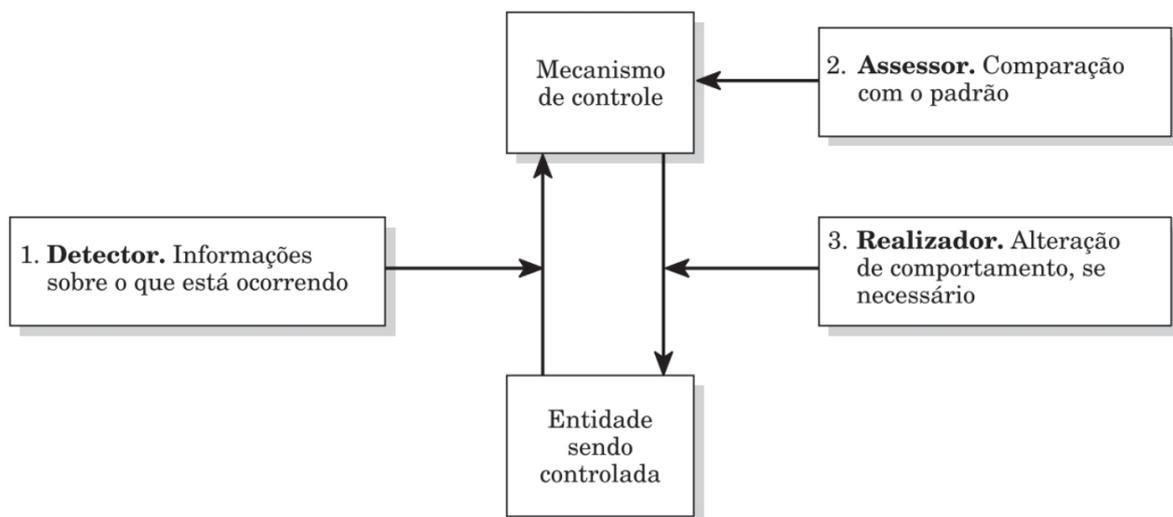


Figura 7 - Elementos do Processo de Controle  
Fonte: ANTHONY e GOVINDARAJAN (2008, p. 03)

Os elementos basilares de um Sistema de Controle, tem como descrição, a partir da figura 7 desta pesquisa, o seguinte:

Todo sistema de controle possui pelo menos quatro elementos:

1. Um mecanismo detector ou sensor — que mede o que realmente ocorre no processo que está sendo controlado.
2. Um mecanismo assessor — que determina a importância das ocorrências, fazendo uma comparação em relação a algum padrão ou expectativa do que deveria estar ocorrendo.
3. Um mecanismo realizador — (frequentemente chamado feedback) que altera o padrão de comportamento se o assessor indicar que ele precisa ser alterado.

4. Uma rede de comunicações — sistema que transmite as informações entre o detector e o assessor e entre o assessor e o realizador (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008, p.3)

Tamanha é a relevância do planejamento nas organizações e para a literatura, não obstante o controle representa equivalente importância para a vida e sucesso das organizações quanto o próprio planejamento. Um não pode existir sem o outro quando o objetivo final é a maximização do sucesso da empresa. O controle é utilizado em diversas áreas e profissões, há de se atentar para a ineficiência do planejamento realizado caso não haja um controle eficaz em relação as ações planejadas (AZEVEDO e ALVES, 2017).

De acordo com Welsch (1992, p. 41), o controle é definido como “[...] sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.”.

Para Oliveira (2007, p. 55), “[...] o controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.”.

Segundo o renomado autor Padoveze (2005, p. 28), acaba por detalhar mais profundamente o conceito de controle quando argumenta que:

É um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Ao entrarmos na esfera financeira diretamente, o autor Frezatti (2015) assegura que o controle financeiro é o responsável pela implementação da estratégia da empresa para um exercício específico da entidade. “É considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado.” (FREZATTI, 2015, p. 42)

De acordo com os autores Lucion (2005) e Frezatti (2015), ambos enfatizam que o controle financeiro se enquadra como um processo fundamental na gestão financeira das instituições. Segundo Lucion (2005), o controle financeiro abrange uma análise minuciosa dos planos financeiros, para então ser possível implementar os ajustes necessários a partir das mudanças e situações diversas não previstas no planejamento inicial.

Sob outra perspectiva, o autor Frezatti (2015) descreve o controle financeiro como sendo um mecanismo que conecta o planejamento financeiro a tomada de decisões, pois permite,

através de sistemas gerenciais, a coleta das informações sobre o desempenho da empresa, tendo como objetivo ser a fonte basilar para embasar as decisões corretivas diante de inconsistências e discrepâncias nas estratégias e processos financeiros da organização. Em resumo, os dois autores destacam a importância do controle financeiro como uma ferramenta primordial para garantir a eficiência e o alinhamento entre os planos financeiros e estratégicos, bem como as ações tomadas na organização.

Ross *et al.* (2022, p.106), apresenta que “O planejamento financeiro estabelece como os objetivos financeiros devem ser alcançados. Assim, um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito no futuro.”.

A definição de planejamento financeiro, segundo Gitman (2010, p.105), é proposta como:

[...] um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. Dois aspectos fundamentais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de lucros. O planejamento de caixa envolve a elaboração do orçamento de caixa da empresa. O planejamento de lucros envolve a elaboração de demonstrações pró-forma. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações pró-forma são úteis para o planejamento financeiro interno; também são rotineiramente exigidos por credores atuais e em potencial.

Lucion (2005), acrescenta que o planejamento financeiro precisa antecipar os possíveis cenários para a metas estabelecidas que acabaram não se concretizando, na tentativa de dirimir surpresas desagradáveis a organização. Dessa forma, o planejamento financeiro tem como objetivo de tentar ao máximo prevenir imprevistos e, para a ocorrência desses, elaborar estratégias e ações alternativas. Garantir que os objetivos e planos específicos traçados para a empresa sejam viáveis e consistentes internamente é o significado de um bom planejamento financeiro. Ademais, por estabelecer metas e ações específicas para cada setor da empresa e fornecer os meios para avaliação dos resultados, o planejamento financeiro acaba motivando os gestores. Para o autor, há que se destacar a estreita relação entre planejamento e controle.

As definições e objetivos do planejamento e controle financeiro, são discutidas por Frezatti (2015), conforme segue:

Planejar consiste em decidir antecipadamente o que deve ser feito. Toda empresa planeja em alguma intensidade. Algumas se voltam para o longo, médio e curto prazos, outras, nem tanto. O termo controle tem sido utilizado de maneira enfática, pois, na verdade, o que se pretende no universo empresarial é garantir que decisões tomadas realmente ocorram. A gestão das organizações considera três diferentes

elementos, que são o planejamento, a execução e o controle. Se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo. Se o planejamento é adequado, mas a filosofia de controle é meramente voltada para a constatação, existe uma falha importante de retroalimentação. O que se pretende considerar é que cada organização interprete e defina a ênfase desejada para o planejamento e o controle dos seus negócios. (FREZATTI, 2015, p. 7-8)

O controle financeiro, em uma organização, pode ser considerado como uma prática contínua e habitual. Afinal, é o monitoramento das operações financeiras da instituição, as quais tem o objetivo de garantir que as ações e metas definidas no planejamento financeiro sejam realizadas. O processo de controle financeiro engloba atividades como: o registro de receitas e despesas, o acompanhamento do fluxo de caixa, a análise de despesas e o ajuste de gastos e despesas quando assim identificado. Por fim, pode-se resumir a definição de planejamento e controle financeiro como: o primeiro seria a estratégia inicial para atingir as metas e ações criadas na gestão financeiras, e o segundo como sendo a ferramenta que garantirá que as estratégias iniciais elaboradas para o exercício financeiro sejam bem-sucedidas. (GITMAN, 2010; FRIEDRICH, 2019; HOJI, 2018; LOPES, et al., 2014).

#### 2.2.2.3.1. Principais controles financeiros de acordo com a literatura específica

Diversos são as formas de controlar os recursos financeiros das organizações. Para cada entidade um ou vários controles financeiros podem ser aplicados, dependerá das necessidades dessas organizações. Para Kummer, Bromberger e Dondoni (2011), os principais e mais usuais, de maneira generalista, ferramentas de controle financeiro que se destacam, conforme a Figura 8 abaixo:

Figura 8 – Ferramentas de Controle Financeiro

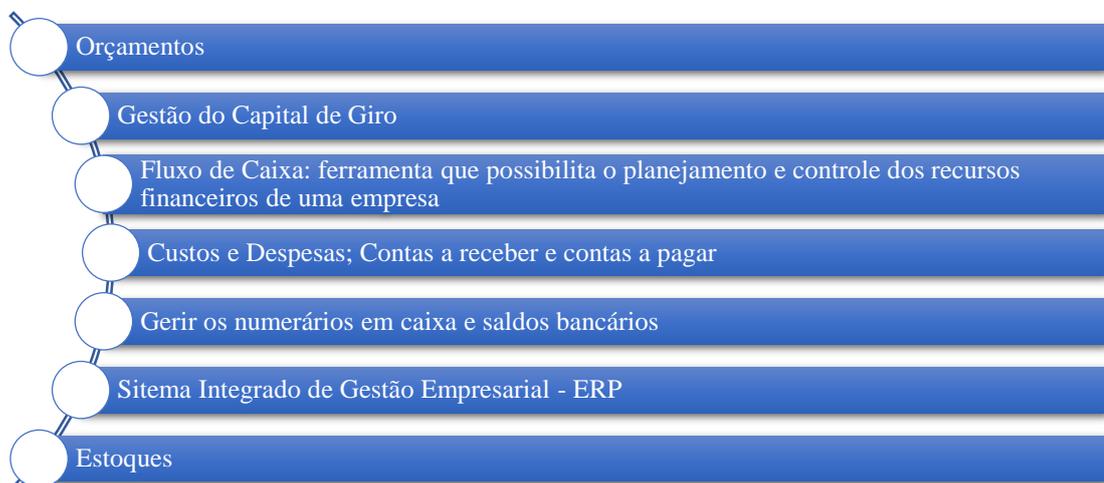


Figura 8 - Ferramentas de Controle Financeiro

Fonte: elaborada pela autora com base em Kummer, Bromberger e Dondoni (2011) e Anthony e Govindarajan (2008).

Esses mecanismos de controle financeiro, de acordo com Lima e Imoniana (2008), seguindo o viés dos discursos dos autores apresentados nesse capítulo até o momento, são verdadeiramente importantes para as empresas, tendo em vista sua capacidade de mitigar os riscos ao combinar tanto o planejamento quanto o controle financeiro, além de orientações para a realização e alcance dos objetivos planejados pela organização.

Para Frezatti (2015, p. 41- 42), a definição de orçamento

[...] é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. O orçamento depende do planejamento estratégico e a ele está subordinado. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o accountability, a obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado. Isso ocorre devido ao fato de que os compromissos dos gestores, quando não especificados e definidos no plano estratégico, acabam sendo firmados no momento da montagem do orçamento. Dessa maneira, ao planejar e acompanhar tais resultados, ele se constitui no instrumento que permite que o accountability exista na organização, de maneira estruturada e, espera-se, negociada e justa. (FREZATTI, 2015, p. 41-42)

HOJI (2017), afirma que as decisões financeiras precisam ser fundamentadas em dados provenientes de sistemas gerenciais contábeis, que garantam informações estruturadas. O principal e mais importante instrumento financeiro para o suporte a tomada de decisões é o orçamento empresarial. O autor acrescenta que o orçamento geral é a representação do orçamento empresarial, o qual segundo Moreira (2013, p. 14), seria:

[...]um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

O orçamento é considerado como ferramenta de planejamento a todas as organizações, independente da sua finalidade. Hoji (2017), complementa a definição do orçamento ao afirmar que esse instrumento é o representante da estratégia da organização.

Para a presente pesquisa, os tipos de orçamentos para a esfera pública são (MARQUES, 2015):

- Orçamento Tradicional – O orçamento tradicional objetiva o levantamento dos montantes projetados para previsão das receitas e execução das despesas. Nesse orçamento não se leva em consideração o atendimento aos programas, metas e ações públicas, também não há necessidade de evidenciar os objetivos financeiros motivacionais a elaboração do orçamento. Em suma, o orçamento tradicional preocupava-se com o controle contábil de gastos, e a distribuição de recursos dentro do orçamento era pautado na proporção de gastos do exercício anterior.
- Orçamento Desempenho – No orçamento desempenho a principal mudança foi a inclusão da identificação das razões dos gastos e a motivação para esses gastos, e assim poder balancear o orçamento pautado em objetivos e não mais em padrão histórico.
- Orçamento Participativo – o orçamento participativo pressupõe a participação da comunidade no seu processo de elaboração. Através de lideranças ou representações de classes, audiências públicas ou o meio que a organização encontrar para consultar a comunidade quanto aos seus anseios e necessidades. É destinado a resolução dos problemas relatados via consulta pública, de acordo com a prioridade estipulada pela alta gestão da instituição.
- Orçamento Base-Zero – Considerado como uma conduta técnica, na elaboração do orçamento base-zero deve-se zerar os valores dos componentes do orçamento do exercício anterior, obrigando os gestores a reavaliarem e analisarem as ações e despesas para o ano seguinte.
- Orçamento Programa – O orçamento programa deve ser elaborado anualmente a partir de um planejamento de longo prazo. Portanto, primeiro deve-se estabelecer um planejamento estratégico de longo prazo e, a partir dessa peça, o orçamento programa deverá anualmente servir de roteiro na execução das ações, objetivos e metas da instituição previamente planejadas.

Na esfera do planejamento financeiro de curto prazo, o orçamento de caixa se destaca como uma ferramenta básica, indispensável e de implementação imediata. Para elaborar o orçamento de caixa, faz-se relevante considerar os múltiplos aspectos da atividade financeira da empresa, dentre esses o de maior destaque serão os recebimentos de caixa, pois compreendem todos os itens recebidos pela empresa durante um período determinado do planejamento financeiro (Gitman, 2010).

A partir das pesquisas feitas por Gitman (2010, p.108),

O orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits de caixa.

Normalmente, o orçamento de caixa visa abranger o período de um ano, dividido em intervalos menores. O número e o tipo de intervalos dependem da natureza da atividade da empresa. Quanto mais sazonais e incertos os fluxos de caixa, maior o número de intervalos. Como muitas empresas se deparam com um padrão sazonal de fluxo de caixa, o orçamento de caixa é muitas vezes elaborado mensalmente. Empresas com padrões de fluxo de caixa estáveis podem usar intervalos trimestrais ou anuais.

Na visão de Lucion (2005), um fato relevante na elaboração do orçamento de caixa seriam os desembolsos realizados pela organização durante o período do planejamento financeiro. Entre os pagamentos mais importantes estão: as compras à vista, os salários, os impostos, a amortização de empréstimos e a aquisição de bens e equipamentos. Ao conseguir antecipar se haverá ou não excedentes ou carências de caixa, a organização pode planejar com mais eficiência e confiabilidade os investimentos de curto prazo e, simultaneamente, manter-se preparada através de outras alternativas de geração de valor nos casos de escassez de caixa. O orçamento de caixa proporciona ao gestor financeiro uma visão detalhada e fidedigna dos fluxos de entrada e saída de valores ao longo de um período definido no tempo.

Aliado ao orçamento de caixa, outra ferramenta de controle financeiro, utilizada no presente estudo, é o fluxo de caixa.

Assaf Neto e Silva (2022), descrevem o fluxo de caixa como uma ferramenta gerencial a qual proporciona ao administrador o acompanhamento geral das movimentações e qualquer transação que faça uso de recursos financeiros da empresa. Uma das ferramentas indispensáveis ao controle financeiro, tendo em vista que sua função é manter um equilíbrio adequado de dinheiro para cumprir com as obrigações da organização e identificar se o planejamento está coerente aos valores que estão sendo recebidos e/ou executados. O fluxo de caixa é composto basicamente pela representação das entradas e saídas de valores ao longo de um período específico, usualmente o mesmo período indicado para o planejamento de curto prazo.

Para Zdanowicz (2000),

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e

rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas. (ZDANOWICZ, 2000, p. 28).

Existem duas formas de contabilização do fluxo de caixa, segundo Hoji (2018), o método convencional ou o não convencional. O método convencional é caracterizado por existir uma única entrada e múltiplas saídas, ou uma única saída e diversas entradas de recurso, já o modelo não convencional se caracteriza por existir várias entradas e múltiplas saídas de recursos financeiros.

O conceito de fluxo de caixa pode ser definido como

[...] o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa. Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. (ZDANOWICZ, 2000, p. 23-24)

Por fim, Hoji (2018) descreve como centrais as contas patrimoniais de: estoques, contas a pagar e a receber, tendo em vista o poder de exercerem um substancial impacto no caixa das organizações.

O Fluxo de caixa voltado para as atividades diretas da tesouraria, segundo Frezatti (2015),

É elaborado pelo Tesoureiro da empresa e disponível em termos de informações previstas e realizadas. É elaborado a partir de nível de detalhe para que tenha utilidade prática, possibilitando identificação até mesmo do número da fatura a ser paga, por exemplo. Dessa maneira, seu nível de detalhe é diário (a projeção e o acompanhamento ocorrem no menor módulo de tempo, no caso, diário). Sua projeção tem por objetivo dispor dos valores de entradas e saídas que possam ser acompanhados diariamente quando obtido o realizado. (FREZATTI, 2015, p. 41)

Hoji (2018), enfatiza que uma gestão eficiente do caixa das instituições é o ponto principal na contribuição da maximização do lucro e valoração das organizações. Em concordância, Frezatti (2015) destaca a importância de o fluxo de caixa conter o maior nível de detalhamento possível, o qual irá proporcionar a gestão as ferramentas para uma análise apropriada das informações obtidas. Um fluxo de caixa que seja elaborado a partir de uma estrutura inadequada, acaba por impedir que a organização detenha informação relevante e

fidedigna e não consiga compreender, analisar e tomar as decisões apropriadas em relação à sua liquidez e planejamento tanto financeiro quanto estratégico.

As organizações públicas federais estão sujeitas aos sistemas de informação gerencial e financeiro utilizados pelo Governo Federal. Caso a instituição precise de um sistema diferenciado ela deverá produzir ou contratar com seus recursos próprios. A UFRGS possui um sistema de espelhamento dos empenhos, das receitas arrecadadas e das despesas executadas, o qual é muito mais intuitivo para as necessidades de informação da UFRGS do que o próprio sistema interno Federal. Hong (2003), já apontava a necessidade de adoção dessa tecnologia nas IFES com vistas a aprimorar a eficiência financeira.

Coquim e Mascarenhas (2017), afirmam que na maioria das organizações os sistemas de informação já são aplicados e desempenham um papel importante no oferecimento de suporte aos processos e integração ágil das informações financeiras e contábeis.

Os sistemas integrados de gestão empresarial (ERP –Enterprise Resource Planning) detêm como função primordial a

[...] integração de várias funções e processos de negócio em uma única interface, não apenas otimizando as operações, mas também oferecendo uma base sólida para que seja realizada uma análise de negócios. Os mesmos têm um potencial de converter os dados brutos em informações aplicáveis, sendo assim, permitindo aos gestores e líderes que obtenham uma melhor tomada de decisões. A tecnologia ERP não é considerada apenas uma ferramenta que busca centralizar as informações e processos, vai muito além disso, é uma infraestrutura estratégica que permite que as organizações realizem análises mais profundas e tomem decisões mais assertivas e conclusivas. (FARIAS JÚNIOR, 2023, p. 1736)

A depender do porte da empresa, a não implementação de um processo automático em áreas fins dos setores financeiros e de contabilidade traria riscos à saúde financeira da organização devido a maior possibilidade de erros e fraudes nesses processos (COQUIM e MASCARENHAS, 2017).

Conforme explicitado por Davenport (1998), o autor enfatiza que os sistemas ERP são essenciais para aprimorar a eficiência operacional ao centralizar e padronizar dados e processos em uma base única e de imediato acesso. A tecnologia empregada oferecer uma base sólida para análise das ações e inserção de dados, resultando na mitigação de erros humanos. Além disso, os sistemas ERP possibilitam uma avaliação mais precisa do desempenho da instituição, pois seus módulos são integrados com todas as áreas da empresa. Outro fator abordado pelo autor, seria a utilização dos sistemas ERP para a integração e colaboração entre diferentes

unidades e departamentos da empresa. Quando se opera a partir de uma base de dados unificada, os setores da empresa podem trabalhar de forma mais integrada e conjunta, evitando a fragmentação de informações e promovendo um ambiente colaborativo, reduzindo o retrabalho e os problemas de comunicação entre os departamentos.

### 3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos da pesquisa, os quais serão apresentados nos subitens 3.1 Delimitação do Estudo de Caso, 3.2 Revisão da Literatura, 3.3 Coleta de Dados e a 3.4 Análise dos Dados

Segundo Fachin (2017, p. 27),

O método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados. Em sentido mais genérico, método, em pesquisas, seja qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de um estudo. No desenrolar da pesquisa, podem aparecer vários tipos de método. Todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos, os quais conduzem a um modo pelo qual se realiza uma operação denominada conhecer, agir e fazer. Essas operações são desempenhadas pelo ser humano a fim de desenvolver adequadamente um estudo.

O conceito de método científico para Lakatos e Marconi (2023, p. 93) pode ser descrito como: “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

A dissertação foi conduzida com base em um estudo de caso, levando em consideração o objetivo geral e específicos da pesquisa, os quais se propuseram a avaliar o método de controle financeiro aplicado em uma unidade universitária de uma IFES.

A metodologia de estudo de caso é particularmente apropriada para investigações detalhadas em contextos reais, pois segundo Yin (2015) permitirá uma análise mais profunda do fenômeno em estudado em questão.

Roesch (2005, p. 199), já apontava o autor como um dos principais autores na divulgação do estudo de caso como estratégia, ao afirmar que “a tendência ao uso de estudos de caso como estratégia de pesquisa (e não apenas de ensino) nas escolas de Administração.”, principalmente pelo aumento da procura pelos cursos de especialização e mestrados profissional. Ainda de acordo com a autora, ela enfatiza que as áreas de Administração Pública, Organizações e Recursos Humanos fazem o uso dessa forma de investigação profundamente.

Por fim, Yin (2015, p. 17-18) define o estudo de caso concentrando dois pontos convergentes:

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que
  - investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando
  - os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.
  
2. A investigação do estudo de caso
  - enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado
  - conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
  - beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Dada a natureza dessa pesquisa, a qual buscou examinar e analisar um campo não muito explorado na literatura, as unidades universitárias das instituições de ensino público superior, focando na demonstração minuciosa da construção do modelo de controle financeiro e na investigação desde os micro processos até os macro processos que envolvem a gestão financeira na unidade objeto desse estudo, a pesquisadora encontrou na metodologia de estudo de caso o caminho ideal para a construção desse estudo.

### **3.1. Delimitação do Estudo de Caso**

A pesquisa se concentrou na unidade universitária – Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A UFRGS é uma Autarquia Federal, sediada em Porto Alegre, com Campi em diversas áreas do Estado do Rio Grande do Sul. A Escola de Administração fica localizada no centro de Porto Alegre e o local pesquisado foi o Setor de Finanças e Suprimentos da Gerência Administrativa da Escola de Administração.

A escolha por esta unidade universitária em particular se deu pela facilidade na obtenção dos dados, no interesse da pesquisadora em contribuir para com o seu local de trabalho, objetivo principal da dissertação de mestrado profissional, de acordo com Quelhas, Filho e França (2005), exercendo a função de chefia do setor objeto deste trabalho. O período abrangido pela pesquisa iniciou em janeiro de 2017 e encerrou em dezembro de 2022. As amostras da pesquisa foram os dados financeiros de receitas e despesas, recebidos e executados, pelo setor financeiro, de acordo com os dados apresentados pelos relatórios dos sistemas financeiros da UFRGS.

A iniciativa para a seleção do tema da pesquisa foi o trabalho desenvolvido pela pesquisadora ao longo de seis anos de atividades no setor financeiro. O qual teve início com a solicitação da direção ocupante da gestão da unidade, em 2017, de um controle financeiro das

contas da Escola e uma projeção de cenários para as receitas arrecadadas. Diante do tamanho resultado e impacto gerado para a EA, a notória escassez de atividades similares amplamente divulgadas pela Universidade, e o interesse em analisar os resultados alcançados, inclusive para a proposição de melhorias de acordo com a literatura especializada a pesquisadora selecionou um tema que fosse relevante tanto para a unidade universitária a qual está lotada, bem como para toda a UFRGS e outras IFES que tenham interesse em se aprofundar na gestão financeira das unidades universitárias.

### 3.2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura teve como propósito apresentar a teoria, através dos principais autores encontrados na literatura técnica, de cada tema base ao qual serviu como eixo teórico necessária para embasar a construção do modelo de controle financeiro, dar suporte teórico para a sua análise e geração dos resultados, bem como a proposição de melhorias.

A análise bibliográfica, de acordo com Fachin (2017), demanda a pesquisa de obras diretamente vinculadas ao assunto do estudo. Segundo a autora (*apud* Zubizarreta, 1969, p.95),

[...] uma obra moderna costuma ser mais completa e inteligente do que uma antiga; um livro geralmente é mais útil do que um artigo de poucas páginas, em razão da amplitude do conteúdo; um artigo de revista científica é mais importante do que um artigo de revista cultural, ou de mera divulgação, e muitíssimo mais importante do que um periódico de publicações de um país ou de nações afins, com relação ao mesmo tema. Tais obras costumam ser mais informativas do que aquelas que aparecem em nações completamente estranhas. As breves páginas de um autor inteligente são mais valiosas do que as extensas publicações medíocres; o tratamento direto do tema será sempre mais rico, mais aproveitável do que quando tratado em livros dedicados a outros assuntos.<sup>1</sup>

Para isso, explorou-se a literatura relacionada à administração pública federal, contabilidade governamental, a gestão financeira em instituições de Ensino Superior e a gestão e controle financeiro nas instituições.

Ao reunir diferentes pontos de vistas teóricos, a revisão da literatura proporcionou fundamentos para a avaliação do modelo de controle financeiro adotado pela unidade universitária, fornecendo insights valiosos sobre as melhores práticas e estratégias, utilizada em instituições de direito privado, para a gestão financeira em instituições de ensino superior públicas, quando adaptadas e implementadas a realidade das IFES.

---

<sup>1</sup> ZUBIZARRETA, Armando. *Las fuentes de informacion en la aventura del trabajo intelectual*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1969. p. 95.

### 3.3. Coleta de Dados

A pesquisa teve como enfoque as planilhas de controle financeiro implementadas durante o período investigativo desse estudo. Para coletar os dados necessários, empregou-se duas técnicas principais: a análise documental e a revisão da literatura pertinente ao tema. A escolha por essas técnicas foi cuidadosamente considerada diante do contexto do local pesquisado e a qualidade das informações a serem analisadas. Através da análise documental a dissertação pode oferecer uma visão detalhada e objetiva dos dados disponíveis, objetivando aos leitores a reprodução do modelo de controle. A revisão da literatura, por sua vez, proporcionou uma compreensão mais ampla e, ao mesmo tempo, profunda da fundamentação da construção do modelo de controle financeiro a partir das teorias e abordagens existentes relacionadas a gestão e controle financeiro, contribuindo para o enriquecimento da análise dos dados coletados.

O setor financeiro mantém todos os seus dados armazenados em um servidor da UFRGS, cada processo, relatório ou informação gerada pelo setor é armazenada para registro do histórico financeiro da EA e para consultas futuras. Isto posto, a pesquisadora iniciou o processo de coleta de dados através da seleção das planilhas de controle financeiro geradas entre 2017 a 2022 e os relatórios financeiros, de prestação de contas e projeções de arrecadação das receitas desse mesmo período. Após a organização documental, o segundo processo da coleta de dados foi verificar se todos os documentos elencados estavam completos para proceder para a etapa seguinte.

Finalizada a análise documental, a pesquisadora iniciou a revisão da literatura, buscando explorar as técnicas de gestão e controle financeiro discutidas pelos principais autores mencionados na literatura, a intenção dessa investigação era avaliar se o modelo proposto de controle financeiro estava em consonância com a teoria praticada além de propor melhorias com base nos resultados encontrados. Os materiais analisados na etapa de revisão da literatura foram: livros, revistas científicas, artigos, trabalhos acadêmicos de mestrado e doutorado, normas técnicas, relatórios de gestão da UFRGS, e legislações.

Durante a pesquisa da literatura, o maior desafio encontrado foi a escassez de informações relacionadas a gestão e controle financeiro praticados nas IFES, assim como modelos controle financeiro aplicados no ensino superior. Percebeu-se que a literatura acadêmica disponível foca nas áreas de planejamento estratégico ou na gestão de pessoas, o que

exigiu a busca por autores estrangeiros para embasar a discussão sobre a gestão financeira nas instituições públicas de ensino superior no Brasil.

### 3.4. Análise dos Dados

Para descrever a análise de dados da presente pesquisa, utilizou-se a abordagem descrita por Roesch (2005) em sua obra intitulada “Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração”. A escolha dessa autora e obra aconteceu pela sua abordagem textual, similaridade com o conteúdo da pesquisa e identificação com os processos por ela apresentados para a análise de dados.

Na visão de Roesch (2005, p. 265), o ponto fraco nas dissertações, que utilizam o estudo de caso como metodologia, está relacionado à análise dos dados coletados. Segundo a autora, o desafio reside nas diversas formas em que os dados surgem, como nas “respostas de entrevistas, notas do pesquisador, diários de observações, documentos, ou ainda dados quantitativos.”.

Roesch (2005,) cita Miles e Huberman (1994), visto que corrobora com a visão dos autores a respeito da natureza dos dados qualitativo a

[...]despeito de diferenças em paradigma e métodos, na prática, há alguns aspectos que podem ser generalizados para a análise qualitativa. Em seu livro, eles tratam de dados qualitativos baseados em palavras – ou linguagem na forma de um texto, coletados por meio de entrevistas, observação e análise de documentos. Salientam que tais dados não são imediatamente acessíveis para a análise, mas requerem um processamento: as notas do pesquisador precisam ser corrigidas, editadas, digitadas; as fitas gravadas necessitam ser transcritas. Os dados referem-se a ações, muito mais do que a comportamentos, lembram os mesmos autores. As ações ocorrem em situações específicas, dentro de um contexto social e histórico; além disso, elas carregam intenções e significados e levam a conseqüências. Todos esses fatores influenciam tanto os sujeitos pesquisados como os pesquisadores. Enfim, os dados são complexos, e seu processamento é problemático. (ROESCH, 2005, p. 265)

A etapa da análise dos dados passou por três processos (Roesch, 2005, p.265):

1º - Redução dos dados; 2º - Apresentação dos dados; e 3º - extração de conclusões e verificação.

Na redução dos dados analisou-se toda a documentação coletada e de acordo com as questões da pesquisa montou-se um fluxo lógico de apresentação dos dados e o resultado encontrado. Ainda segundo a autora “os dados precisam ser organizados, comprimidos e montados de forma a permitir extrair conclusões e alternativas para a ação,” (ROESCH, 2005,

p. 266), portanto a apresentação dos dados teve seu início com o detalhamento dos tipos de relatórios financeiros gerados pelo sistema da UFRGS para as unidades universitárias. Conseqüentemente após o entendimento das particularidades dos relatórios financeiros, o segundo passo foi detalhar a construção e como utilizar o modelo de controle financeiro. Por fim, seguindo as orientações dadas por Roesch (2005) na apresentação dos dados, utilizou-se gráficos, figuras, quadros resumos para facilitar e trazer agilidade e visibilidade a pontos centrais da pesquisa.

O terceiro e último processo diz respeito a extração de conclusões e verificação,

Desde o início da coleta de dados, o analista qualitativo já começa a decidir sobre o significado dos dados – anotando suas regularidades, padrões, explicações, configurações possíveis, fluxos causais e proposições. De fato, o pesquisador pondera tais conclusões, mas as mantém em suspenso até finalizar a coleta. (ROESCH, 2005, p. 266)

Ela discursa que muitas pesquisas apresentam muita descrição e pouca análise de dados nos estudos de caso, por essa razão discorre sobre uma

[...] série de táticas para extrair significado, num conjunto que varia desde táticas mais descritivas até aquelas mais explicativas, e variando desde um plano mais concreto até um plano mais conceitual e abstrato. Algumas delas são a busca de padrões e temas nos dados; a busca de explicações plausíveis (que apontam certas possibilidades a serem investigadas com mais rigor); o agrupamento de informações em classes; a associação de fatos a metáforas; o cálculo da frequência das respostas; a elaboração de contrastes ou comparações e a construção de uma cadeia lógica de evidências. (ROESCH, 2005, p. 266)

Uma das grandes preocupações da pesquisadora era em apresentar conteúdo relevante e uma análise profunda dos resultados obtidos através das planilhas, gráficos, quadros e figuras elaboradas ao longo da dissertação. Sendo assim, procurou-se organizar e categorizar os dados de maneira a facilitar as análises e comparações necessárias, incluindo texto explicativos com propostas lógicas e cenários diversos com os resultados encontrados. Fazer o leitor entender a relevância do tema investigado e fazê-lo pensar junto com a pesquisa foi uma das intenções deste trabalho, para que ele não se encontrasse caracterizado apenas em descrição, mas sim uma análise mais interpretativa dos resultados alcançados.

Para terminar, a pesquisa procurou demonstrar uma base teórica sólida para avaliar o modelo de controle financeiro adotado pela EA, sua eficácia e impactos gerados, como também e identificou contribuições teóricas propondo recomendações de melhoria para aprimorar o modelo de controle financeiro da unidade universitária.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A presente sessão tem como objetivo apresentar a pesquisa realizada e a discussão dos resultados encontrados na avaliação do modelo de controle financeiro de uma unidade universitária da UFRGS.

### **4.1. ORÇAMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E AS UNIDADES UNIVERSITÁRIAS**

Este capítulo se propõe a apresentar o processo orçamentário na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), considerando as particularidades das unidades universitárias que compõem essa instituição de ensino superior.

#### **4.1.1. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Breve Histórico**

A história da UFRGS tem como marco inicial o ano de 1895, com a fundação da Escola de Farmácia e Química, seguida pela Escola de Engenharia, fatos que contemplam o início do Ensino Superior no Rio Grande do Sul. No século XIX, foram estabelecidas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito, esta última introduzindo os cursos humanísticos em 1900. A Universidade de Porto Alegre foi oficialmente criada em 1934, unindo diversas instituições.

O segundo momento significativo ocorreu em 1947, quando a universidade foi renomeada como Universidade do Rio Grande do Sul (URGS), incorporando faculdades de outras cidades. Posteriormente, essas unidades foram desvinculadas da URGS, resultando na criação das Universidades de Pelotas e Federal de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a UFRGS foi federalizada, passando à administração da União. Desde então, a UFRGS se destacou nacionalmente com um dos maiores orçamentos do Estado e liderando em publicações e produção científica entre as universidades federais, considerando o número de professores.<sup>2</sup>

A estrutura hierárquica da UFRGS é organizada de acordo com os princípios típicos de uma Universidade Federal no Brasil, conforme observa-se no organograma da instituição de acordo com a figura – 9 abaixo:

---

<sup>2</sup> Página de apresentação da UFRGS, acessada através do *link*: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/apresentacao>

Figura 9 - Organograma - UFRGS

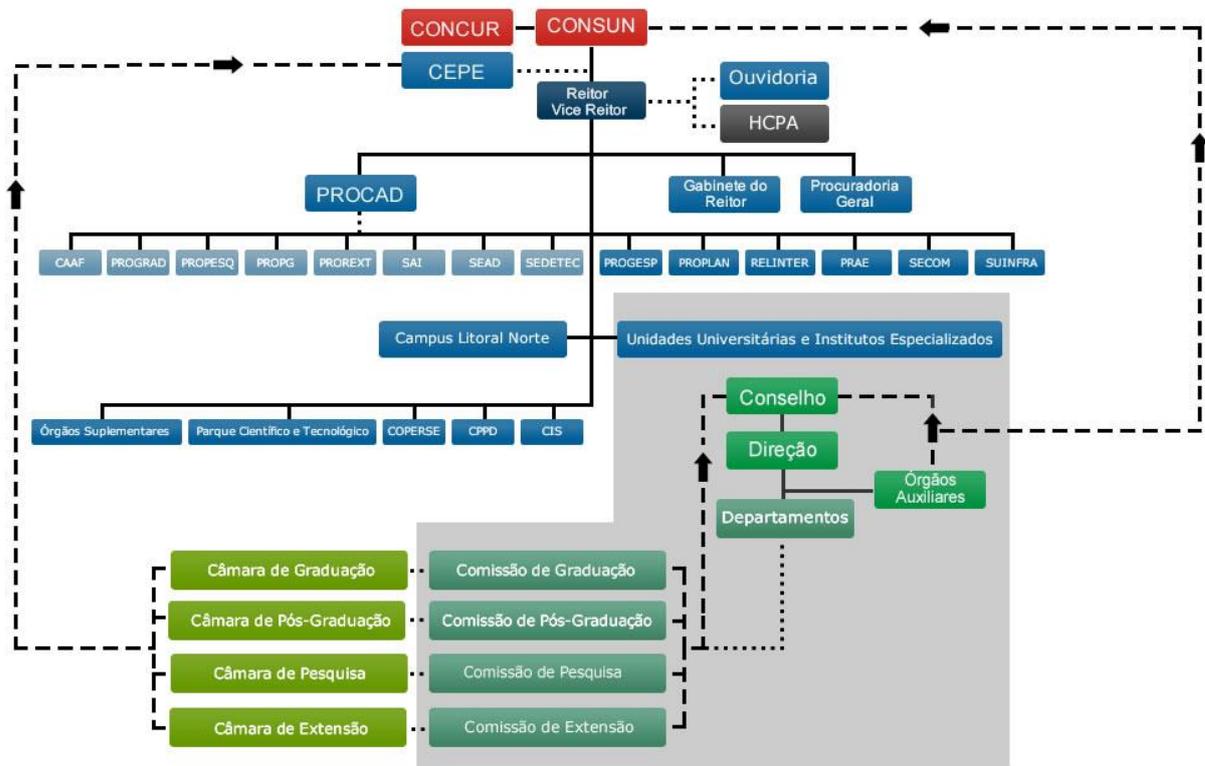


Figura 9 - Organograma UFRGS

Fonte: UFRGS, 2023.<sup>3</sup>

Abaixo, apresenta-se uma descrição geral dos principais atores da UFRGS (UFRGS 1994; 1995):

- **Reitoria:** No topo da hierarquia, como se observa na figura 8, está a Reitoria, chefiada pelo Reitor, que é o principal dirigente de uma Universidade. A Reitoria é responsável por tomar decisões estratégicas, administrativas e financeiras para toda a instituição.
- **Conselho Universitário (CONSUN):** Órgão máximo de deliberação colegiada, pois desempenha a função máxima de estabelecer normas, tomar decisões e planejar a Universidade em todos os aspectos, como acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar. Sua composição, responsabilidades e modo de operação são estabelecidos no Estatuto e no Regimento Geral da UFRGS. É

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/organograma>

composto por representantes da comunidade acadêmica, incluindo professores, estudantes e técnicos administrativos

- **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE):** Responsável por assuntos acadêmicos, o CEPE trata de temas relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão na universidade. Ele contribui para a elaboração e revisão das normas acadêmicas.
- **Pró-Reitorias:** A UFRGS geralmente possui Pró-reitorias que são responsáveis por áreas específicas da gestão universitária. Exemplos incluem a Pró-Reitoria de Graduação, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, a Pró-Reitoria de Extensão, entre outras. Cada Pró-Reitoria é liderada por um Pró-Reitor.
- **Unidades Universitárias e/ou Acadêmicas:** As faculdades, institutos e escolas compõem as unidades universitárias. Cada unidade é dedicada a uma área específica de conhecimento, como a Faculdade de Medicina, o Instituto de Física, a Escola de Engenharia, etc. Cada unidade é dirigida por um diretor. Têm representação no Conselho Universitário e em outros órgãos colegiados da Universidade, participando ativamente nas decisões acadêmicas, administrativas e de planejamento da instituição.
- **Departamentos:** As unidades acadêmicas são subdivididas em departamentos, que geralmente representam áreas mais específicas de estudo. Professores e pesquisadores estão associados a esses departamentos.

#### 4.1.2. Estrutura Orçamentária da UFRGS:

O orçamento público já é uma estrutura fundamentalmente difundida na organização dos recursos públicos e tem sua primeira aparição na história, conforme afirmado por Giacomoni (2012) desde o século XIII.

A partir do evidenciado por autores como Groschupf (2015), Burkhead (1971), Constin (2010) e Bezerra Filho (2013), a partir das primeiras formas de caracterização e execução do orçamento público, a história mostrou essa ferramenta como uma potência de sucesso no planejamento, administração e execução dos recursos públicos de alto impacto para as

civilizações participantes desse modelo financeiro de controle. Igualmente é uma ferramenta completa e passível facilmente de adaptações conforme a evolução da sociedade em todos os seus aspectos de cultura, normativos, valores e princípios.

O orçamento público é um campo multidisciplinar e completo, conforme afirmou Giacomini (2012). A complexidade da administração e contabilidade governamental permeia todos os processos e ações realizadas por qualquer instituição pública ou que faça o uso de recursos dessa natureza. A partir do que foi apresentado no referencial teórico deste estudo, quanto a seção dois - orçamento público, foi possível trazer uma perspectiva preliminar do processo orçamentário brasileiro e frisar, corroborando com as afirmações de Goldscheid (1958) e Giacomoni (2019), que todas as etapas discutidas neste trabalho afetam diretamente as IFES, não somente pelo Orçamento Federal, mas por seus princípios e premissas as quais devem ser replicadas em cada orçamento público individualmente criado.

A estrutura orçamentária da UFRGS está em conformidade com a legislação brasileira e com os princípios orçamentários públicos, tendo em vista ser uma Autarquia Federal, dotada de certa autonomia, a qual deve atender a todas as normativas emitidas pelo Estado que tratem do Ensino Superior Brasileiro ou tema pertinente.

**Orçamento Global:** A UFRGS opera com um orçamento global que abrange todas as suas unidades e setores. Esse modelo permite uma visão integrada das receitas e despesas, facilitando o planejamento estratégico e a alocação eficiente de recursos.

**Fontes de Receitas:** As principais fontes de receitas da UFRGS incluem recursos orçamentários da União, repasses de fundos setoriais, emendas parlamentares, convênios e parcerias; bem como as receitas próprias chamadas de extraorçamentárias, como taxas acadêmicas e recursos provenientes de projetos de pesquisa, ensino e extensão. As receitas extraorçamentária são arrecadas diretamente pela UFRGS, por meio e iniciativa dos seus agentes internos.

Figura 10 - Rede de Relações – UFRGS <sup>4</sup>

A UFRGS é aprimorada diariamente pela sua comunidade interna, que engloba uma grande diversidade de pessoas, e está em permanente diálogo com parceiros estratégicos, como outras instituições de ensino, organizações públicas e privadas e agências de fomento.

Essas relações se dão em um contexto de constante interlocução com órgãos reguladores e auditores, visando à conformidade e à transparência. Tais conexões têm eco na sociedade de forma abrangente, por meio dos múltiplos resultados das ações da Universidade e dos instrumentos de construção conjunta de soluções com os mais diferentes grupos. Ou seja, de forma direta ou indireta, a sociedade se relaciona com a Universidade. Com essa complexidade como cenário, destacamos aqui as principais categorias que compõem nossa rede de relacionamento.



Figura 10 - Planejamento UFRGS

A representação da estrutura de relações internas e externas da UFRGS, ilustrada na Figura 10, engloba a comunidade envolvida nas atividades da universidade. Cada elemento da imagem desempenha um papel na contribuição para as fontes de receita, na realização de despesas, como também para a matéria de controle e governança da Instituição.

<sup>4</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

Figura 11 – Planejamento UFRGS<sup>5</sup>

## Planejamento e Objetivos Estratégicos

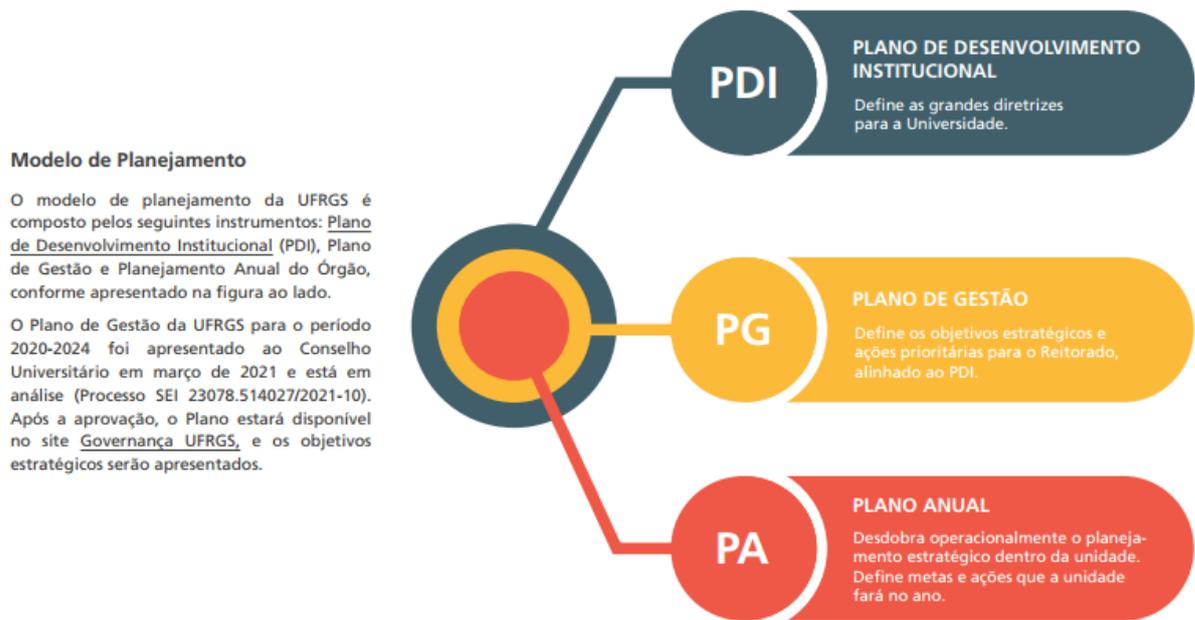


Figura 11 - Planejamento UFRGS

Com as constantes mudanças e melhorias na gestão pública realizadas pelo Governo Federal, diversos documentos de gestão e controle devem ser elaborados pelas entidades que compõem essa esfera do Governo. O principal documento exigido é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), refere-se ao instrumento de planejamento estratégico de médio prazo. O PDI é responsável pela criação das metas, objetivos e ações da instituição, engloba o plano de gestão e o plano anual, conforme descrito na Figura 11.

O PDI é elaborado de acordo com a necessidade de cada setor, órgão e unidades. Todas as áreas administrativas da UFRGS são atores responsáveis por indicar suas metas, ações e planejamento de forma individualizada.

<sup>5</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

Figura 12 – Macroprocessos - UFRGS<sup>6</sup>

Figura 12 - Macroprocessos – UFRGS

A figura 12 apresenta os macroprocessos de apoio, finalísticos e de gestão da UFRGS. De acordo com relatório de gestão da UFRGS do ano de 2022, é devido a existência dos macroprocessos que se faz possível a entrega da missão da Universidade a sociedade.

A entrega para a sociedade (formação cultural, científica e profissional de nossos alunos; produção de conhecimento, cultura e artes; e contribuição ao desenvolvimento sustentável nos campos político-institucional, social, econômico e ambiental) é resultado dos macroprocessos finalísticos: graduação, pós-graduação, pesquisa & inovação e extensão.

Sua realização nos permite cumprir nossa missão. Para esses macroprocessos finalísticos funcionarem, precisamos de uma série de macroprocessos de apoio às atividades da UFRGS, tais como gestão orçamentária e financeira, gestão de pessoas, assistência estudantil, entre outros. Além desses, temos o macroprocesso de gestão que avalia, orienta e define as diretrizes para os demais. (UFRGS, 2022, p. 28)

Conforme descrito no relatório de gestão, todas as atividades de planejamento, ações e metas precisam de um aporte orçamentário/financeiro para ocorrerem. Conforme discutido no capítulo 2 deste estudo, não há como exercer a gestão sem exercer concomitantemente o controle gerencial. É possível visualizar o contexto literário adentrando a

<sup>6</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

prática. Independentemente do tipo de organização, seja ela pública ou privada, os processos gerenciais devem ocorrer para que seja possível entregar o resultado esperado pela organização.

A capacidade de financiamento da UFRGS é determinada pela distribuição dos recursos orçamentários acordados e aprovados na LOA. Esses recursos são alocados por meio das fontes de: Recursos do Tesouro Direto, Recursos Diretamente Arrecadados e Emendas Parlamentares. Durante o exercício financeiro a UFRGS também obtém outras fontes de financiamento através da realização de Convênios e Termos de Execução Descentralizada (TEDs), oriundos de órgãos do MEC e de outros Ministérios.

A sustentabilidade financeira é direcionada pelo planejamento orçamentário que define as plataformas de ações relacionadas nas demandas de manutenção da Instituição, em que pese o equilíbrio entre receitas e despesas, provendo um melhor aproveitamento de resultados para a Universidade, garantindo assim a continuidade da oferta de educação superior, o que vem ao encontro da responsabilidade e do compromisso social da UFRGS. (UFRGS, 2022, p. 140)

A figura 13 mostra a consecutiva diminuição do financiamento orçamentário da UFRGS entre os anos de 2018 a 2022 e sem correção da inflação pelo Governo Federal, por consequência representa uma perda financeira mais acentuada. Parte desse período, entre 2020 a 2022, houve o fechamento das atividades presenciais na UFRGS devido a pandemia mundial da COVID-19.

Figura 13 - Evolução do Custeio e Capital - Fonte Tesouro Direto (2018 – 2022)<sup>7</sup>

### **Evolução da execução de custeio e capital**

O quadro a seguir demonstra a evolução de outros custeios e capital (OCC) da Fonte do Tesouro Nacional.

<b>Execução Orçamentária OCC (R\$) - FONTE TESOURO</b>			
<b>Ano</b>	<b>Total Executado (em R\$)</b>	<b>Executado Custeio (em R\$)</b>	<b>Executado Capital (em R\$)</b>
2018	175.092.535	166.118.699	8.973.836
2019	171.144.603	169.524.682	1.619.921
2020	165.368.975	160.833.096	4.535.879
2021	131.259.131	130.959.131	300.000
2022	137.346.088	133.344.117	4.001.971

Figura 13 - Evolução do Custeio e Capital - Fonte Tesouro Direto (2018 – 2022)

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

A constante redução do financiamento orçamentário da UFRGS representa um desafio relevante para a execução da missão institucional. Nessas circunstâncias, é importante destacar que, como em qualquer orçamento, o recebimento das receitas, no caso das IFES os valores financeiros, não é garantido. Para a efetiva execução do orçamento aprovado na LOA, faz-se primordial que o MEC receba os recursos financeiros do Governo Federal para então efetuar o repasse correspondente às IFES. Ao analisar esse cenário orçamentário e financeiro, é possível perceber a dependência da UFRGS em relação ao desempenho da arrecadação governamental e, também, à vontade do Presidente da República no que cerne à manutenção dos investimentos nas Universidades Públicas.

Ademais, ao longo do exercício financeiro, a UFRGS enfrenta diversas flutuações quanto a porcentagem de orçamento liberado. Os valores são liberados de forma parcelada, não obstante a esse fato, o orçamento ainda é sujeito a bloqueios inesperados, a retirada de recursos próprios irrefutáveis, conforme mostra o Quadro 3. Essas oscilações impactam de forma expressiva qualquer planejamento que a UFRGS tenha elaborado para o exercício financeiro, o qual se estende para todos os setores da Universidade que dependem do orçamento aprovado.

### Quadro 3 – Fatos Orçamentários UFRGS - 2022<sup>8</sup>

## Gestão Orçamentária e Financeira

Publicações Orçamentárias em 2022	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOA (Lei Orçamentária Anual) nº 14.303, de 21/01/22;</li> <li>• Artigo 63 na Lei nº 14.194, de 20/08/21 - LDO 2022 - autorizou 1/12 avos no dia 04/01/2022;</li> <li>• Decreto nº 10.961, de 11/02/22: dispõe sobre a Programação Orçamentária e Financeira, estabelece o cronograma de execução mensal de desembolso do Poder Executivo Federal para o exercício de 2022 e dá outras providências. Neste decreto, foi autorizada a parcela de 1/18 avos sobre o orçamento discricionário, contudo, o MEC efetivou remanejamentos internos de forma que fosse liberado mensalmente 1/12 avos para execução do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), implicando contingenciamento maior do restante dos recursos discricionários;</li> <li>• Decreto nº 11.019, de 30/03/22, que alterou o Decreto nº 10.691, com liberação total do orçamento previsto na LOA;</li> <li>• Decreto nº 11.086, de 30/05/2022, que alterou o Decreto nº 10.691 – bloqueio de dotação orçamentária no valor de R\$ 26.356.518,00 sobre o montante de outros custeios e capital (OCC) da LOA na Fonte de Recursos do Tesouro Nacional com valor de R\$ 150.548.166,00, que representaria 17%. Anteriormente à publicação deste Decreto, já havia lançamento de Mensagem no SIAFI nº 2022/538928 – SPO/MEC de 27/05/22, sendo que a Junta de Execução Orçamentária (JEO – Ministério da Economia), colegiado responsável pela condução da política fiscal do governo federal, deliberou pelo bloqueio de dotações de despesas discricionárias de Resultado Primário 2 – RP 2, com objetivo de cumprir a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regra do teto de gastos estabelecida pela Emenda Constitucional nº 95/2016;</li> <li>• Ofício nº 167870/2022/SOF/ME, de 02/06/22 – a JEO decidiu pela contenção de despesas primárias discricionárias, autorizando desbloqueio parcial referente ao Decreto nº 11.086, sendo o valor parcial de R\$ 13.319.472,00 estornado;</li> <li>• Portarias SETO/ME nº 5.327, de 09/06/22, e nº 5.649 de 23/06/22 - cancelamento de dotação orçamentária no valor de R\$ 13.037.046,00 (diferença do valor bloqueado com o desbloqueado);</li> <li>• Decreto nº 11.216, de 30/09/22 – altera o Decreto nº 10.961 bloqueando limite para empenho em 0,8% sobre o valor de OCC/Fonte Tesouro da LOA;</li> <li>• Portaria SETO/ME nº 8.919, de 07/10/22 – estorna o bloqueio referente ao Decreto nº 11.216;</li> <li>• Decreto 11.269, de 30/11/22 – Presidência da República, que alterou o Decreto 10.961, de 11/02/22, Ofício nº 301189/2022/SOF/ME, de 30/11/2022 e Mensagem SIAFI nº 2022/3098060 – SPO/MEC de 02/12/22: a Junta de Execução Orçamentária (JEO – Ministério da Economia) deliberou pelo bloqueio de dotações de despesas discricionárias de Resultado Primário 2 – RP 2, com objetivo de cumprir a regra do teto de gastos estabelecida pela Emenda Constitucional nº 95/2016. O bloqueio ocorreu nas dotações orçamentárias de Recursos do Tesouro Nacional e Diretamente Arrecadados no valor total de R\$ 15.950.200,00. Esse valor foi estornado em 16/12/2022.</li> </ul>

Quadro 3 - Fatos Orçamentários UFRGS – 2022

<sup>8</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

A incerteza quanto ao repasse financeiro compromete não apenas o ensino de graduação, mas também atividades essenciais como pesquisa, inovação e extensão. A Figura 14 mostra a produção, contribuição e os resultados entregues à sociedade, pela comunidade da UFRGS.

Figura 14 - Processo de Atuação e Entrega de Resultados à Sociedade - UFRGS 2022



Figura 14 - Processo de Atuação e Entrega de Resultados à Sociedade - UFRGS 2022

Fonte: Relatório de Gestão UFRGS - 2022

Essa gama de atividades, os seus resultados e quantitativos de entrega, são diretamente relacionados com a verba disponível para sua realização.

Diante desse panorama, salientado por Amaral (2008), torna-se evidente a necessidade de buscar novas alternativas de financiamento. Entretanto, a dinâmica interna em relação a este assunto é conturbada. Duas correntes políticas na Universidade divergem no entendimento quanto ao tema financiamento externo: a primeira defende que o Estado deve garantir integralmente o financiamento das IFES, enquanto a outra sustenta que há sim responsabilidade interna da UFRGS em procurar novas formas de financiamento para manter as atividades com excelência. A visão política oficial, até o presente momento, é a Reitoria incentivando as unidades universitárias a realizar parcerias externas, conforme apresentado no relatório de gestão da UFRGS de 2022,

A UFRGS tem incentivado que as Unidades Acadêmicas busquem aumentar a captação de recursos de arrecadação direta\* como alternativa para atenuar as restrições orçamentárias. Tais recursos podem ser utilizados para ações como: aquisição de equipamentos e reformas para laboratórios de ensino e pesquisa, obras de acessibilidade, entre outras. (UFRGS, 2022, p. 8)

Os valores extraorçamentários arrecadados, também denominados recursos diretamente arrecadados, estão detalhados na Figura 15. Foi utilizado os dados relativos ao exercício financeiro de 2022 como base para a análise da presente seção.

Figura 15 - Recursos Diretamente Arrecadados - Receita Extraorçamentária (UFRGS/2022)<sup>9</sup>

A execução orçamentária/financeira dos recursos diretamente arrecadados são realizadas pelas Unidades Acadêmicas, Órgãos Auxiliares, Órgãos Suplementares e Administração Central. As demandas foram efetivadas em diversas áreas, tanto administrativas quanto finalísticas, considerando despesas correntes e de capital.

Natureza da Receita	R\$
Receita de Serviços	25.621.397
Receita Patrimonial	1.768.712
Receita Agropecuária	851.908

Figura 15 - Recursos Diretamente Arrecadados - Receita Extraorçamentária (UFRGS/2022)

O montante despendido no ano de 2022, destinados às despesas de manutenção das unidades, foi de R\$ 64.162.597,04 (sessenta e quatro milhões, cento e sessenta e dois mil,

<sup>9</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

quinzentos e noventa e sete reais e quatro centavos), conforme apresentado na Figura 16, por Unidade. Os valores de arrecadação direta representam 44% do total gasto com as Unidades da UFRGS. Trata-se de um montante expressivo ao qual a UFRGS, devido ao seu orçamento progressivamente menor, não disporia para outras despesas imperativas das Unidades.

O gráfico abaixo apresenta as despesas relacionadas às Unidades Acadêmicas no ano de 2022. São considerados os custos com terceirização, veículos (manutenção, combustível e seguro), reformas e aquisições via atas de registro de preço. Observa-se que as maiores despesas apresentadas são da Faculdade de Agronomia, pois a Unidade é responsável pela frota de veículos que realiza as saídas de campo, e do Instituto de Biociências devido aos postos de terceirização necessários. (UFRGS, 2022, p. 8)

Figura 16 - Despesas das Unidades Universitárias – UFRGS 2022<sup>10</sup>

Despesas com terceirização, veículos, reformas e aquisições via RP por Unidade Acadêmica em 2022

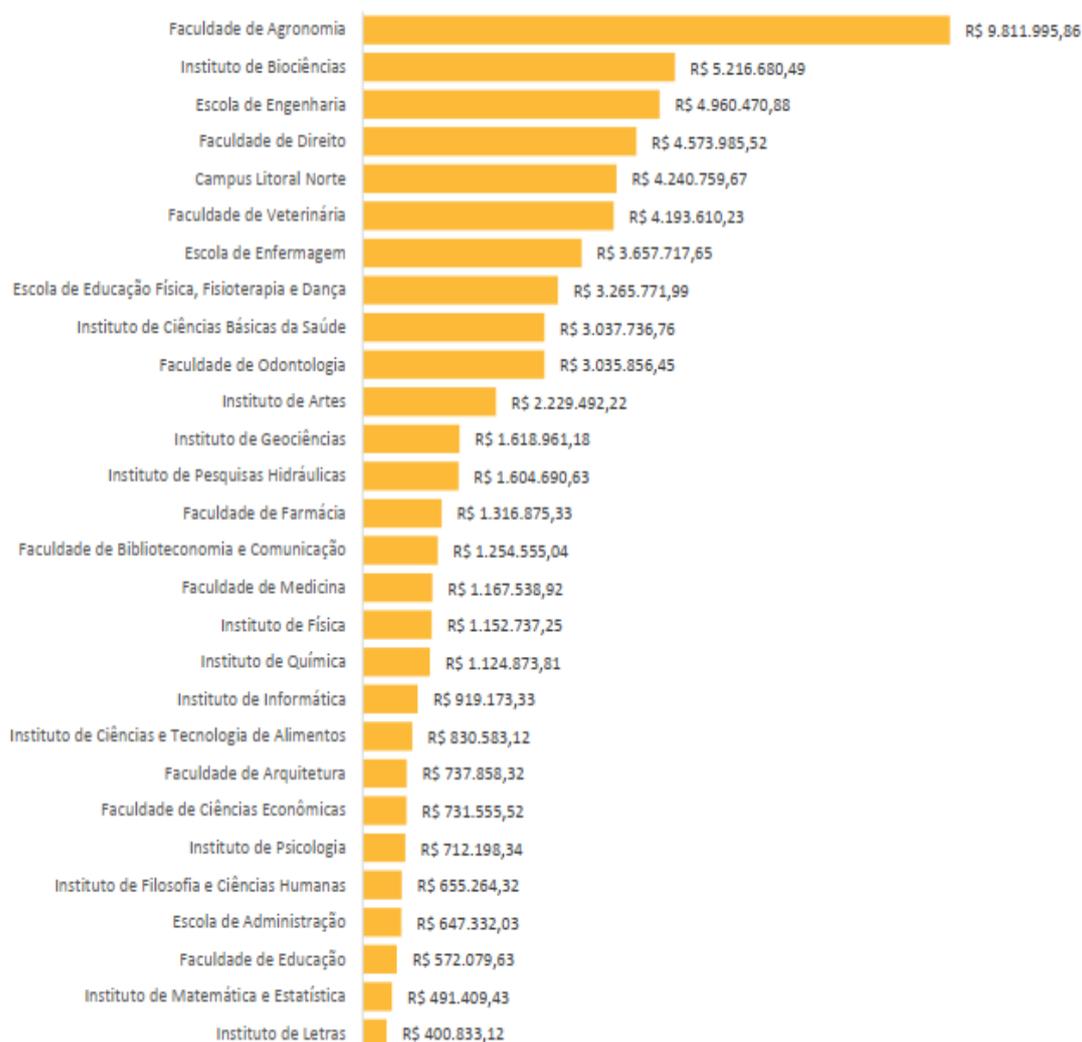


Figura 16 - Despesas das Unidades Universitárias – UFRGS 2022

<sup>10</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

### 4.1.3. Unidades Universitárias:

As unidades universitárias, de acordo com o Estatuto da UFRGS, compõem o organograma da UFRGS, são responsáveis pelas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (UFRGS, 1995). Contam com um diretor, um vice-diretor, um conselho da unidade, departamentos, comissões e núcleos. Possuem, devido a sua estrutura, certa autonomia em relação a diversos assuntos acadêmicos e administrativos, os quais são delegados aos atores responsáveis seguindo o estatuto e regimento geral da UFRGS e das unidades.

As Unidades Acadêmicas destinam-se ao exercício das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Ao todo a UFRGS dispõe de 29 Unidades distribuídas nos 5 campi. Os Institutos atuam predominantemente no domínio de conhecimento fundamental, enquanto as Faculdades e Escolas tratam de áreas do conhecimento aplicado. Além disso, há o Colégio de Aplicação, que trabalha com a educação básica. Os departamentos de ensino que compõem cada Unidade Acadêmica são a menor fração da estrutura universitária para os efeitos de organização administrativa, didático-científica e distribuição de pessoal. Em geral, dividem-se pela semelhança de suas disciplinas e devem desenvolver atividades no ensino, pesquisa e extensão assessorados pelas respectivas comissões coordenadoras da Unidade. Mais detalhes podem ser consultados no Regimento Interno de cada Unidade. O corpo docente de cada Unidade é responsável pela realização das atividades de ensino de graduação e pós-graduação — respeitadas as exigências de titulação específicas —, de pesquisa, de extensão e de administração universitária. O ingresso na carreira do magistério se dá por concurso público de provas e títulos. (UFRGS, 2022, p. 06)

A Figura 17 retrata a fundamentação, pela UFRGS, a respeito das diretrizes as unidades quanto a autonomia orçamentária e a distribuição de recursos do Tesouro Direto.

Figura 17 - Autonomia e Recursos<sup>11</sup>

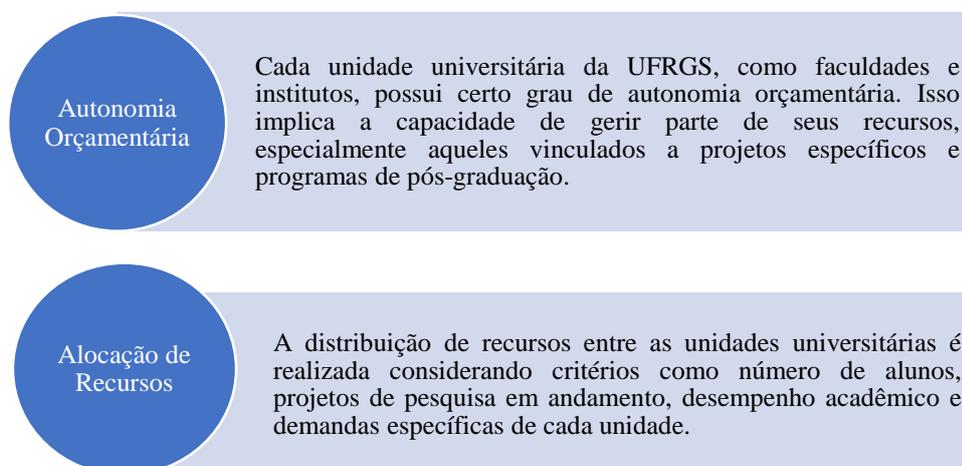


Figura 17 - Autonomia e Recursos

<sup>11</sup> Fonte: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-2022.pdf>

Um aspecto substancialmente importante de autonomia das unidades universitárias são as receitas arrecadadas diretamente pela unidade, as receitas extraorçamentárias. Essa forma de arrecadação confere à unidade a possibilidade de realizar seu próprio planejamento e orçamento alinhados com a visão estratégica da Direção em atuante. Outro ponto favorável, tendo os recursos financeiros para realização de serviços ou compra de equipamentos e materiais, possibilita uma maior agilidade na execução dessas atividades, tendo em vista não haver necessidade de aguardar na fila de solicitações de recursos e materiais de toda a UFRGS.

Anualmente, a UFRGS submete ao MEC os valores previstos de arrecadação própria para que possam compor a previsão orçamentária do Ministério. O cálculo dos valores de arrecadação própria para o ano financeiro seguinte deve ser entregue, pelas unidades universitárias, durante o exercício anterior a vigência do próximo orçamento de receitas extraorçamentárias, à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UFRGS. Portanto, é de responsabilidade das unidades universitárias o controle e a projeção das receitas diretamente arrecadas. Caso os valores sejam subestimados à PROPLAN, a unidade universitária poderá enfrentar restrições no limite de empenho das suas próprias receitas.

A Figura 9 - Organograma – UFRGS, apresenta a estrutura departamental da Universidade, é possível identificar que as unidades universitárias são hierarquicamente subordinadas aos atores máximos da instituição. Embora detenham substancial autonomia para decisões administrativas e pedagógicas, as unidades universitárias enfrentam alguns desafios na sua gestão interna. Essa situação ocorre devido à unificação orçamentária para entidades públicas, para o MEC a UFRGS é considerada uma única unidade orçamentária, não leva em consideração a diversidade de matérias inerentes ao tamanho e complexidade da instituição e da sua estrutura. Essa complexidade administrativa e financeira é evidenciada pelos pontos que distinguem as unidades universitárias de simples anexos da Reitoria.

Cada Unidade Universitária é responsável, de forma resumida, por algumas atividades em comum; pois cada unidade possui seu próprio regimento e estatuto onde se definem as competências internas, entretanto na área administrativa e financeira podemos identificar:

- I. Planejamento de todas as aquisições da unidade para o exercício subsequente, com antecedência de um ano, através do Plano de Contratações Anual (PCA).
- II. Planejamento das diárias e passagens para o exercício seguinte.
- III. Planejamento dos serviços a serem realizados na unidade para o exercício seguinte.

- IV. Previsão das receitas para o exercício seguinte.
- V. Planejamento das atividades do plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS.
- VI. Planejamento e Execução dos recursos financeiros dos programas de Pós-Graduação.
- VII. Processos de solicitação de diárias, passagens, compras, serviços, pagamentos, licitações ou qualquer processo que haja um desembolso financeiro ou que futuramente resulte em desembolso financeiro.
- VIII. Planejamento estratégico, tático e operacional da unidade.

Em síntese, as unidades universitárias abrangem inúmeras responsabilidades descentralizadas pela Reitoria, considerando que a própria Reitoria e suas Pró-Reitorias detêm estas e incontáveis outras atividades complexas de toda a Universidade para execução. A descentralização de atividades de gestão para as unidades é imperativa para desafogar e otimizar os processos gerenciais internos. O ponto central consiste em uma unidade universitária com área voltada para, por exemplo, Odontologia e uma outra unidade universitária com área voltada para Administração, o caso desse estudo, a realidade técnica e de conhecimento de materiais, rotinas e necessidades são completamente distintas uma da outra na gestão administrativa e financeira dessas unidades. A unidade com o curso na área de administração pode esperar todo o período de um processo licitatório de em média seis meses para a compra, por exemplo, de materiais didáticos; enquanto a unidade da área da saúde não pode ficar, por exemplo, sem luvas descartáveis por todo esse mesmo período de tempo. Os processos e procedimentos financeiros, entretanto, são os mesmos devido a burocracia legislativa na aquisição de compras na esfera pública federal, independentemente das particularidades de cada demandante.

Como muitas IFES, a UFRGS sofre com a falta de recurso humano suficiente em seu quadro de pessoal que possa dar a sustentação e apoio necessário a plena atividade da Universidade. Sanyal e Martin (1998) já traziam em seu estudo, apresentado na Conferência Mundial da Educação Superior da Organização das Nações Unidas para a Educação (UNESCO), dados concretos das IFES brasileiras em relação aos problemas de pessoal, orçamento, gestão financeira, remuneração e investimentos quanto as consequências dessa negligência pelo Estado. Os cortes orçamentários sofridos pelas Universidades Públicas têm impacto direto no manutenção do quadro de pessoal das IFES. Na UFRGS é visível que muitos setores estão sobrecarregados em suas atividades pela falta de pessoal advinda não somente da falta de concurso público como pelas IFES serem o menor salário de todo o Poder

Executivo, resultando na perda ainda maior de potenciais servidores de destaque e acentuada capacidade técnica.

Ao ingressarem na UFRGS, os servidores, embora possuam conhecimento adquirido durante os estudos para o concurso público e de acordo com seu cargo de formação, seguidamente enfrentam desafios ao lidar com responsabilidades específicas de suas unidades, principalmente na área financeira, a matéria financeira pública é robustamente complexa. A ausência de programas de capacitação específicos nessas matérias, relevantes ao andamento dos processos de gestão interna, contribuem para essa lacuna, evidenciando a necessidade de habilidades multidisciplinares aos servidores. Em adição, as unidades universitárias enfrentam a realidade de reiteradamente haver apenas um servidor responsável pela área financeira do setor.

Devido à autonomia, imprescindível as unidades, os planos de gestão são definidos pelos seus diretores e equipe administrativa. Cada mandato de Diretor e Vice-Diretor são de quatro anos, podendo ser reeleito para no máximo um período adicional, os Diretores das unidades universitárias precisam ser obrigatoriamente docentes do quadro da unidade. No entanto, na UFRGS, percebe-se também a falta de programas de capacitação específicos que acolham os Docentes em suas novas funções administrativas. Dessa forma, tanto aos ingressantes técnicos administrativos quanto os Docentes que ingressam em cargos administrativos dependem, em grande medida, do ensinamento e orientações dos servidores lotados na unidade, gerando um ambiente em que a adaptação e o aprendizado das atividades ocorrem de maneira descentralizada e ao nível do conhecimento existente no quadro de pessoal da unidade.

Enfatizo que não questiono ou coloco em foco a capacidade dos Docentes em gerir as unidades universitárias com maestria. Ressalto, todavia, que um Docente dotado de conhecimentos aprofundados nas áreas de administração e de gestão financeira terá uma trajetória muito mais facilitada na execução de suas funções, na gestão da sua equipe e na obtenção de resultados mais efetivos, em um intervalo menor de tempo, quando em comparação a um Docente que inevitavelmente aprenderá suas funções quando tomar posse do novo cargo.

Seguindo os conhecimentos apresentados pelos autores Gitman (2010), Lapsley e Pallot (2000), Chiavenato (2022), Hoji (2017) e Anthony e Govindarajan (2008), o gestor que compreenda aspectos como o tipo de informação que ele quer gerar a partir dos dados administrativos e relatórios financeiros da sua unidade, a execução orçamentária da UFRGS e

da unidade, o entendimento das receitas provenientes do Tesouro Direto e da Arrecadação Própria, as matérias que devem conter no PDI da unidade, gestão de conflitos internos e administração de pessoal estará mais apto a lidar com os problemas inerentes a um ambiente acadêmico e administrativo, todas as áreas pertinentes em semelhança a qualquer organização com ou sem fins lucrativos.

É importante ressaltar que a ausência de padrões internos de prestação de contas ou relatórios financeiros contribui para uma diversidade de abordagens entre as unidades universitárias (PEREIRA, 1994). Cada unidade detém o poder de se organizar internamente de acordo com as diretrizes definidas pela gestão máxima das unidades universitárias, essa autonomia, a despeito de promover flexibilidade, pode ocasionar desafios adicionais em termos de padronização e transparência nos processos financeiros internos, prestações de contas e desigualdade de ações entre unidades que detenham maior número de servidores e conhecimento nas áreas financeiras e de gestão de projetos, a qual proporcionaria um aumento de receita a essas unidades universitárias.

Em tempos escassos de recursos financeiros, de pessoal, de materiais e infraestrutura, de acordo com os autores citados neste estudo, Hoji (2017), Cappellesso, Figueiredo e Lima (2016) e Faria (2015), o planejamento se torna crucial para o desenvolvimento das atividades de uma organização, sua saúde financeira e de existência depende de uma forte estrutura de planejamento, portanto igualmente necessário as unidades universitárias. Uma instituição do porte da UFRGS, com múltiplas particularidades em suas unidades universitárias enfrenta desafios regulares relacionados à burocracia governamental na gestão financeira, conforme já delimitado por Boyne em 2002.

O presente trabalho consegue trazer a prática a visão de Kotler e Murphy (1981) quando é possível identificar a impossibilidade de se estabelecer um comparativo direto entre o planejamento estratégico, como por exemplo, da Secretaria Especial da Cultura e o da UFRGS e das unidades universitárias, pois ambas instituições têm propósitos muito distintos, estruturas completamente opostas quanto a finalidade da prestação de serviço público, no entanto obrigadas as mesmas legislações de aquisição diretas e planejamento de aquisições e serviços sem a estrutura adequada, envolvendo o cuidado e atenção as particularidades das IFES, para o alcance efetivo dos seus objetivos.

Diante das considerações acima, o presente estudo de caso apresenta a análise aprofundada de uma unidade universitária que implementou métodos de gestão financeira e

controle financeiro em sua rotina de atividades. Com enfoque na melhoria dos processos administrativos, financeiros, de acesso a informações de forma mais ágil e para o apoio na tomada de decisões com base em resultados e informações fidedignas. Este esforço objetiva não somente aprimorar a eficiência operacional da unidade, mas também tem a intenção de promover uma cultura de gestão financeira fundamentada em dados, essencial para que as unidades possam enfrentar os desafios impostos pelo cenário de recursos escassos dos últimos tempos.

## **4.2. O MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO APLICADO**

Esta seção compreende integralmente o processo de decisão, construção, implementação, resultados e proposição de melhorias, após seis anos da implementação, do modelo de controle aplicado na Escola de Administração da UFRGS.

### **4.2.1. PROCESSO DE DECISÃO**

Para contextualizar o processo decisório de implementar um modelo de controle financeiro na Escola de Administração, faz-se necessário descrever de forma breve o cenário financeiro no qual a EA se encontrava e da composição do setor financeiro na época.

Em outubro de dois mil e dezessete, ingressei na Escola de Administração (EA), integrando o setor financeiro, servidora técnica em contabilidade, graduada em Ciências Contábeis pela UFRGS, Especialista em Auditoria Governamental, e já acumulava quase uma década de experiência na área financeira. Meus quase dez anos de carreira foram todos dedicados a gestão financeira de projetos fomentados pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES em parceria com a UFRGS e as fundações de apoio da UFRGS.

Quando trouxe atenção para as particularidades de cada setor ou unidade, foi em razão da minha própria vivência de trabalho e relato de diversos colegas que acompanhei durante esse período. Dentro da UFRGS, é possível passar anos trabalhando com uma fração das atividades financeiras da instituição, acredito que em outras áreas não seja muito diferente. Ao longo de uma década de trabalho, lidando com a gestão financeira dos projetos, executando, prestando contas de milhões de reais, algumas vezes concomitantemente com 14 projetos distintos,

acompanhando as mudanças legislativas e políticas, entrei na Escola de Administração e não possuía nenhum conhecimento sobre o operacional das contas orçamentárias e extraorçamentárias. Eu não compreendia nenhuma atividade executada pelo financeiro da Escola praticamente. Sim, detinha o conhecimento de como gerir, planejar e pensar contabilmente, mas o operacional das contas financeiras, completamente desconhecido para mim.

Antes de ser transferida para a EA, os recursos destinados aos projetos no setor que estava lotada eram transferidos de forma descentralizada, o montante financeiro não se encontrava alocado nas contas bancárias da UFRGS e sim nas suas fundações de apoio, as quais são empresas de direito privadas com legislação própria para a execução desse tipo de recurso entre outros. Por essa razão, eu não estava familiarizada com as atividades executadas nas unidades universitárias.

À época, o setor financeiro da EA contava apenas com um servidor na função de assistente administrativo, exercendo a chefia do setor e responsável por todos os processos financeiros. O Diretor da EA, devido ao começo das restrições financeiras, percebeu certa dificuldade na entrega de relatórios financeiros, projeções, informações que pudessem embasar a estratégia da gestão da unidade pelo servidor. Constatou uma lacuna no conhecimento do servidor, o qual era voltado para as atividades operacionais do que para a gestão e controle de recursos. Destarte, houve uma oferta da direção da EA para que eu assumisse a chefia do setor financeiro, pois a minha área de concentração é a gestão, custos e controle financeiro, portanto seria uma readequação interessante para ambas as partes. Possibilitaria, esse novo desafio, a aprender novas atividades e a contribuir com o meu conhecimento contábil para melhorias dentro da unidade, além disso a Direção teria o suporte na matéria que lhes era desfavorável.

Os primeiros meses no setor financeiro da EA marcaram o início das atividades de reconhecimento e aprendizado das funções do setor. Houve uma análise teórica das ferramentas financeiras que seriam interessantes para o setor, pois conforme discutido por Assaf Neto e Lima (2023), a gestão financeira compreende uma esfera tanto teórica quanto prática. No campo do estudo financeiro, Gitman (2010) ao encontro da afirmação do autor acima, afirma em suas colocações que não há como desanexar a teoria da prática na gestão financeira. Todo processo financeiro é sempre precedido de um extenso estudo técnico das ferramentas existentes e aplicadas nas organizações e, por fim, a adaptação dessas ferramentas e pressupostos as necessidades de cada instituição.

Conforme a Figura 18, essas foram as informações levantadas nos primeiros meses de análise:

Figura 18 - Mapeamento Ferramentas Financeiras - EA

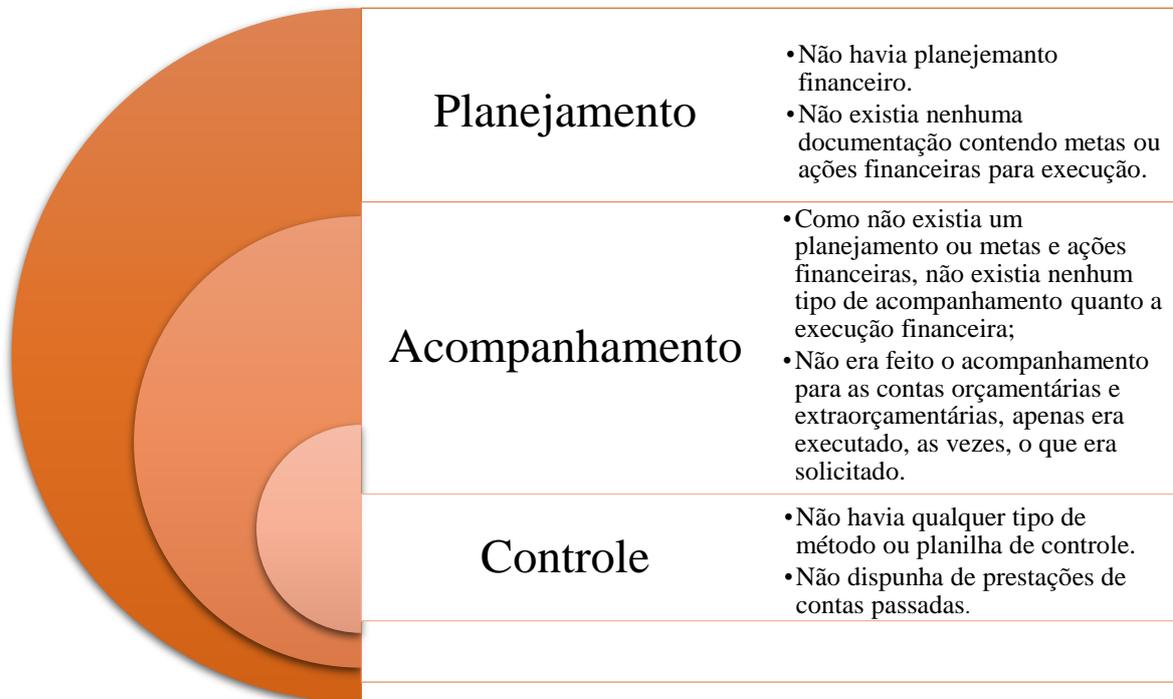


Figura 18 - Mapeamento Ferramentas Financeiras – EA  
Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, quanto ao engajamento com os outros setores da EA para planejamento interno de demandas e prospecção de futuras despesas, não havia uma organização para esse processo, portanto não era realizado. O setor mais demandante de recursos é o setor de Infraestrutura, pois ele coordena juntamente com a Direção da EA a maioria dos projetos a serem realizados, o restante das despesas é dividido entre departamento de professores e o próprio setor financeiro.

Em uma das reuniões que fiz com o setor de infraestrutura para poder entender os processos de solicitação e planejamento de demandas, foi repassado que constantemente era informado a impossibilidade de realizar as ações do setor por falta de recursos financeiros. O setor de Infraestrutura é responsável por todo o planejamento, juntamente à Direção da EA, a respeito de qualquer mudança, aprimoramento, conserto, aquisição de equipamentos e outros assuntos de infraestrutura.

Durante o processo de assimilação da lógica contábil de todos os processos e atividades internas referentes à execução orçamentária, específica das contas diretas da UFRGS,

implementei a primeira e possível ferramenta ao meu alcance: o controle financeiro para as receitas extraorçamentárias, provenientes da arrecadação por meio dos projetos internos geridos pelas fundações de apoio da UFRGS. Como eu detinha todo o conhecimento necessário para aplicar de forma eficiente e que gerasse resultados já naquele momento, foi meu ponto de partida.

O primeiro resultado auferido foi identificar que um dos projetos, responsável por gerar uma receita significativa, não estava sendo creditado na conta da EA. O projeto estava cadastrado na fundação de apoio para outra unidade universitária, um erro de códigos, facilmente identificável através de uma conciliação bancária. O cerne do problema nessa situação não estava na simplicidade de encontrar o erro, mas sim na ausência da implementação de uma ferramenta de controle no setor. O montante de aproximadamente trinta e cinco mil reais foi transferido à conta da EA após a confirmação do erro pela fundação de apoio, com aprovação da PROPLAN, esse foi o principal fator que desencadeou a aceleração da construção dos processos financeiros até a aplicação do modelo de controle.

Posteriormente à minha posse no cargo de Chefia no setor financeiro da EA, ter adquirido um entendimento satisfatório das atividades do setor e após reuniões estratégicas, com à Direção, foi identificado a necessidade de pensar em formas de implementar:

- I. Um modelo de controle financeiro que pudesse abranger todas as especificidades dos relatórios de receitas e despesas da UFRGS;
- II. Implementar um modelo de fluxo de caixa para ser possível identificar os recursos financeiros disponíveis para execução;
- III. Ter de forma ágil informações detalhadas a respeito dos recursos já executados;
- IV. Ter informações precisas para prestação de contas e a projeção das receitas para os anos seguintes.
- V. Identificar os impactos e benefícios da implementação do controle financeiro na EA.

Todo esse processo e seus resultados serão evidenciados nas próximas seções da pesquisa.

#### 4.2.2. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO

A presente seção foi dividida em duas partes:

- A. Apresentação dos relatórios financeiros (anexos A, B e C) que formam a base de dados para a construção do controle financeiro, e
- B. O modelo de controle financeiro e como utilizar esse documento.

Começo pela parte A, onde a primeira etapa da construção do modelo de controle financeiro foi identificar como eram estruturados os relatórios financeiros das contas orçamentária e extraorçamentária pelos sistemas da UFRGS.

Este ponto é relevante devido ao fato de termos particularidades expressivas na verificação das receitas e despesas da unidade. Os sistemas federais são muito complexos e de difícil manejo, portanto não se tem simplesmente um sistema bancário onde são apresentadas em forma de extrato padrão as entradas de receitas e saídas de despesas.

Os principais relatórios orçamentários e financeiros, para um controle geral das unidades, fornecidos pela UFRGS e que foram base para a construção do modelo de controle financeiro deste estudo são: a) Controle Orçamentário, b) Conrazão SIAFI – Disponibilidade por Destinação de Recursos a Utilizar e c) PROPLAN - Guias Pagar por UGR. Os relatórios completos podem ser encontrados nos Anexos A, B e C.

Os recursos a serem controlados, de responsabilidade da EA, são:

- a. O Recurso Orçamentário distribuído pela UFRGS para as unidades universitárias, oriundos do Tesouro Direto. A PROPLAN delimita valores fixos para cada unidade, no caso da EA foi estipulado pela UFRGS até 10 cotas, distribuídas mensalmente, no valor de R\$ 8.300,00, (oito mil e trezentos reais) somando um total de R\$ 83.000,00 (oitenta e três mil reais). Esses valores podem sofrer alterações a menor intempestivamente caso haja qualquer corte orçamentário ou congelamento do orçamento pelo Governo Federal.
- b. Os montantes de receita diretamente arrecadadas (extraorçamentária), pela própria unidade. Cada unidade é responsável pelas formas de arrecadação desses recursos.

Os valores transferidos pela CAPES ao Programa de Pós-Graduação, da EA, são de responsabilidade de cada Coordenação do Programa. O setor financeiro apenas presta suporte

na execução do recurso e prestação de contas, todas as decisões de controle e execução estão fora da alçada do setor e não são contemplados no modelo de controle tendo em vista não fazerem parte dos valores destinados a EA diretamente.

A documentação apresentada nas imagens a seguir refere-se ao ano de 2019 (dois mil e dezenove). Intencionalmente, os recortes apresentados são dos modelos reais de relatórios e mostram o panorama normal da EA, pois este foi o último ano antes da pandemia do COVID-19, que afetou mundialmente as instituições.

O Anexo A apresenta o primeiro relatório financeiro, chamado de “CONTROLE ORÇAMENTÁRIO”, disponível no sistema PROPLAN para os setores financeiros.

O relatório “controle orçamentário” apresenta as contas orçamentária e extraorçamentária.

Detalhando as principais informações para a compreensão do relatório financeiro:

- A sigla UGR significa Unidade Gestora de Recursos. O código da EA é o 153330, cada unidade universitária possuía a sua até o ano de 2022.
- O código da Fonte: 8100000000 significa que é a conta contendo os recursos orçamentários, do Tesouro Direto. Já a Fonte: 8250153330, representa os recursos extraorçamentários, representam as receitas arrecadadas diretamente pela EA.
- Classificação da Despesa, representa a rubrica, o tipo de despesa executada.
- Plano Interno (PI), código informado pela PROPLAN, vinculado ao orçamento geral da UFRGS, não temos acesso nas unidades, somente recebemos a informação contendo a classificação para utilização. Entretanto temos dois planos que não mudam sua função, podem mudar o seu código, mas a função é: Recurso do Tesouro para as unidades universitárias = Cota Manutenção. Recursos Extraorçamentários = Gestão da Unidade.

As informações contidas nesse relatório partem de solicitações internas do setor financeiro, feitas via sistema ou processo eletrônicos, de acordo com o planejamento das aquisições e transferências de orçamento ou suplementação de orçamento da Unidade. Portanto, qualquer movimentação orçamentária ou financeira é espelhada nesse relatório.

As especificidades do relatório “Controle Orçamentário” podem ser discriminadas como:

O relatório possui as receitas na parte superior e as despesas na parte inferior, contendo em ambas as partes o montante total arrecadado e executado, ao final da folha é apresentado o saldo,  $TOTAL\ DOTAÇÃO = receitas$ ,  $TOTAL\ EMPENHOS = DESPESAS$ .

As receitas orçamentárias da fonte do Tesouro Direto, código 8100000000, serão creditadas na parte superior do relatório, classificadas como “DISTRIBUIÇÃO-NDXX”. São as cotas manutenção da unidade, por padrão são creditadas mensalmente em montante a ser estipulado pela PROPLAN, sempre de acordo com o orçamento da UFRGS. As unidades universitárias não possuem autonomia para implementar os próprios valores de cota manutenção.

Sempre que ocorrer uma transferência orçamentária, portanto não financeira, ela irá constar na parte superior do relatório, no local que deveriam constar apenas as receitas recebidas. São caracterizadas como despesas, pois são simples movimentações entre o orçamento da unidade ou para outras unidades. Não há um dispêndio financeiro para essas transações. Entretanto, no relatório elas são inseridas com um sinal negativo a frente do montante para indicar diminuição dos valores naquela conta, padrão contábil do relatório, e entrarão na conta de destino com um sinal positivo, uma receita.

É de extrema importância que se detalhe essas movimentações na descrição da transferência. Por serem realizadas pela própria unidade, tanto para movimento interno como para outras unidades, percebe-se que o TIPO DE MOVIMENTAÇÃO para esse tipo de transação é sempre “TRANSFERÊNCIA”, porém no primeiro caso há uma receita em permutação pelo próprio orçamento da unidade, bem como, no segundo caso, ter uma saída de orçamento quando essa transferência é para outra unidade. Por essa razão, apenas na descrição da situação contábil é que poderá ser feita a classificação do fato.

Toda despesa realizada através de empenho conterà uma saída de recurso financeiro quando este for liquidado, portanto sempre aparecerá na parte inferior do relatório, inclusive sua anulação parcial ou total. Caso tenham anulações de empenhos, o valor será representado como uma saída de valores.

Para cada rubrica movimentada, uma folha exatamente igual a representada no Anexo A será adicionada ao relatório de controle orçamentário.

A Fonte: 8250153330, responsável pelas receitas por arrecadação própria, utiliza o mesmo sistema para os códigos UGR, Fonte, Despesa e PI. No entanto, são tratadas de forma

distinta quanto as entradas de receitas nessa fonte, detalharei mais sobre esse assunto na descrição do Anexo B.

No contexto desse relatório, as entradas de receitas são registradas quando a unidade solicitar via sistema, chamado de abertura de crédito, uma despesa a ser paga com recursos da Fonte 8250. O valor registrado no relatório é igual ao montante solicitado via abertura de crédito. Antes do empenho, é feita a solicitação de abertura de crédito e, quando aprovada, constará na parte superior do documento no valor total da compra. Por outro lado, a despesa permanece da mesma forma, pois, independentemente da fonte de recursos quando há o dispêndio financeiro, ele é realizado através do empenho. Portanto, esse relatório não informa as entradas de receitas extraorçamentárias da unidade, seu propósito é apenas para conferência de saldos de abertura de crédito na conta da EA. Além disso, o relatório também é utilizado para acompanhar a situação dos empenhos, seu registro e impressão, bem como os itens executados nas diversas rubricas.

O empenho é considerado o documento de garantia de recebimento futuro dos fornecedores. Na administração pública, nenhum serviço ou compra é pago anteriormente ao recebimento da mercadoria, a não ser que esteja em contrato como exceção. A norma, via de regra, é proceder o processo de pagamento somente após o recebimento da mercadoria ou serviço e sua conferência.

Todas essas características foram agregadoras a construção do modelo de controle financeiro.

O Anexo B apresenta o segundo relatório financeiro, chamado de “CONRAZAO”, disponível no sistema SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira, acesso via portal específico do Governo Federal. Enquanto o relatório de controle orçamentário é retirado de um sistema interno da UFRGS, o SIAFI apresenta o detalhamento das operações financeiras da EA. O Anexo B é utilizado somente para a fonte de recurso de arrecadação extraorçamentária, fonte 8250.

As unidades utilizam o sistema SIAFI principalmente para acompanhamento, consultas, inclusão de bolsas e lista de credores e retirada de relatórios. Para operações dentro do SIAFI cada servidor solicita o seu acesso por intermédio da direção da Unidade, esse perfil concederá níveis de acesso e operações dentro do sistema de acordo com as atividades desenvolvidas pelo servidor.

O SIAFI, para as unidades universitárias, é o portal para acompanhamento da “conta corrente” das receitas extraorçamentárias. Muito semelhante a um extrato bancário, esse relatório conterà todas as entradas e saídas financeiras da conta da EA.

Detalhando as principais informações para a compreensão do relatório financeiro e por qual razão esse é o relatório escolhido para compor as informações do controle financeiro:

Todo acesso é registrado de acordo com o CPF, data e horário de acesso. Portanto o acesso é pessoal e intransferível, cada acesso fica registrado no sistema. Por ser um sistema de informações financeiras Federal, toda e qualquer movimentação irá ser registrada ao usuário conectado.

UG e Gestão emitente são os códigos da UFRGS, Conta Contábil é fornecida pela UFRGS e demonstra o tipo de relatório que se irá obter, nesse caso a conta contábil 821110000 demonstra as disponibilidades por destinação de recursos a utilizar, a Conta Corrente é o código da Fonte + Unidade. O relatório pode ser solicitado por mês ou período específico.

Esse relatório detalha individualmente todas as entradas das receitas da unidade e os montantes referentes às despesas realizadas, após solicitadas via abertura de crédito no sistema PROPLAN. Muito semelhante a estrutura de um extrato bancários, é por meio desse relatório a identificação do saldo financeiro disponível na data da consulta na unidade.

Uma das principais funções do relatório CONRAZÃO é realizar a conciliação bancária diária e o fechamento de contas mensais. A particularidade principal desse relatório é a falta de detalhamento nas descrições das operações de receitas e despesas. Os lançamentos são inseridos manualmente pelos servidores do quadro financeiro da UFRGS em nome das unidades. Devido a existência de um terceiro relatório, no qual é possível identificar o detalhamento das receitas recebidas, a contabilidade da UFRGS lança de forma padrão e genérica as descrições de cada lançamento presente no “CONRAZÃO”. As receitas são identificadas com um “C” no final do valor e as despesas com a letra “D”. Por essa razão, o relatório financeiro “CONRAZÃO” tem como objetivo servir de base de informação para o fechamento diário e mensal do modelo de controle financeiro objeto dessa pesquisa.

O Anexo C é o terceiro e último relatório financeiro, intitulado “GUIAS PAGAS POR UGR”, disponível no portal da PROPLAN, via sistema da UFRGS. O relatório demonstra em detalhes as entradas de receitas de arrecadação própria (extraorçamentária) a conta da Escola. As informações registradas são geradas por meio de Guias de Recolhimento da União – GRU.

Este relatório não possui nenhuma especificidade particular a ser destacada; o relatório é simples e efetivo, descreve todas as informações pertinentes as entradas de recursos na UFRGS. Ademais, é utilizado para realizar a conciliação bancária e para o fluxo de caixa.

Por ser o único documento que contém todas as informações necessárias sobre as entradas de recursos na conta da EA, e por sua exportação ser em Excel ou PDF, faz-se necessário a operação manual para separação e organização as informações para a conciliação bancária e o controle financeiro.

As cores destacadas no relatório foram adotadas como método para identificar todas as receitas pertencentes à mesma classe de alocação e para facilitar a filtragem em bloco dessas informações na transposição para a planilha de controle financeiro. Após a conclusão da parte A, é iniciada a parte B do processo de desenvolvimento do modelo de controle financeiro da Escola de Administração da UFRGS.

Para alcançar um controle efetivo e eficiente dos recursos da Escola, era imprescindível entender o funcionamento das receitas e das despesas e o método de controle adotado pela UFRGS em seus relatórios financeiros.

A partir dessas informações, ficou claro que as melhores ferramentas encontradas na literatura, considerando as limitações operacionais e sistêmicas da EA e da UFRGS, para aplicação prática e que igualmente atendesse as especificidades das contas públicas da EA seria um conjunto de modelos adaptados das premissas encontradas na literatura técnica, segundo os autores Frezatti (2015); Kummer, Bromberger e Dondoni (2010) e Anthony e Govindarajan (2008), de: planejamento financeiro e, na esfera do controle financeiro, orçamento de caixa, fluxo de caixa, custos e despesas, gerir os numerários em caixa e saldos bancários.

O software de planilha disponível para uso na UFRGS, dentro das capacidades operacionais de minha competência, avaliado por mim como ideal para o desenvolvimento das planilhas de controle financeiro foi o Microsoft Excel.

De forma tempestiva e visando o operacional da EA, o modelo de controle criado deveria proporcionar os seguintes processos:

- a. Identificação precisa e tempestiva das receitas arrecadadas
- b. Identificação precisa e tempestiva das despesas executadas
- c. Identificação tempestiva do saldo real a executar

- d. Fechamento das contas mensais e anual através da conciliação bancária das rubricas e do saldo financeiro.
- e. Resultado do montante real arrecadado e executado.

Já de forma estratégica, o modelo de controle financeiro deveria subsidiar:

- a. A projeção das receitas financeiras para o ano financeiro seguinte;
- b. O histórico das rubricas e ações executadas;
- c. Identificação de padrões entre arrecadação projetada e real;
- d. Base para a tomada de decisões estratégicas e de planejamento para a Direção da Unidade.

A partir dos pontos operacionais e estratégicos, alinhados as normas contábeis e, pautados nos princípios orçamentários públicos da: Anualidade, Clareza, Especificação, Legalidade, Publicidade, Equilíbrio Orçamentário e Exatidão, desenvolveu-se quatro planilhas de controle financeiro (I a IV) e três planilhas para a projeção das receitas futuras (V a VII), são elas:

- I. Fonte do Tesouro Direto – Analítica
- II. Fonte do Tesouro Direto – Sintética
- III. Fonte de Arrecadação Própria – Analítica
- IV. Fonte de Arrecadação Própria – Sintética
- V. Projeção das Receitas da Unidade
- VI. Receitas Cursos de Especialização
- VII. Receitas Ações de Extensão e Interações Acadêmicas

As planilhas analíticas, seguindo o detalhamento contábil, apresentam as informações financeiras de forma minuciosa, portanto cada transação é detalhada individualmente oferecendo informações específicas sobre cada operação.

Por outro lado, as planilhas de controle sintéticas oferecem resumos consolidados das informações contidas nas planilhas analíticas. Propositamente desenvolvida para a geração de informações mais objetivas e amplas para apresentação aos dirigentes da EA e na confecção de relatórios financeiros mais amplos.

O processo de construção do modelo de controle financeiro ocorreu ao longo dos anos de 2017 a 2019, quando chegou em sua última versão. Para o ano de 2017, devido à minha entrada na EA ter sido em outubro daquele ano, apenas foi possível um controle geral das contas

do ano, conseqüentemente, durante os dois primeiros meses de 2018 a primeira versão do modelo de controle financeiro foi desenvolvida. O modelo de controle financeiro para os recursos advindos do Tesouro Direto se mantém sem alterações e é considerada a versão final, conforme quadros 4 e 5. Quanto ao modelo realizado para os recursos Diretamente Arrecadados, entretanto, a primeira versão está disponível nos APÊNDICES A e B deste documento. A versão final surgiu no ano 2019 após melhorias decorrentes do primeiro ano de aplicação do modelo. Essa evolução será analisada a seguir, ademais as planilhas I e III, encontram-se completamente preenchidas e dispostas conforme APÊNDICES C e D, para consulta.

Conforme o Quadro 4 abaixo, apresenta-se o modelo final da planilha de controle financeiro analítica dos recursos do Tesouro Direto (I). Para o preenchimento da planilha, deve-se buscar as informações obtidas através do relatório financeiro UFRGS: ANEXO A – (CONTROLE ORÇAMENTÁRIO - FONTE DO TESOIRO E ARRECAÇÃO PRÓPRIA).

Cada item da planilha especifica as informações que devem ser inseridas em cada campo, incluindo o nível de detalhamento. As células em negrito contêm fórmulas específicas para calcular os montantes das células que delas se derivam em subitens.

Considerando a fonte financeira dos recursos ser o Governo Federal, o montante total a ser recebido já é conhecido. Os valores são indicados pela PROPLAN, para despesas de Custeio, conforme discutido anteriormente. Portanto, o objetivo da planilha de controle é identificar o valor já executado, em quais rubricas e subitens, além dos montantes e o saldo a ser executado.

O ponto principal da planilha é que todo lançamento apresentado no relatório UFRGS, referentes aos subitens do item 12, devem ser classificados diretamente como despesas. A razão dessa operação está em seu fato contábil, quando são apenas transferências orçamentárias entre unidades distintas, não envolvendo a confecção de empenhos nem o dispêndio de valores financeiros por parte da transferente, no caso a EA.

Em relação aos recursos de Capital, não é possível executar essa rubrica através da cota manutenção da Unidade. Portanto, para essa fonte de recursos somente projetos já previamente discutidos com a UFRGS são passíveis de fomento. Sendo assim, conforme os últimos seis anos de escassez de recursos públicos para infraestrutura, dificilmente há execução de capital através dessa fonte.

Os tipos de receitas e despesas foram identificados através dos relatórios de gestão financeira da UFRGS, seu padrão orçamentário e as possibilidades de execução de despesas permitidas em Lei e realizadas pela EA. Qualquer novo item deve ser incorporado obrigatoriamente à planilha, assim qualquer alteração macro deve ser atualizada nas planilhas de controle financeiro.





<b>12. Transferências Interunidades</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
<b>12.1 Grupo Frota</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
<b>12.1.1 Grupo Frota (Mat. Consumo)</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
Combustível de DESCRIVER DETALHES, NOME DO SOLICITANTE	R\$	- R\$	-															
<b>12.1.2 Grupo Frota (Diárias)</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
Diária de DESCRIVER DETALHES, NOME DO SOLICITANTE	R\$	- R\$	-															
<b>12.2. Gráfica UFRGS (Mat. Consumo)</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
DESCREVER A SITUAÇÃO EM DETALHES	R\$	- R\$	-															
<b>12.3. Almox Central (Mat. Consumo)</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
<b>12.4. Outras Transferências</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
DESCREVER A SITUAÇÃO EM DETALHES	R\$	- R\$	-															
<b>B. Capital - Equipamentos e Material Permanente</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
NOME DA EMPRESA, descrever o material adquirido	R\$	- R\$	-															
<b>C. Estornos (-)</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
<b>Total Mensal A+B-C</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															
<b>Saldos 8100000 (Receita- Despesa)</b>	<b>R\$</b>	<b>- R\$</b>	<b>-</b>															

Quadro 4 - Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Tesouro Direto – Analítico

Fonte: Elaborado pela autora.

A planilha de controle financeiro sintética dos recursos do Tesouro Direto (II), conforme Quadro 5, é gerada automaticamente após o preenchimento das células da planilha I mediante fórmulas específicas que captam os valores da planilha analítica e transpõem os dados conforme descrito em cada linha e coluna da planilha abaixo.

A presente formatação tem o intuito de mitigar o erro humano. Com a inserção de padrões automáticos de tecnologia da informação, através do uso de fórmulas, em uma planilha que se faz necessário o preenchimento por pessoas, foi possível automatizar as informações repetidas trazendo segurança e fidedignidade das informações ali apresentadas.

Por ser uma fonte de informação mais abrangente e objetiva, além de proporcionar uma visualização clara dos montantes totais, a planilha também inclui a análise vertical das rubricas. A análise vertical é uma técnica contábil a qual compara individualmente cada item da planilha de controle em relação a um valor base, geralmente é o total do ativo ou passivo da empresa, no caso de uma unidade universitária transformamos o total do ativo no total das receitas e o total do passivo no montante das despesas durante o período de um exercício financeiro. Tal técnica possibilita identificar proporcionalmente o quanto aquele valor é relevante em comparação ao total recebido/executado, possibilitando identificar padrões ou tendências significativas.

Quadro 5 – Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Tesouro Direto - Sintético

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO (SINTÉTICO)															
FONTE 8100	20XX														
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Acumulado Anual 20XX	Análise Vertical %	
<b>Receitas de Transferência</b>															
<b>1. Receita Cota Mensal</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
1.1 Transferências de Custeio - Material de Consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
1.2 Transferências de Custeio - Pessoa Jurídica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
<b>2. Transferências de Custeio - Cota Manutenção</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
2.1 Transferências de Custeio - Material de Consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
2.2 Transferências de Custeio - Pessoa Jurídica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
2.3 Transferências de Custeio - Serviços de TI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
<b>3. Cota Extra - Indenizações e Restituições</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
<b>4. Outras Transferências (Abertura de Crédito)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!
<b>Total Mensal</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	#DIV/0!

Despesas																	
<b>A. Custeio</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
1. Diárias - Pessoal Civil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
2. Diárias no Exterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
3. Passagens e Despesas com Locomoção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
4. Despesas de Exercícios Anteriores (DEA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
5. Material de Consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
6. Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
7. Serviços de Terceiros - Pessoa Física	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	#DIV/0!
8. Contribuições	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	#DIV/0!
9. Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica TI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
10. Indenizações e Restituições	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
11. Despesas de Exercícios Anteriores - 4490 92 00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
12. Transferências Interunidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>R\$</b>	-	<b>#DIV/0!</b>
12.1 Grupo Frota	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
12.1.1 Grupo Frota (Mat. Consumo)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
12.1.2 Grupo Frota (Diárias)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
12.2. Gráfica UFRGS (Mat. Consumo)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
12.3. Almox Central (Mat. Consumo)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!
12.4. Outras Transferências	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$	-	#DIV/0!



Os Quadros 6 e 7 abaixo, referem-se a versão final da planilha de controle financeiro dos recursos de Arrecadação Própria (III e IV), após melhorias ocorridas entre os anos 2018 e 2019.

Quanto ao preenchimento da planilha analítica de arrecadação própria - III, é necessário ser extremamente cuidadoso na inserção das informações, tendo em vista ser a principal fonte de recursos e despesas da unidade universitária. Deve-se buscar as informações, após realizada a conciliação desses documentos, através dos relatórios financeiros da UFRGS: Controle Orçamentário, b) Conrazão – Disponibilidade por Destinação de Recursos a Utilizar e c) PROPLAN - Guias Pagas por UGR.

A estrutura e o preenchimento da planilha III segue o mesmo padrão da Planilha I com todos os itens da planilha indicando objetivamente quais informações devem constar em cada campo e o nível de detalhamento necessário. É possível perceber que a planilha III é significativamente mais robusta que a planilha de controle I, devido à diversidade de fontes de receita e a livre possibilidade de execução de rubricas entre Custeio e Capital. Portanto, é a fonte de recursos que traz uma maior autonomia por muito necessária as unidades universitárias.

Entretanto, antes de ser possível preencher qualquer valor na planilha, é essencial preparar os dados e garantir que os três relatórios financeiros da UFRGS estejam conciliados entre si. Nessa etapa, podemos utilizar a premissa da conciliação bancária, advinda da contabilidade, a qual verifica se os registros internos, nesse caso os relatórios “Controle Orçamentário” e “PROPLAN – Guias Pagas por UGR” estão igualmente lançados no extrato bancários, aqui caracterizado no Conrazão extraído do SIAFI.

Após a conferência e a confirmar de que todas as receitas e despesas estão de acordo com o registro do Conrazão, o preenchimento da planilha de Controle III é iniciado. Caso ocorra alguma divergência de valores, deve-se identificar o problema e somente passar para o preenchimento da planilha após resolvidas todas as intercorrências.

As células em negrito na planilha de controle III estão destacadas com duas cores diferentes, porém ambas contêm fórmulas para o cálculo dos montantes de cada rubrica. Devido à presença de muitos subelementos dentro de um elemento macro, a divisão por cores foi necessária para manter o nível de detalhamento previsto para esse formato de controle.

A principal melhoria na planilha após o ano de 2018, foi a inclusão do detalhamento das aberturas de créditos na seção de receitas. As receitas diretamente arrecadas são alocadas em conta específica da Escola de Administração, conforme o relatório financeiro Conração – SIAFI, e são oriundas das classificações contidas na planilha entre os itens 1 a 7. Portanto, os valores encontrados dessas receitas estão presentes no relatório financeiro UFRGS – Guias Pagas PROPLAN e podem ser conferidos no relatório Financeiro CONRAZÃO do SIAFI.

Entretanto, essas mesmas receitas aparecem novamente como entrada de recursos no documento CONTROLE ORÇAMENTÁRIO, resultando em uma aparente duplicidade de recebimentos. Isso ocorre devido a forma de controle da UFRGS para a retirada de recursos da esfera orçamentária para a financeira, provenientes das receitas extraorçamentárias. Esse processo envolve as aberturas de créditos, as quais vinculam o montante solicitado pela unidade para uma despesa específica às receitas necessárias para cobrir aquele montante. Quando uma abertura de crédito é aprovada, conseqüentemente é aprovada uma despesa correspondente à provisão da receita realizada. Assim uma entrada de recursos é registrada no relatório de Controle Orçamentário, na rubrica indicada para a futura despesa. Ao mesmo tempo, um débito é registrado no relatório financeiro Conração do SIAFI, demonstrando a saída daquela receita. Por fim, com o registro do empenho, uma despesa é informada no relatório de controle orçamentário, encerrando o ciclo perfeito das partilhas dobradas.

Para que o modelo de controle pudesse abarcar essas informações e evidenciar o nível de transparência necessário as demonstrações financeiras, foram inseridos os itens 8 a 16 e destacado em cor diferente ao restante da planilha na área de receitas. O motivo é porque esses valores são demonstrativos das mutações das operações contábeis que não geram mudanças nas entradas de receitas, mas devem ser discriminadas. A fórmula da planilha não soma essas células aos montantes de receitas e, por essa razão, há um aviso destacando que essas informações são para simples conferência e controle.

O relatório financeiro UFRGS para a conferência mensal dos saldos de receita e despesa e seu valor final mensal é o Conração do SIAFI. Todos os meses devem bater com os valores encontrados nesse relatório até o último dia do exercício financeiro da EA.

Independente da fonte de receitas e da execução das despesas, as rubricas foram identificadas igualmente através dos relatórios de gestão financeira da UFRGS, portanto qualquer nova alteração na inclusão ou supressão de rubricas deve ser espelhada na planilha de controle financeiro.





<b>5.0 Inscrições em concursos e processos seletivos</b>	R\$	-																	
DESCREVER A SITUAÇÃO EM DETALHES																		R\$	-
<b>6.0 Serviços de informação e tecnologia - operações intraorçamentárias</b>	R\$	-																	
DESCREVER A SITUAÇÃO EM DETALHES																		R\$	-
<b>7.0 Outros (estornos, anulação de empenhos e etc...)</b>	R\$	-																	
DESCREVER A SITUAÇÃO EM DETALHES																			
<b>8.0 Abertura de Crédito - Material de Consumo</b>	R\$	-																	
NOME DA EMPRESA, tipo de material descrever																		R\$	-
<b>9.0 Abertura de Crédito - Outros Serviços de Terceiro - Pessoa Jurídica</b>	R\$	-																	
NOME DA EMPRESA, tipo de serviço descrever																		R\$	-
<b>10.0 Abertura de Crédito - Obrigações Tributárias e Contribuições</b>	R\$	-																	
DESCREVER A SITUAÇÃO EM DETALHES																			
<b>11.0 Abertura de Crédito - Capital</b>	R\$	-																	
<b>11.1 Equipamentos e Material Permanente</b>	R\$	-																	
NOME DA EMPRESA, tipo de material descrever																		R\$	-
<b>11.2 Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - Pessoa Jurídica</b>	R\$	-																	
NOME DA EMPRESA, tipo de serviço descrever																		R\$	-
<b>11.3 Material de Consumo</b>	R\$	-																	
NOME DA EMPRESA, tipo de material descrever																		R\$	-
<b>11.4 Mobiliário</b>	R\$	-																	
NOME DA EMPRESA, tipo de material descrever																		R\$	-

PARA  
FECHAMENT  
O CONTÁBIL  
- SIMPLES  
CONFERÊNCI  
A E  
CONTROLE





NOME DA EMPRESA, tipo de serviço descrever																	R\$ -
<b>4.0 Mobiliário em Geral</b>	R\$ -																
NOME DA EMPRESA, tipo de material descrever																	R\$ -
<b>5.0 Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - Pessoa Jurídica</b>	R\$ -																
NOME DA EMPRESA, tipo de serviço descrever																	R\$ -
<b>C. Estornos (-)</b>	R\$ -																
DESCREVER A SITUAÇÃO EM DETALHES																	R\$ -
<b>Total Mensal A+B-C</b>	R\$ -																
<b>Saldos XXXX153330 (Receita- Despesa)</b>	R\$ -																

Quadro 6 - Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Arrecadação Própria – Analítico  
 Fonte: Elaborado pela autora.





6. Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica - PDI EA	R\$	-	#DIV/0!																				
7. Indenizações e Restituições	R\$	-	#DIV/0!																				
8. Material de Consumo	R\$	-	#DIV/0!																				
9. Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$	-	#DIV/0!																				
10. Serviços de Terceiros - Pessoa Física	R\$	-	#DIV/0!																				
11. Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - Pessoa Jurídica	R\$	-	#DIV/0!																				
<b>B. Capital</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>																				
1.0 Equipamentos e Material Permanente	R\$	-	#DIV/0!																				
2.0 Material de Consumo	R\$	-	#DIV/0!																				
3.0 Obras e Instalações	R\$	-	#DIV/0!																				
4.0 Mobiliário em Geral	R\$	-	#DIV/0!																				
5.0 Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - Pessoa Jurídica	R\$	-	#DIV/0!																				
<b>C. Estornos (-)</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>																				
<b>Total A+B-C</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>																				
<b>Saldos XXXX153330 (Receita- Despesa)</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>																				

Quadro 7- Controle Orçamentário e Financeiro – Fonte Arrecadação Direta – Sintético  
Fonte: Elaborado pela autora

Uma das intenções da gestão da EA, à época, era que fosse pensado uma forma de projetar cenários financeiros futuros. Ao pensar nessa demanda, após a análise de todos os relatórios financeiros da UFRGS e os dados gerados após a conclusão da planilha de controle financeiro III e IV, criei a planilha de controle – Projeção das Receitas da Unidade (V) conforme Quadro 8.

A planilha compreende as receitas das fontes orçamentárias e extraorçamentárias as quais compreendem todos os tipos de arrecadação da EA. Qualquer alteração nessas rubricas, deve-se alterar também na planilha.

Seu objetivo principal é identificar o montante que se tem a previsão de arrecadar no exercício seguinte. Mecanismos de consulta interna e por histórico de arrecadação, tenta-se trazer o valor mais próximo ao real possível, devido a particularidade de as receitas serem previstas com um valor a maior do que a sua efetiva arrecadação.

O preenchimento dos valores de cota manutenção da EA tem a projeção fixa e pode ser acompanhado o seu histórico de recebimento de acordo com a planilha de controle financeiro - I.

Os valores referentes a fonte de arrecadação própria compreendem detalhadamente:

- Aluguéis e Arrendamentos: Valores exatos, calculados em contrato.

#### **Serviços Administrativos e Comerciais Gerais**

- Multa de Biblioteca: Valores projetados com base no histórico de arrecadação.
- % da Unidade sobre os Cursos de Especialização via Fundações de Apoio: Conforme Quadro 9 abaixo.
- % da Unidade sobre os Programas, Projetos e Ações de Extensão via Fundações de Apoio: Conforme Quadro 10 abaixo.
- % da Unidade sobre MINTER, DINTER via Fundações de Apoio: Valores exatos, calculados em contrato de projeto.
- Inscrições em Programas de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado): Estimativa projetada com base no histórico de arrecadação
- Saldo e Devolução de Projetos de Especialização junto às Fundações de Apoio: Conforme Quadro 9.
- Saldo de Programas, Projetos e Ações de Extensão junto às Fundações de Apoio: Conforme Quadro 10.

- Depósito de Terceiros - Projetos, Contribuições: Valores projetados com base no histórico de arrecadação
- Taxa para Expedição de Documentos Diversos (Diploma, Certificado, Atestado, etc.): Valores projetados com base no histórico de arrecadação
- Investimento direto (Especialização): Calculado a partir da intenção direta da coordenação de um curso em investimento na EA, valor exato previamente acordado entre as partes. Geralmente para construção de laboratórios ou compra de equipamentos para a Unidade.

Ao projetar as receitas futuras é possível apresentar a direção, ao conselho da Unidade e a Comunidade uma visão clara das perspectivas de arrecadação da EA. Esse processo não apenas promove a transparência no serviço público, mas fortalece a governança e accountability na Escola, permitindo uma gestão mais efetiva para com a comunidade.

A partir deste relatório, a expectativa a ser alcançada é fornecer uma base sólida e confiável à gestão da Unidade para tomada de decisões futuras de acordo com o planejamento estratégico da Direção. Além de promover um histórico e comparativo dos valores projetados aos efetivamente arrecadados, informações relevantes para análises financeiras e aprendizado de padrões de arrecadação ou a falta dela, caso surjam discrepâncias significativas de um ano para o outro nas arrecadações.

## Quadro 08 – Projeção das Receitas da Unidade

**PROJEÇÃO 20XX - RECEITAS DA UNIDADE**

<b>FONTE DA RECEITA</b>	<b>NATUREZA DA RECEITA</b>	<b>PERÍODO DE ARRECADAÇÃO</b>	<b>PROJEÇÃO MENSAL</b>	<b>PROJEÇÃO ANUAL</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
<b>TESOURO DIRETO CONTA 8100</b>	<b>COTA MANUTENÇÃO - DESPESAS DE CUSTEIO</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
<b>ARRECADAÇÃO PRÓPRIA CONTA 8250</b>	<b>RECEITAS - TOTAL</b>		<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	
	<b>1 - ALUGUÉIS E ARRENDAMENTOS</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2 - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E COMERCIAIS GERAIS :</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.1 Multa de Biblioteca</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.2 % da Unidade sobre os Cursos de Especialização via Fundações de Apoio</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.3 % da Unidade sobre os Programas, Projetos e Ações de Extensão via Fundações de Apoio</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.4 % da Unidade sobre MINTER, DINTER via Fundações de Apoio</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.5 Inscrições em Programas de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado)</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.6 Saldo e Devolução de Projetos de Especialização junto às Fundações de Apoio</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.7 Saldo de Programas, Projetos e Ações de Extensão junto às Fundações de Apoio</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.8 Depósito de Terceiros - Projetos, Contribuições</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
	<b>2.9 Taxa para Expedição de Documentos Diversos (Diploma, Certificado, Atestado, etc.)</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>
<b>2.10 Investimento direto (Especialização)</b>	<b>Nº DE MESES</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>TEXTO</b>	
<b>TOTAL TESOURO DIRETO + ARRECADAÇÃO PRÓPRIA</b>			<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	

Quadro 8 - Projeção das Receitas da Unidade

Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo item, a ser discriminado, é o Quadro 9 - Receitas Cursos de Especialização, documento de controle financeiro de minha autoria, tem a função de controlar e projetar as receitas financeiras provenientes dos projetos da EA para os cursos de Especialização.

A estrutura para o apoio técnico e operacional dos cursos de especialização é determinado por cada unidade universitária, por serem cursos com possibilidade de cobrança de mensalidades a UFRGS não é obrigada a dispor de espaços e corpo técnico para fomento a esses projetos, por mais que haja fortemente o incentivo da Universidade na obtenção de novas receitas pelas unidades, toda e infraestrutura deve ser abarcada pela unidade universitária fomentadora do projeto.

Os cursos de especialização são coordenados por professores do corpo docente da unidade universitária, na EA a criação de novos cursos ou a oferta de novas edições dos cursos existentes é de responsabilidade do professor que tem a intenção de coordenar o curso.

A arrecadação para as unidades é de 10% sobre a receita de custeio do curso, para cada real de custeio arrecadada pelo curso, 10% desse valor é destinado as unidades, chamada de cota de infraestrutura da unidade. Esse é o valor mínimo, caso a unidade queira alterar essa porcentagem, basta realizar os procedimentos administrativos.

A particularidade desse tipo de receita se encontra em dois pontos cruciais, o primeiro é o número de vagas ofertadas frente as vagas realmente ocupadas, além das desistências e inadimplências durante a vigência do projeto. Portanto, quando obtemos a informação inicial dos valores previstos para a EA referente a cota da unidade, esse valor é superestimado, ele é calculado em cima do valor total das vagas, sem nenhuma desistência. O segundo ponto, refere-se ao controle e divulgação de informações para o acompanhamento da arrecadação do curso. Cada coordenação tem seus métodos de controle administrativo e financeiro das receitas dos cursos, como não há envolvimento por parte da direção no fomento aos cursos de especialização, principalmente porque não há corpo técnico disponível para esse apoio, não é possível determinar nenhuma diretriz para as coordenações desses cursos. Portanto, o setor financeiro pode solicitar número real de matriculados, média de arrecadação, e todos os dados necessário para um controle fidedigno das informações de receitas dos projetos, entretanto se o coordenador não tiver essas informações para fornecer, o setor financeiro tem que trabalhar com uma informação previamente conhecida como superestimada.

Devido a essas duas particularidades, tentei criar um controle financeiro que fornecesse o mais próximo aos valores reais de arrecadação.

Para isso, o preenchimento da planilha deve ser feito com o apoio da planilha de controle financeiro Quadro 6, caso a coordenação do curso não tenha as informações reais para envio ao setor financeiro.

Para identificar o valor mais próximo ao real do montante arrecadado mensalmente pelo curso, consultar mensalmente a planilha de controle financeiro constante no Quadro 6 e copiar esse montante inserindo-o na coluna “Valor Mensal – Taxa da Unidade”. Caso haja flutuações, inserir quantas células a mais forem necessárias. Para calcular a projeção desse valor, deve-se calcular com base no último mês arrecadado e multiplicar pela quantidade de meses restantes para o encerramento do curso. Todas as informações que estão na planilha são para apoio ao cálculo dos valores mensais e projeções das receitas.

Inserir na coluna Arrecadação Real o montante arrecadado até a data de fechamento da atualização ou ajuste do mês. Dessa forma, temos os seguintes dados para análise futura: quanto foi previsto arrecadar, quanto já se arrecadou realmente a projeção de arrecadação mais próxima da efetiva. A projeção pode ser feita para o período integral do curso, realizar os ajustes mensalmente após os dados todos estarem preenchidos.

Quando identificado que o prazo para encerramento do curso está próximo, deve-se entrar em contato com a coordenação do curso e solicitar a informação de saldo positivo ou não do projeto, pois todo projeto que tiver algum saldo positivo em sua conta esse valor é diretamente creditado na conta da Unidade Universitária quando do seu encerramento. O setor financeiro não tem como prever os gastos dos coordenadores de projeto, portanto essa informação precisa ser buscada fora dos sistemas de controle.

Para os casos em que a coordenação não informar nem os valores iniciais do projeto, ou a unidade universitária não tiver acesso aos processos via SEI, basta entrar no portal da transparência de cada fundação de apoio e inserir a unidade de lotação do projeto que terá todas as informações necessárias para o preenchimento inicial da planilha, após conforme for ocorrendo os pagamentos efetivos se faz o ajuste ao valor real na planilha.

## Quadro 09 – Receitas Cursos de Especialização

INSERIR O ANO

<b>A - CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO - FUNDAÇÕES DE APOIO 10%</b>													
Unidade Gestora (FUNDAÇÃO)	Nº do Projeto na Fundação	Projeto	Coordenador	Nº do Processo	Data Início	Data Fim	Previsão Orçamentária do Projeto	Previsão 10% Taxa Unidade Valor Total R\$	Arrecadação Real 10% Taxa Unidade Valor Total R\$	Valor mensal - Taxa Unidade Valor Total R\$	Valores R\$ a pagar 20XX	Projeção de Arrecadação 20XX	Observações
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
<b>TOTAL FEENG</b>											<b>R\$ -</b>		
FAURGS	XXXX-X	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FAURGS	XXXX-X	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
FAURGS	XXXX-X	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXX X/20XX-XX			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
<b>TOTAL FAURGS</b>											<b>R\$ -</b>		

Quadro 9 - Receitas Cursos de Especialização

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 10 - Receitas Ações de Extensão e Interações Acadêmicas, sequência do documento anterior, apenas com algumas modificações devido as particularidades desse tipo de arrecadação.

Também tem a função de controlar e projetar as receitas financeiras provenientes dos projetos da EA para as Ações de Extensão e Interações Acadêmicas, seguem a mesma estrutura de controle dos cursos de especialização.

A arrecadação para as unidades é de no mínimo 5% sobre a receita de custeio do curso, para cada real de custeio arrecadada pelo curso, 5% desse valor é destinado as unidades, chamada também de cota de infraestrutura da unidade. Esse é o valor mínimo, caso a unidade queira alterar essa porcentagem, basta realizar os procedimentos administrativos. A EA solicitou alteração dessa porcentagem para 10%, por esta razão temos projetos com índice de 5% e outros 10%. Os projetos que ainda detenham a porcentagem de 5% não podem renovar essa porcentagem em uma nova edição, para qualquer nova edição a porcentagem vigente é de 10%.

As ações de extensão e interações acadêmicas são de responsabilidade do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração – CEPA. O centro possui equipe técnica específica para a gestão desses projetos, portanto há já uma estrutura de controle e gestão financeira. Sempre que foi solicitado as informações ao CEPA, o setor financeiro as obtiveram sem contratempos.

Caso esse cenário mude ao longo dos anos, ou para as unidades universitárias que não possuem essas informações, deve-se identificar as fundações de apoio que estão com o projeto em gestão e acessar o portal de transparência para captação das informações. Geralmente nesse tipo de ação não ocorre a superestimação das receitas porque os projetos de ações e interações acadêmicas, em sua grande maioria, tem valores fechados de receita a receber por trabalho prestado. Se não for o caso, é possível recorrer à planilha de controle financeiro apresentada no Quadro 6 e preenchê-la conforme os valores detalhados para os cursos de especialização.

Quadro 10 – Receitas Ações de Extensão e Interações Acadêmicas

<b>B - Ações de Extensão e Interações Acadêmicas 5% ou 10%</b>												
Unidade Gestora (FUNDAÇÃO)	Nº do Projeto na Fundação	Projeto	Coordenador	Nº do Processo	Data Início	Data Fim	Situação e Período	Taxa Unidade XX% Valor Total R\$	Valores R\$ a pagar 20XX	Projeção de Arrecadação 20XX	Observações	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
FEENG	XXX	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
<b>TOTAL FEENG</b>										R\$ -	-	
FAURGS	XXXX-X	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
FAURGS	XXXX-X	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
FAURGS	XXXX-X	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
FAURGS	XXXX-X	Nome do Curso/Projeto	Nome do Coordenador	23078.XXXXXXX/20XX-XX			DETALHES E A FORMA DE PAGAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	
<b>TOTAL FAURGS</b>										R\$ -	-	
<b>TOTAL A + B</b>										<b>R\$ -</b>	<b>-</b>	

Quadro 10 - Receitas Ações de Extensão e Interações Acadêmicas

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.2.3. IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS

A implementação do modelo de controle financeiro foi realizada sem intercorrências, devido a ser uma solicitação direta da Direção da unidade e deixado a cargo da chefia do setor financeiro a responsabilidade da criação do modelo e sua aplicação.

Não houveram obstáculos ou resistência as mudanças na forma de controle e execução do método, tendo em vista que eu seria a responsável por aplicar e executar as ações necessárias. À vista disso, não tenho dados referente a aplicabilidade do método em outros setores. O que se era esperado, pela Direção da EA, seriam os resultados provenientes da implementação das planilhas de controle, objetivando os desejos da gestão. Na entrega dos resultados, portanto, seria avaliado o sucesso ou não da ferramenta.

No que concerne ao preenchimento dos dados nas planilhas, o maior desafio encontrado foi na projeção das receitas extraorçamentárias da unidade universitária. A necessidade de se buscar externamente essas informações, tendo em vista a impossibilidade de o setor financeiro ficar responsável por esse controle diretamente, foi uma variável impactante nos resultados finais alcançados. Por não ser de responsabilidade do setor a constituição desses dados na fonte direta do fato gerador, a disponibilidade de informação acaba comprometida pela vontade externa de servidores detentores da coordenação dos projetos que geram essas receitas, sendo um grande obstáculo para a obtenção fidedigna da informação contábil. Durante o período pesquisado, se encontrou comum as solicitações de informações virem incompletas ou não respondidas. O trabalho para conceber essas informações manualmente sem os dados internos dos projetos foi e é desafiador, porém seguindo os históricos de arrecadação dos cursos é possível tentar ajustar os valores durante o ano corrente.

Um dos principais resultados encontrados com a aplicação do método é a possibilidade de um histórico contínuo das receitas e despesas da EA, esses dados trazem informações baseadas em fatos para as projeções e servem de embasamento para as decisões da alta gestão da unidade para as áreas de investimentos e execução de despesas.

O Quadro 11 - Comparativo de Processos EA, apresenta um comparativo referente as mudanças nos processos após a análise da implementação do modelo de controle financeiro na EA durante o período anterior ao ano de 2017 e posteriormente compreendendo o período desta pesquisa.

### Quadro 11 - Comparativo de Processos EA (2017 A 2022)



Quadro 11 – Comparativo de Processos EA  
Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, a partir das informações obtidas através do Quadro 11, conforme evidenciado pelos autores Martins (2010) e Hoji (2017), a gestão financeira desempenha um papel vital na potencialização dos recursos de uma organização. É impreterível para uma gestão que existam ferramentas que possam fornecer dados fidedignos, céleres e precisos. Para os autores, ao se administrar uma empresa ou organização sem acesso a essa natureza de

informações é similar a operar no escuro, seria avançar em um cenário obscuro e continuar permanentemente cego e sem rumo.

Como resultado, a EA passa a ter uma estrutura de gestão financeira. Tal avanço nos processos financeiros da EA representa uma melhoria importante na capacidade da unidade universitária em gerir seus recursos financeiros de maneira eficiente e estratégica, ao obter uma base de dados e histórico contábil. Consequentemente, de acordo com a literatura e as afirmações feitas por Gitman (2010) e Lapsey e Pallot (2000), todas essas ações contribuem para uma gestão contábil mais transparente, segura e eficaz na administração pública.

A partir das planilhas de controle financeiras preenchidas, ao longo dos anos fonte de análise da presente pesquisa, foi possível realizar a prestação de contas da gestão do período entre 2014 a 2018<sup>12</sup> e a confecção de relatórios financeiros de prestação de contas e projeção de arrecadação ao conselho administrativo da EA, a partir de 2019 com a posse da nova gestão da unidade. Seguindo o princípio da transparência das contas públicas, após aprovado pelo conselho da unidade, os relatórios foram publicizados a comunidade por meio do site da EA. Devido ao seu ótimo desempenho, outro resultado alcançado foi a execução e apresentação desse relatório financeiro como um procedimento padrão e obrigatório na unidade estudada, o qual consta inclusive no plano de desenvolvimento institucional da UFRGS como meta anual.

O relatório de prestação de contas 2019 e projeção de arrecadação da unidade 2020, assim como os outros relatórios financeiros da unidade universitária, pode ser encontrados no site da Escola de Administração<sup>13</sup>.

Os resultados encontrados após a aplicação do modelo de controle financeiro na unidade universitária, para o período compreendido entre os anos de 2017 a 2022, serão apresentados a seguir.

Para exemplificar os resultados encontrados, utilizou-se como modelo para apresentação os valores encontrados no ano de 2019, pré-pandemia do COVID-19, para que seja possível detalhar os tipos de informações possíveis e após será apresentado um panorama dos valores encontrados dentro do intervalo pesquisado.

O modelo de controle financeiro foi estruturado para dois principais grupos de informações, o controle de todas as receitas e despesas e a projeção da arrecadação para o ano

---

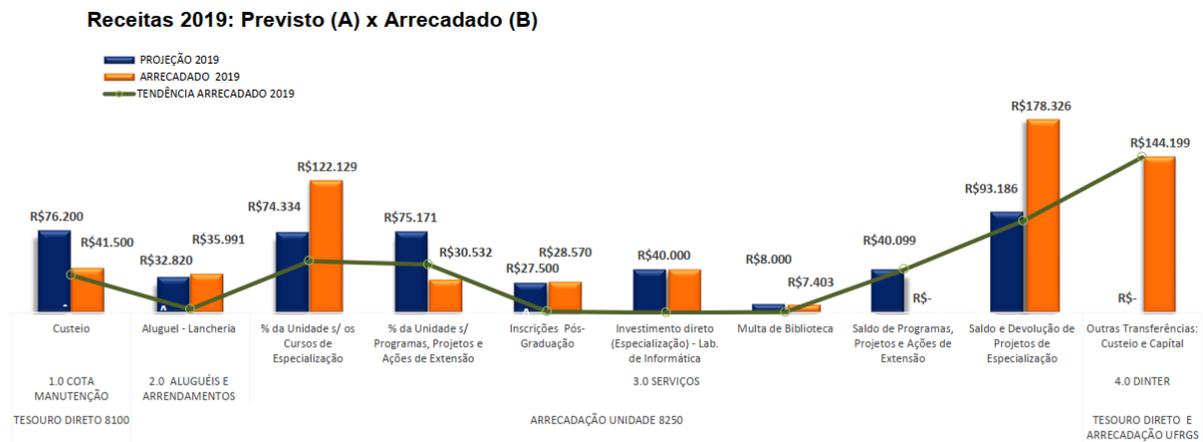
<sup>12</sup> [https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2018/09/Relato%CC%81rio-Gesta%CC%83o-EA\\_2014-a-2018.pdf](https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2018/09/Relato%CC%81rio-Gesta%CC%83o-EA_2014-a-2018.pdf)

<sup>13</sup> <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/institucional/sobre-a-escola/>

financeiro. A Figura 19 - Receitas 2019 - Prevista x Arrecadada, é o resultado da junção das planilhas I a VII. Pode-se identificar por grupos de rubricas os valores que foram projetados para arrecadação e os efetivamente arrecadados. Uma das principais inferências dessa comparação é mostrar como é comprovada a fragilidade nos valores projetados para as receitas dos programas de especialização e ações de extensão.

Também é possível visualizar que a responsável pela maior fonte de entrada de recursos na unidade universitária foram as receitas extraorçamentárias, advindas de projetos externos ao orçamento do MEC.

Figura 19 - Receitas 2019 - Prevista x Arrecadada



A receita de 2019 foi prevista no valor total de **R\$ 467.390,47**. No gráfico acima, os valores em laranja representam os recursos efetivamente recolhidos, constituindo um montante de **R\$ 628.650,74**. Entretanto, essa diferença de quase 35% a mais do que foi previsto se justifica no **ativo contingente "Programa de Doutorado Interinstitucional (DINTER)"**. A EA estava há alguns anos com um saldo financeiro, remanescente de um DINTER, congelado na FAURGS. Devido à data de início do projeto, a legislação vigente à época autorizava os saldos financeiros de projetos fomentados com recursos públicos a retornarem a UFRGS e, conseqüentemente, para as Unidades responsáveis. Por essa razão, em 2019 a EA recebeu autorização para executar o total de R\$ 290.262,99 referente a esse saldo.

Figura 19 - Receitas 2019 - Prevista x Arrecadada.

Fonte: Relatório de Prestação de Contas 2019 e Projeção da Receita 2020.

No ano de 2019 é importante destacar que a EA tinha um saldo de projeto parado na Universidade, devido a um processo judicial, o qual não tinha estimativa de recebimento, chamado de Programa de Doutorado Interinstitucional (DINTER). Ele acabou elevando o aumento da arrecadação do ano em um pouco mais que 42%, a arrecadação real sem o DINTER seria um montante total de R\$ 340.252,00. Ter o histórico detalhado de cada operação da unidade universitária, é peça fundamental para o planejamento dos cenários futuros que a gestão quer percorrer e evitar projetar valores que não serão possíveis de executar ou gerenciar as prioridades de gastos de forma não efetiva.

O Gráfico 1 - Receitas Previstas x Arrecadadas - Tesouro Direto (2017 a 2022), representa as entradas de receitas previstas comparadas aos valores efetivamente arrecadados,

da fonte do Tesouro Direto, entre os anos 2017 a 2022. A estimativa de cota manutenção são sempre 10 parcelas, recebidas mensalmente, no montante de R\$ 8.300,00. Durante esse período de seis anos somente no ano de 2017 a EA recebeu o valor completo referente ao recurso de manutenção da unidade.

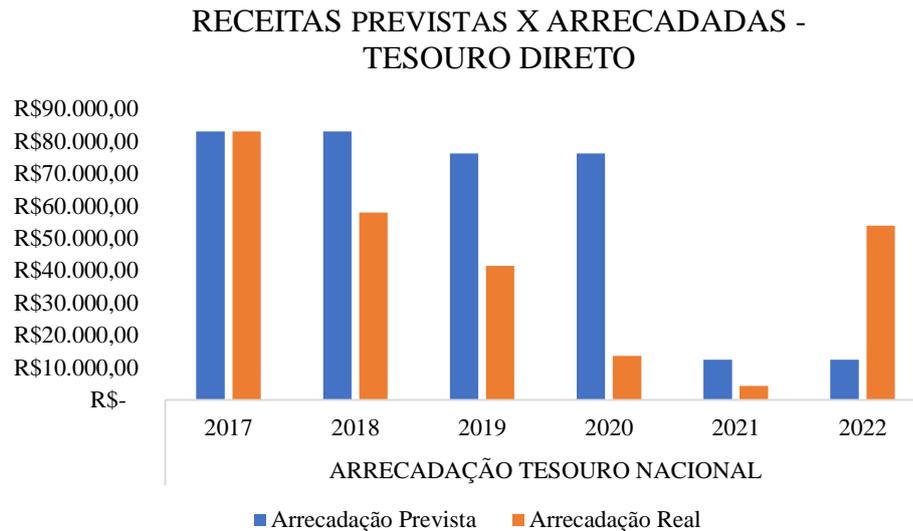


Gráfico 1 - Receitas Previstas x Arrecadadas - Tesouro Direto (2017 a 2022)  
Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido dessa análise de dados apresenta dois principais cenários para a Escola de Administração, o primeiro é que mesmo antes da ocorrência da COVID-19, os valores para manutenção da unidade já estavam decrescendo. Através desse histórico, portanto, a Gestão da EA tem informações suficientes para planejar os próximos exercícios financeiros, tendo o princípio do equilíbrio orçamentário sempre sendo observado.

O ano de 2022 foi um período atípico pós-pandemia. No ano anterior ainda não se tinha certeza do cenário econômico do país, por essa razão no final de 2021 a UFRGS optou por manter o planejamento de distribuição orçamentária no mesmo patamar conservador para o ano seguinte. No decorrer de 2022, o país teve um desenvolvimento econômico suficiente para poder honrar com a distribuição orçamentária as IFES e dessa forma tivemos uma arrecadação muito superior ao projetado.

Outro fator relevante é mostrar à Direção da unidade universitária que caso não haja fontes externas de financiamento, a Escola de Administração não tem como se manter ativa e prestando o serviço de forma eficiente e com a qualidade que um serviço público deve manter se apenas contasse com o orçamento da cota manutenção da UFRGS.

O Gráfico 2 - Receitas Previstas x Arrecadadas – Arrecadação Própria (2017 a 2022), representa as entradas de receitas previstas comparadas aos recursos efetivamente arrecadados, são as receitas extraorçamentárias, entre os anos 2017 a 2022.

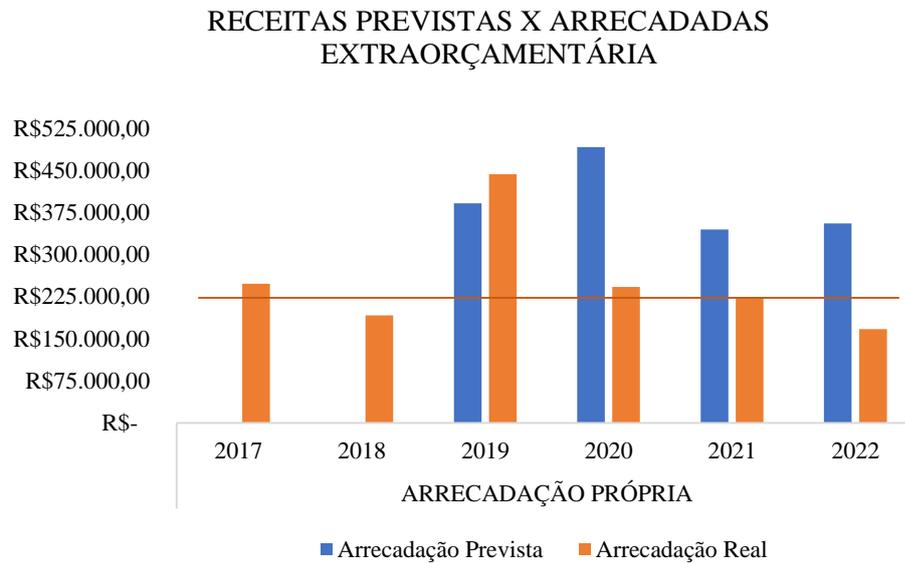


Gráfico 2 - Receitas Previstas X Arrecadadas - Arrecadação Própria (2017 A 2022)  
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise dos dados do Gráfico 2, obteve-se como resultado que 75% das vezes que foi possível comparar as receitas extraorçamentárias, elas ficaram abaixo do projetado para arrecadação. Em 66% das vezes a arrecadação real ficou acima dos R\$ 225.000,00. Tal informação histórica apresenta uma margem de segurança para as projeções futuras. A Direção da unidade universitária, em seu planejamento estratégico e financeiro, pode adotar como margem de arrecadação real a porcentagem historicamente encontrada, caso o cenário da coleta de dados para as receitas provenientes dos projetos externos ainda apresente a fragilidade nos valores reais conforme discutido anteriormente. Na Escola de Administração já é feito o uso dessa porcentagem como margem de proteção. Durante os quatro primeiros meses do exercício financeiro, através do preenchimento das planilhas de controle III e IV, identifica-se as margens de arrecadação real e caso o cenário encontrado não acompanhe o projetado, a margem histórica é aplicada ao montante de recursos projetados para os próximos oito meses para o planejamento das próximas ações e metas do setor financeiro.

O fator COVID-19 afetou diretamente e substancialmente a arrecadação extraorçamentária da EA. Até 2019, majoritariamente os cursos de especialização eram presenciais, a cultura do ensino presencial ainda era muito forte. A Universidade estava sempre movimentada com alunos da graduação, pós-graduação, professores e a comunidade externa como um todo. Essa cultura refletia diretamente na forma como os cursos eram preparados e ministrados, anos de ensino presencial e corpo técnico de excelência eram um grande diferencial da UFRGS na captação de recursos de fontes externas. Todo esse cenário mudou drasticamente após a pandemia mundial, os cursos presenciais não tinham estrutura para oferecimento EAD tão rapidamente, a crise econômica afetando o mundo, muitos alunos impossibilitados de continuarem pagando os cursos contratados e um caos generalizado devido as incertezas do futuro. Os cursos então suspenderam a obrigatoriedade dos pagamentos e igualmente suas aulas. Esse foi o grande responsável pela arrecadação tão inferior ao projetado para os anos 2020 e 2021.

Após a pandemia do COVID-19, a mudança cultural do ensino e a adaptação do corpo técnico as novas mudanças demandadas pelos usuários desses serviços, os cursos que antes eram presenciais hoje são em sua maioria EAD, houve grande investimento em novas tecnologias e ainda se estuda e é fortemente discutido novas formas de retenção desse público perdido e tão relevante para a manutenção do caixa financeiro da EA. É relevante ser discutido que independentemente das visões políticas e pedagógicas quanto ao fomento do ensino público pelo Estado, Chiavenato (2022) já levantava a premissa a qual afirmava que inobstante ao tipo de pessoa jurídica, toda instituição necessita construir capital para realizar investimentos, manter o fluxo de recursos ao fim de poder manter e sustentar as atividades. Inclusive, o autor frisa em sua obra que as organizações sem fins lucrativos procuram formas alternativas de ser rentáveis para não depender completamente dos subsídios do Governo, tendo em vista que toda dinheiro é o catalisador de qualquer prestação de serviço, seja ela pública ou privada, não há como ofertar o ensino público sem recursos financeiros.

O Gráfico 3 - Montante - Receitas Tesouro Direto e Arrecadação Própria (2017 A 2022), retorna a visão global do montante de receitas totais arrecadadas entre os anos de 2017 a 2022. Como resultado é possível perceber que sem a aplicação da gestão financeira numa unidade administrativa, conforme demonstram os anos de 2017 a 2018, pode-se gerar informações inverídicas a respeito da saúde financeira da organização. De acordo com os primeiros dois anos do estudo, a diferença entre o projetado de arrecadação e o montante real arrecadado foi

de 398,69% e 300,74%, enquanto entre 2019 a 2022, após a aplicação do método de controle financeiro, os resultados obtidos foram: 103,67%, 45,11%, 63,62% e 60,09%.

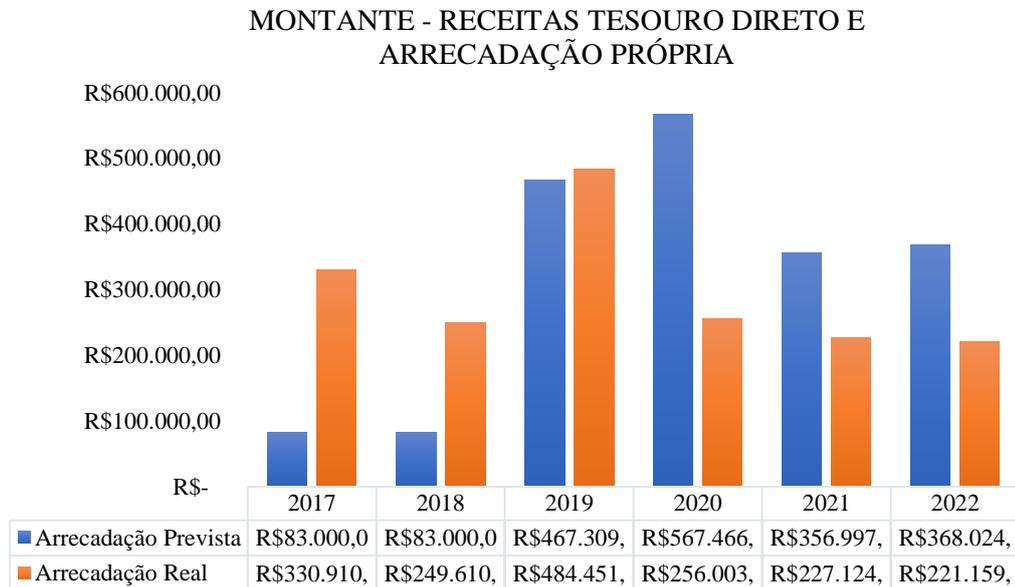


Gráfico 3 - Montante - Receitas Tesouro Direto e Arrecadação Própria (2017 A 2022)  
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo dois renomados autores na matéria contábil, de acordo com a Convenção do Conservadorismo (Prudência), Iudícibus *et. al.* (2023, p. 212)

Esta convenção diz que, por motivos de precaução, sempre que o contador deparar com alternativas igualmente válidas de atribuir valores diferentes a um elemento do Ativo (ou do Passivo), deverá optar pelo mais baixo para o Ativo e pelo mais alto para o Passivo. Se, por exemplo, o valor de mercado do inventário final de mercadorias for inferior ao valor de custo, deverá ser escolhido o valor de mercado, por ser o mais baixo. (IUDÍCIBUS *et. al.*, 2023, p. 212)

As convenções na contabilidade servem ao propósito de restringir, limitar ou até mesmo ajustar parcialmente o alcance dos princípios contábeis, os quais concedem certa liberdade aos contadores no registro das operações (IUDÍCIBUS *et. al.*, 2023), evitando-se assim o endividamento ou má gestão dos recursos recebidos ou projetando despesas a partir de recursos inexistentes nas organizações.

Caso não houvesse um controle efetivo das receitas arrecadadas, a EA poderia entender a partir dos resultados entre 2017 e 2018 quando não se projetava as arrecadações, que a sua receita comparada a perspectiva de recebimento estaria sempre positiva, sempre aumentado consideravelmente, entretanto a realidade é que se projeta um recebimento pelo aproximadamente 40% maior do que o efetivamente arrecadado, quando não há recebimentos

não previstos como o que ocorreu em 2019. Essa informação traz a possibilidade de a unidade universitária entender porque estima uma receita 40% maior e tentar desenvolver estratégias para efetivamente arrecadar esse montante, ou o máximo dele possível, tendo em vista a margem e a possibilidade de arrecadação desses valores. O Gráfico 3, à vista disso, resulta a partir de 2019 em possibilidades de desenvolvimento de novas estratégias para um aumento na arrecadação, quando os anos de 2017 e 2018 mostrariam que a EA estaria obtendo arrecadações extraordinárias sem um controle efetivo que apresentasse esses dados.

A Figura 20 - Despesas Executadas Fonte do Tesouro Direto – 2019 apresenta mais uma forma de resultado a partir do modelo de controle aplicado, é possível obter por rubricas os valores executados e ter um histórico e detalhamento dessas despesas.

Figura 20 - Despesas Executadas Fonte do Tesouro Direto – 2019

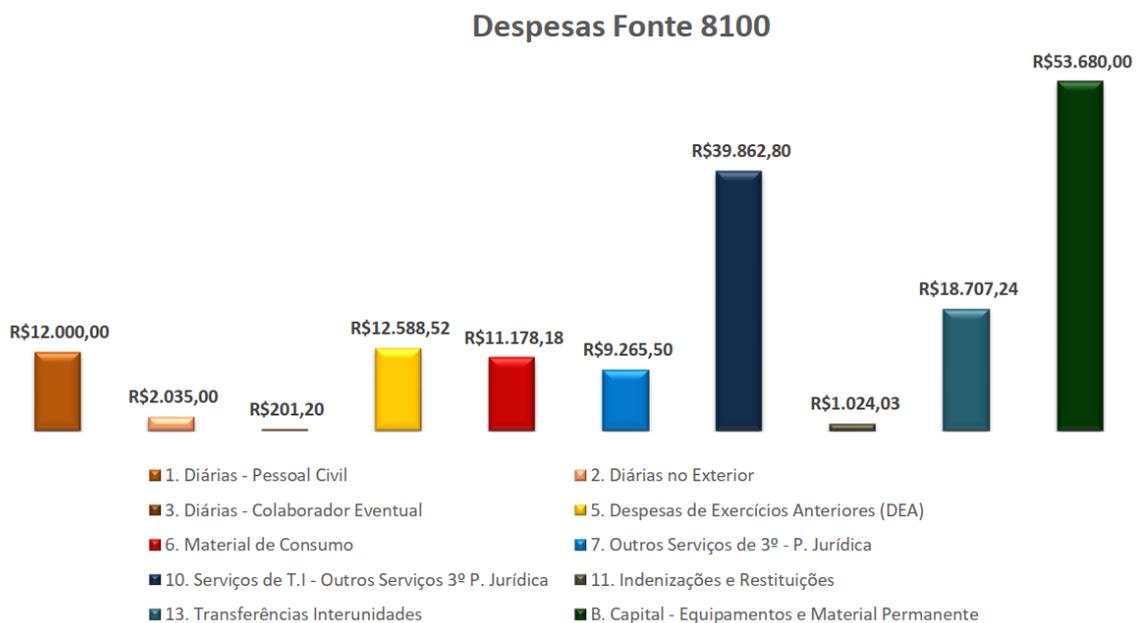


Figura 20 – Despesas Executadas Fonte do Tesouro Direto - 2019  
Fonte: Relatório de Prestação de Contas 2019 e Projeção da Receita 2020.

Em 2019 as principais despesas foram executadas para a manutenção de impressoras, conserto de computadores, manutenção de equipamentos de informática, pagamento do software Economática, combustível e diárias para viagens de campo dos alunos, gráfica da UFRGS, almoxarifado central, manutenção de ar condicionados e, com o recurso extra de Capital proveniente do DINTER, a aquisição de 16 Computadores Desktop.

Com as projeções de recursos e o controle aplicado dos gastos, a Direção da EA informou que os próximos (2019 a 2022) anos seriam voltados para o investimento e melhorias em toda a parte de infraestrutura da escola.

A partir da presente solicitação, os setores responsáveis pela execução do planejamento alinharam seus objetivos e como resultado, ao final do exercício financeiro, através da aplicação de ferramentas de controle financeiro, foi possível obter o detalhamento dos investimentos realizados por essa fonte de recurso, conforme a Figura 21 – DINTER 2019 – Infraestrutura.

Figura 21 – DINTER 2019 – Infraestrutura

### **DINTER – Repasse Interno PROPLAN – SUINFRA**

O repasse no montante de R\$ 74.676,20, solicitado para manutenção dos espaços físicos da EA, foram para:

- a. Readequação elétrica para futura instalação de 17 ares condicionados nas salas de aula, valor de R\$ 22.111,67;
- b. Readequação elétrica para futura instalação de 13 ares condicionados nas salas de aula, gabinetes e salas administrativas, valor R\$ 16.285,80;
- c. Pontos Lógicos nas salas de aula, valor R\$ 12.261,23;
- d. Troca de telhas quebradas, R\$ 5.357,50;
- e. Pintura das salas de aula e banheiros dos alunos, R\$ 18.660,00.

Figura 21 - DINTER 2019 – Infraestrutura

Fonte: Relatório de Prestação de Contas 2019 e Projeção da Receita 2020.

O controle realizado para os valores do DINTER foi feito em uma planilha anexa uma vez que a execução do recurso era feita diretamente pela PROPLAN. O montante liberado em nenhum momento pertenceu efetivamente a conta contábil da EA, primeiro porque não havia sido previsto na conta da unidade esse recurso e segundo, não existia folga orçamentária no orçamento de arrecadação das receitas extraorçamentárias da UFRGS, o qual é enviado ao Governo Federal para aprovação no último mês prévio a liberação do orçamento. Portanto, se a unidade universitária soubesse previamente dessa liberação, ou mantivesse um controle das receitas a receber, poderia ter indicado uma folga de orçamento para receitas extraorçamentárias e ter executado um montante maior ao qual foi liberado.

O Gráfico 4 - % Despesas - Tesouro Direto (2017 a 2022), representa o montante executado por meio dos recursos da fonte do Tesouro Direto entre 2017 a 2022.

## % DESPESAS - TESOURO DIRETO (2017 a 2022)

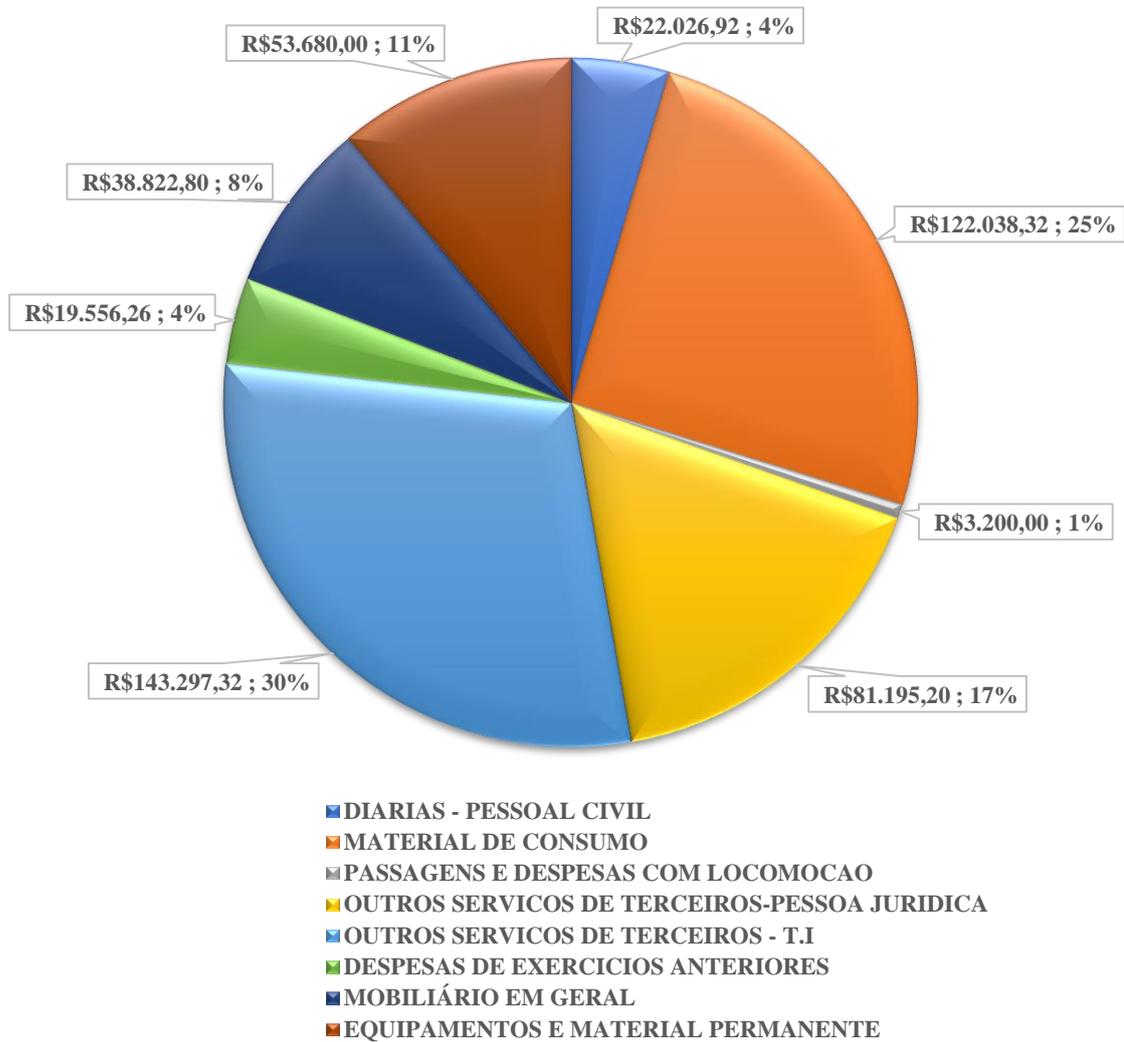


Gráfico 4 - % Despesas - Tesouro Direto (2017 a 2022)

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 4 é a junção de toda informação coletada durante o período proposto dessa pesquisa, através desses do compilado de dados foi possível mapear todas as despesas comuns a corriqueiras na manutenção da EA. Caso a Unidade precisasse somente gerir sua estrutura através da cota manutenção, ela teria um histórico dos principais gastos para poder se planejar e até mesmo para a construção de um orçamento de despesas para o ano financeiro seguinte.

O modelo de controle financeiro propicia a unidade universitária uma visão detalhada dos valores arrecadados por grupo de rubricas e subgrupos. Conforme a Figura 22 - Arrecadação Própria – Receitas Arrecadadas por Projetos – 2019, as especializações em 2019

podem ser consideradas como o produto que mais agrega valor a EA, essa modalidade pode ser considerada como a maior fonte de receitas da unidade.

Figura 22 - Arrecadação Própria – Receitas Arrecadadas por Projetos – 2019

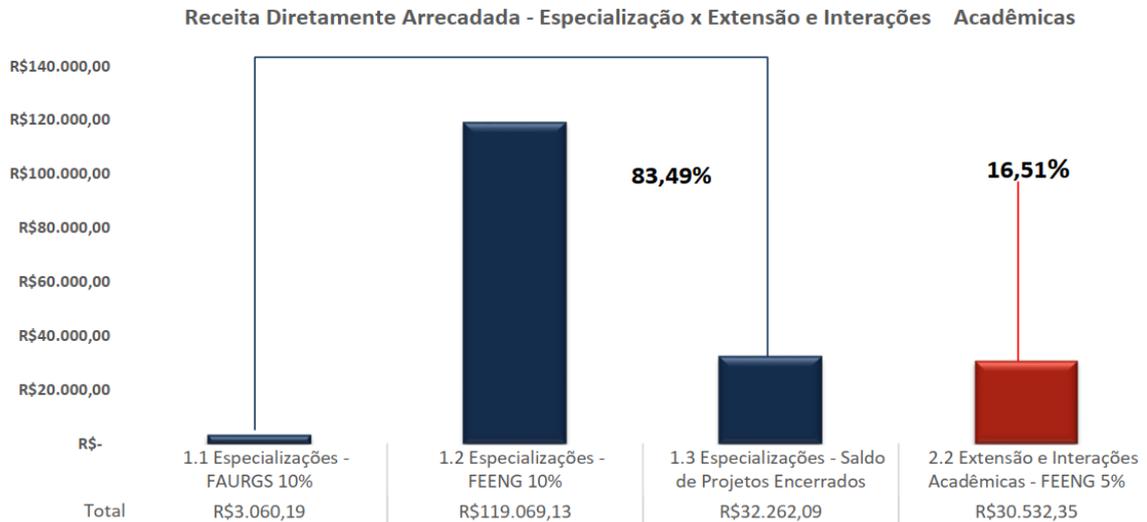


Figura 22 – Arrecadação Própria – Receitas Arrecadadas por Projetos – 2019  
 Fonte: Relatório de Prestação de Contas 2019 e Projeção da Receita 2020.

Em um recorte mais aprofundado ainda, temos a figura 23 – Arrecadação Própria – Detalhamento por Projetos – 2019.

Figura 23 – Arrecadação Própria – Detalhamento por Projetos – 2019.



Figura 23 - Arrecadação Própria – Detalhamento por Projetos – 2019  
 Fonte: Relatório de Prestação de Contas 2019 e Projeção da Receita 2020.

A partir desse detalhamento de informações as unidades universitárias podem focar seu planejamento estratégico em desenvolver ações para potencializar os temas que estão tendo maior sucesso entre a comunidade acadêmica, como também realizar ações junto ao corpo docente dos cursos com maior número de evasão ou menor arrecadação para apoiar na melhoria dos problemas enfrentados para uma retomada nas arrecadações. Toda informação contábil é convertível em informação gerencial a depender do que se busca obter a partir dos relatórios implementados, seja melhorias, continuidade de processos, encerramento de ciclos, a informação contábil é extremamente valiosa para o desenvolvimento das ações das organizações, para aquelas que buscam excelência e eficiência no desempenho de suas atividades.

Como resultado final das receitas oriundas dos projetos via fundações de apoio da UFRGS, o Gráfico 5 - Arrecadação Direta - Projetos de Especialização x Extensão (2017 a 2022) corrobora com a informação encontrada no ano de 2019 e mantém as especializações como a maior fonte de receitas para a Escola de Administração.

Gráfico 5 - ARRECADAÇÃO DIRETA - PROJETOS DE ESPECIALIZAÇÃO X EXTENSÃO

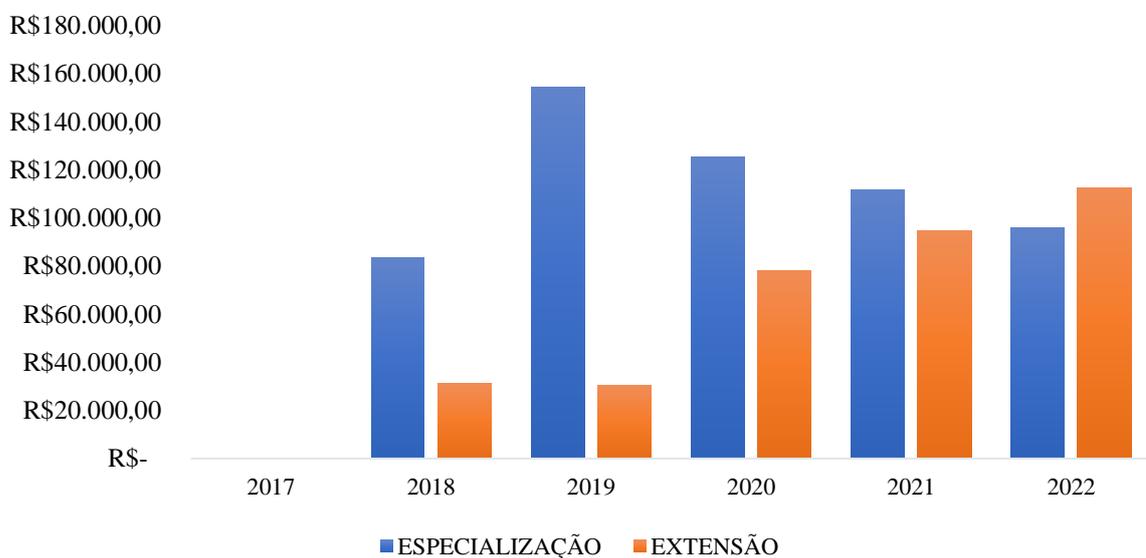


Gráfico 5 - Arrecadação Direta - Projetos de Especialização x Extensão (2017 a 2022)  
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado neste estudo, as planilhas de controle financeiro I a IV são construções de mesma base, porém adaptadas as lógicas de arrecadação e despesas por fonte orçamentária. Os dados, entretanto, possuem o mesmo nível de detalhamento e podem ser

apresentados de forma similar independente da fonte orçamentária. Essa preocupação na montagem e apresentação dos resultados de forma linear, com a mesma estrutura e conteúdo foi para facilitar o entendimento e dar fluidez a quem for ler os relatórios financeiros de prestação de contas e projeções das receitas, quando não há necessidade de aprender a lógica das demonstrações dos resultados a cada novo relatório publicado. Com um padrão de base de informações transformadas em resultados, fica simples a construção desses relatórios ao longo do tempo e por diferentes pessoas.

Por esses motivos, a Figura 24 - Despesas Executadas Fonte Receitas Extraorçamentárias – 2019, representa o resultado por rubrica dos valores executados no ano de 2019.

Figura 24 - Despesas Executadas Fonte Receitas Extraorçamentárias – 2019

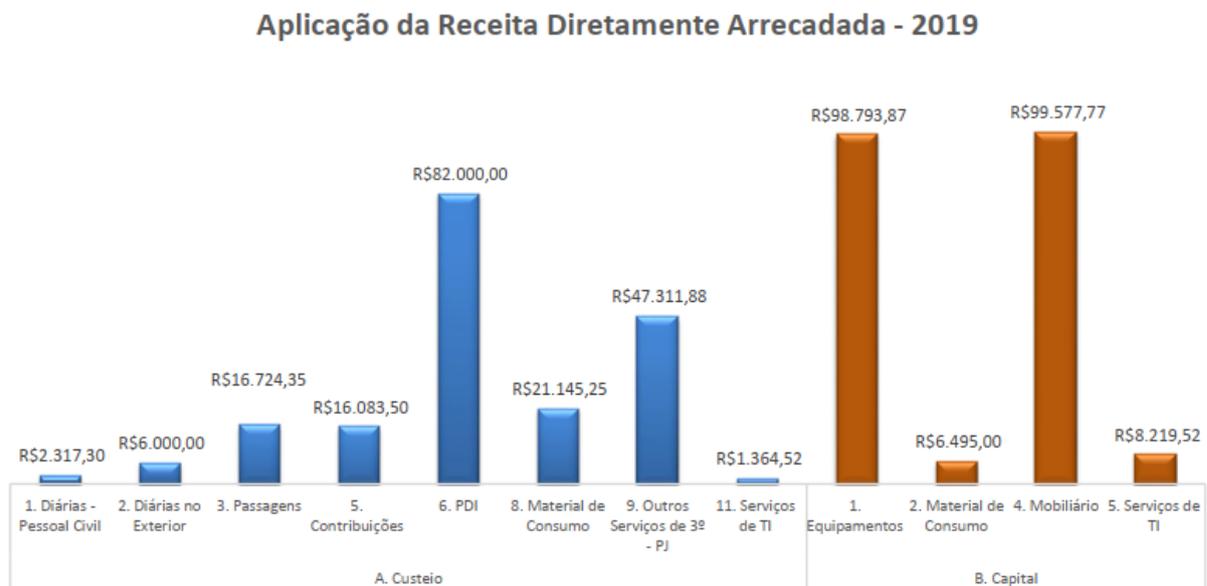


Figura 24 - Despesas Executadas Fonte Receitas Extraorçamentárias – 2019  
Fonte: Relatório de Prestação de Contas 2019 e Projeção da Receita 2020.

Através do controle financeiro realizado na EA, a Figura 24 pode ser descrita como o investimento em:

#### CUSTEIO:

- i. Seminários: R\$ 25.041,65;
- ii. Pagamento de Entidades, ANGRAD, ANPAD, CLADEA e IFBAE: R\$ 16.083,50;
- iii. Materiais de consumo, assentos sanitários, pen drives, memórias SSD para melhoria dos computadores da EA, materiais de T.I, película para quadro branco: R\$ 21.145,25;

- iv. Desinstalação e instalação de ar condicionado em todas as salas de aula, diversos gabinetes e nas salas da equipe administrativa: R\$ 17.670,79.

**CAPITAL:**

- i. Equipamentos de ar condicionado, 27 unidades: R\$ 55.280,00;
- ii. Notebooks, 12 unidades, destinados ao laboratório de informática: R\$ 35.472,00;
- iii. Memória SSD, 50 unidades, realizar a atualização dos computadores da EA, aumentando sua sobrevida: R\$ 6.495,00;
- iv. Projeto de acessibilidade, cadeira para portadores de nanismo: R\$ 3.230,00;
- v. Armários, móveis e painéis expositores para a biblioteca: R\$ 4.442,00;
- vi. Cadeiras e longarinas, para revitalização dos espaços físicos: R\$ 81.149,22;
- vii. Mesas de sala de aula e sala de reuniões: R\$ 10.756,55;
- viii. Para o Plano de Desenvolvimento Interno (PDI) da Escola de Administração. Planejamento e execução do projeto: Laboratório Multifuncional, no valor de R\$ 167.132,73.

Ao apresentar essas informações à Direção, Conselho da Unidade e Comunidade interna e externa, transparece todo o esforço da gestão da unidade e traz uma maior confiança dos usuários da EA quando é possível evidenciar através de fatos todos os investimentos realizados para a melhoria contínua do ensino e da estrutura a qual forma centenas de alunos todos os anos.

Por fim, o Gráfico 6 - % Despesas – Arrecadação Própria (2017 a 2022), representa o montante executado por meio dos recursos da fonte de arrecadação extraorçamentária compreendida entre os anos 2017 a 2022. Os dados apresentados através do Gráfico 6 demonstram que o planejamento da Direção da unidade universitária, para sua Gestão, foi efetivamente cumprido, pois as três principais rubricas com maiores gastos são: equipamentos e material permanente, outros serviços de terceiros pessoa jurídica e obras e instalações. O montante de R\$ 990.282,02 (Novecentos e noventa mil, duzentos e oitenta e dois reais e dois centavos) foi investido na Escola de Administração através de ações e metas de infraestrutura para o período estudado nesta pesquisa. Portanto, o modelo de controle financeiro aplicado pode demonstrar que as ações estratégicas alinhadas pela alta gestão da unidade universitária pode ser comprovada através dos resultados apresentados pelo modelo aplicado.

Gráfico 6 - % DESPESAS - ARRECADAÇÃO PRÓPRIA (2017 a 2022)

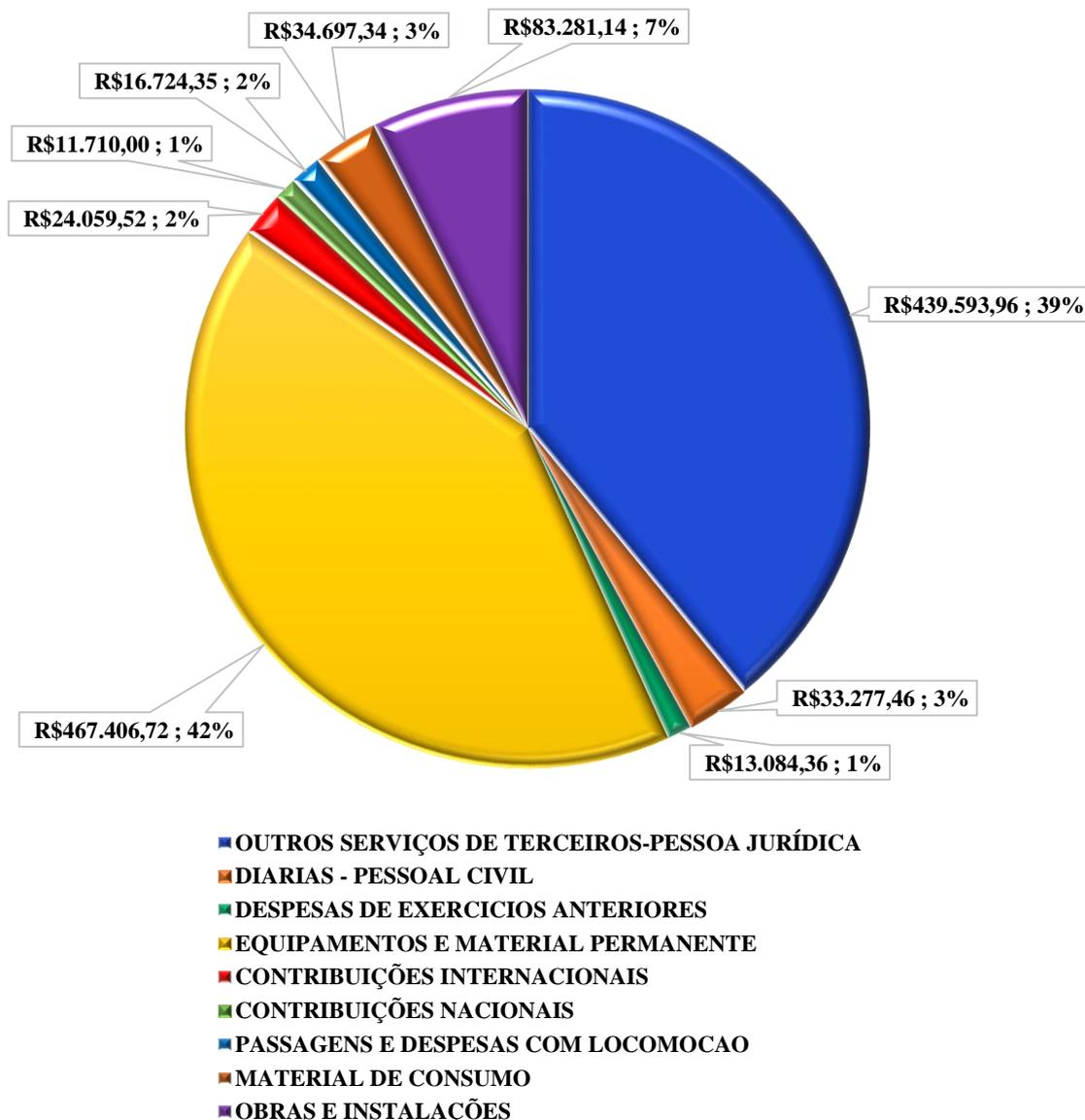


Gráfico 6 - % Despesas – Arrecadação Própria (2017 a 2022)  
 Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Hong (2023), para que se fortaleça a gestão financeira nas IFES e seja garantida a sustentabilidade e qualidade do ensino superior público, ele lista cinco tópicos que, de acordo com suas pesquisas, seriam o ideal para qualquer Universidade na sua gestão financeira. Em conformidade com a teoria trazida por Hong, a partir da aplicação do modelo de controle financeiro aqui avaliado é possível chegar à conclusão, em relação aos cinco itens de

Hong (2023), que é possível comprovar o atendimento integral de três dos cinco tópicos apresentados, quando:

1. Houve o fortalecimento do planejamento financeiro e foi desenvolvido estratégias de longo prazo e metas objetivas que irão garantir a continuidade de uma gestão financeira eficiente e sustentável.
2. Ocorreu a diversificação das fontes de receitas, conforme demonstrado nos resultados desta pesquisa quando dos montantes arrecadados mediante projetos de especialização e extensão com entidades privadas brasileiras bem como de outros países, projetos com outras esferas públicas, e através de doações de equipamentos de diferentes órgãos Federais.
3. Este item pode ser considerado o cerne da presente pesquisa, visto que o modelo de controle implementado ocasionou o aprimoramento da responsabilidade e transparência na gestão financeira quando: implementou práticas de prestação de contas claras e transparentes; garantiu a utilização adequada dos recursos financeiros através do planejamento de metas e processos de execução dos recursos. Além disso, promoveu a confiança da comunidade acadêmica e da sociedade com a publicidade das contas de forma acessível e a abertura do setor para acesso detalhado de qualquer interessado. Todos os relatórios de prestação de contas e projeção das receitas têm incluído as informações de contato do setor financeiro para aqueles que desejam esclarecimentos adicionais sobre receitas, despesas ou qualquer outra informação contida nos relatórios.
4. O item quatro não foi atendido por este modelo de controle financeiro devido à falta de recursos técnicos e burocráticos. Hong (2023) indica a adoção de tecnologias modernas para aprimorar e tornar mais eficiente os processos financeiros, como exemplo ele cita os sistemas de gestão financeira integrados. A importância da utilização de tecnologias na gestão financeira é frustrar o máximo possível o erro humano nos processos manuais. Quanto mais automatizado for o processo de geração da informação base, menos etapas e processos manuais serão necessários na compilação de informações de um sistema para o outro.
5. A EA possui alguns projetos onde há parcerias com outras instituições, inclusive de outros países, para a troca de conhecimento e experiências, entretanto ainda é um campo pouco explorado na gestão financeira operacional do setor

financeiro das unidades universitárias. A cultura interna da UFRGS ainda é centralizadora na figura da unidade e não unificadora e compartilhadora dos conhecimentos entre a sua comunidade interna. Por essa razão, há a troca de experiências entre outras instituições e órgãos, porém não é possível dizer que o presente modelo de controle financeiro trouxe uma colaboração significativa nesse campo. É um objetivo do setor financeiro da EA, entretanto, que esse tema seja discutido com a comunidade devido aos diversos benefícios que a troca de experiências e informações trariam para a gestão dos recursos públicos.

Para Anthony e Govindarajan (2008), há quatro elementos primais em um sistema de controle para que esse se torne efetivo. Ao avaliar o modelo de controle financeiro implementado em comparação aos quatro elementos descritos pelos autores, pode-se auferir que todos os itens estão sendo aplicados conforme figura 25 - Avaliação - Elementos Processo de Controle.

Figura 25 - Avaliação - Elementos Processo de Controle

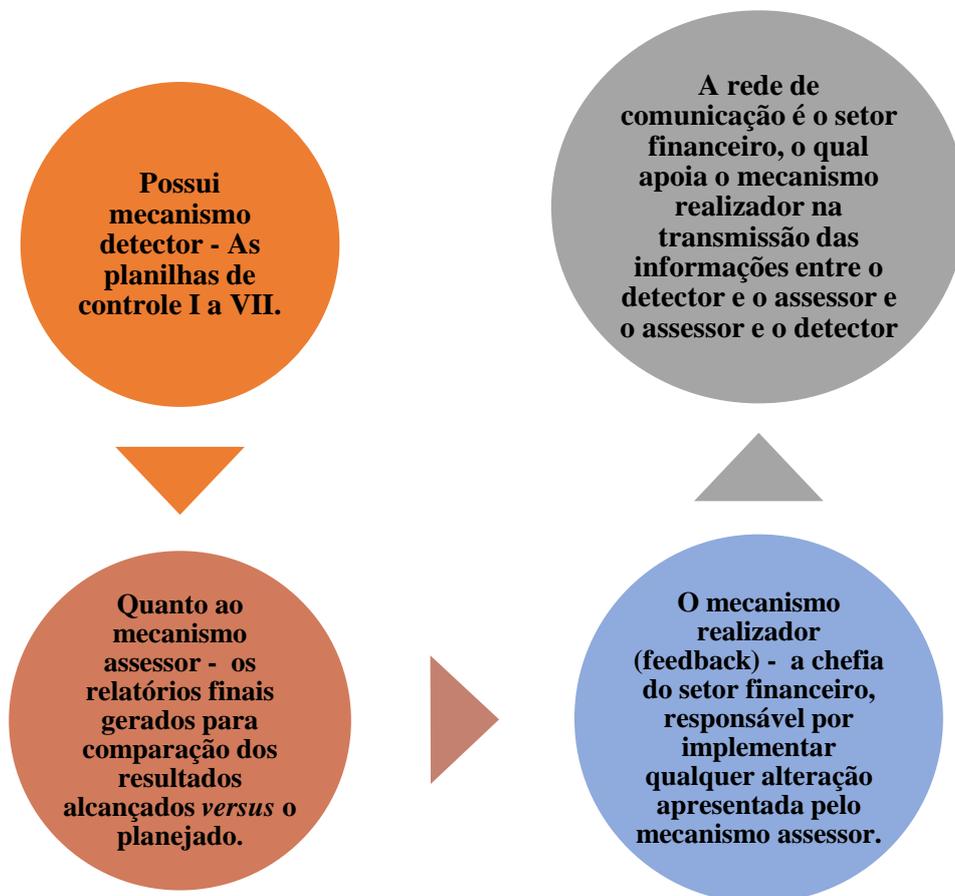


Figura 25 – Avaliação - Elementos Processo de Controle  
Fonte: Elaborada pela autora.

Já para os autores Kummer, Bromberger e Dondoni (2011), há diversas ferramentas de controle financeiro explicitadas na literatura, de acordo com as necessidades de cada organização utilizar-se-á a que melhor atender as expectativas de resultado esperado. Entre as principais e mais utilizadas ferramentas de controle trazidas pelos autores, no modelo de controle desta pesquisa foram utilizadas as formas adaptadas do fluxo de caixa, custos e despesas: contas a receber e contas a pagar, gerir numerários em caixa e saldos bancários, além do orçamento de caixa, conceito trazido pelos autores Gitman (2010) e Lucion (2005). Portanto, compreendendo todos os aspectos trazidos pelos principais autores a respeito dos principais indicadores para um planejamento e controle financeiro eficaz e efetivo, constata-se que o modelo de controle implementado na Escola de Administração está adequado e em conformidade com o esperado pela teoria acadêmica.

O impacto observado na Escola de Administração com a aplicação do modelo de controle financeiro foi amplo. O setor financeiro cresceu de um para três servidores devido ao aumento da demanda de trabalho. Além disso, os processos de aquisição foram direcionados para as necessidades previamente planejadas pela administração da EA. A segurança na execução dos valores financeiros acarretou não somente na melhora efetiva da execução dos recursos públicos, mas os servidores integrantes da unidade puderem trabalhar com uma margem de segurança e maior motivação, pois todos os pedidos eram identificados e acatados pela direção por ter a certeza do recurso em caixa para executar. A comunidade tem acesso a todas as atividades do setor financeiro. A unidade não enfrenta mais a problemática de não ter informações de arrecadações, como nos anos de 2017 e 2018, e acabar não tendo tempo hábil para executar os valores arrecadados quando não se tem um planejamento para o investimento de mais de 300 mil reais ano em menos de dez meses de exercício financeiro. A adoção de práticas de controle e planejamento transformou a cultura de gestão interna da EA, a capacidade de navegar em tempos tão incertos, burocráticos e desafiadores, proporcionar maior segurança em um dos pilares básicos para sustentação da unidade foi um dos maiores impactos deixados por esse trabalho.

#### **4.2.4. PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS**

Constatou-se, durante a análise desse estudo, que a Escola de Administração poderia implementar algumas melhorias, pautadas pela literatura especializada, na esfera do método de

controle financeiro objeto da presente investigação, conforme itens 1 a 3, os quais serão detalhados de forma mais aprofundada a seguir.

1. Implementação de um orçamento programa adequado às características da unidade, desenvolvimento de um orçamento participativo e inclusivo, envolvendo a comunidade acadêmica na sua construção.
2. Adoção de um sistema de gestão integrada ERP para melhorar a eficiência e qualidade das informações geradas:
3. Capacitação das chefias das unidades em relação ao planejamento de metas e ações de curto e médio prazo:

Dessarte, após revisar as obras de Giacomi (2012), Bezerra Filho (2013), Chiavenato (2022), Frezatti (2015) e Hoji (2017), um consenso entre os autores da esfera pública e da esfera privada fica evidente quanto ao orçamento ser peça essencial na gestão e planejamento financeiro de qualquer organização.

Segundo Giacomoni (2019), o orçamento atua como ferramenta de gestão para o planejamento, controle e avaliação das atividades da área financeira da organização. Na esfera pública o orçamento público, e todas as suas normativas, são pensadas para acompanhar a Segundo Giacomoni (2019), o orçamento atua como ferramenta de gestão para o planejamento, controle e avaliação das atividades da área financeira da organização. Na esfera pública o orçamento público, e todas as suas normativas, são pensadas para acompanhar a afirmação do autor de forma prática e aplicável, quando o orçamento é caracterizado como a peça chave para transformar o plano de gestão da entidade em um plano efetivo e eficiente.

A Escola de Administração não possui um orçamento de acordo com as classificações encontradas na literatura. Como sugestão de melhoria, para aplicação continuada do método de controle desenvolvido, seria incorporar um orçamento na unidade universitária a partir das premissas indicadas pelos autores estudados.

Segundo Giacomi (2012), portanto, para o desenvolvimento do orçamento da Escola de Administração, o autor destaca a importância de manter a adaptação do método de controle financeiro às especificidades da unidade universitária. Logo, como sugestão o orçamento personalizado de acordo com as necessidades e particularidades da unidade, levando em consideração fatores como tamanho, setores e suas finalidades, mercado focado na obtenção de receitas de acordo com a necessidade externa, investimentos e sustentabilidade financeira como

um todo. A partir dessa análise, é possível customizar o orçamento para refletir as demandas específicas da EA, com a função de garantir uma alocação eficiente de recursos.

Adicionalmente, Bezerra Filho (2013) ressalta a necessidade de utilizar técnicas modernas de gestão orçamentária, trazidas pela reformulação contábil e financeira a partir da Legislação Federal, como: orçamento base-zero, programa, participativo ou orçamento por atividades. Recomenda-se explorar essas técnicas para garantir maior eficiência e precisão no processo orçamentário.

A partir das proposições dos autores Giacomi (2012) e Bezerra Filho (2013), o desenvolvimento de um orçamento programa focado na metodologia abordada pelo orçamento participativo emerge como uma abordagem ideal para a EA. De acordo com os autores citados, enfatizam a importância da participação dos *stakeholders* no processo orçamentário, ao trazer analogicamente para a realidade da unidade universitária, os *stakeholders* na EA poderiam ser os professores, os alunos e o corpo técnico administrativo. À vista disso, recomenda-se a implementação de um modelo de orçamento participativo, onde os usuários internos da comunidade da EA tenham a oportunidade de contribuir e participar ativamente na construção do orçamento.

Como resultado dessa melhoria, Chiavenato (2022) destaca que a participação dos membros da comunidade no processo de planejamento pode aumentar o comprometimento e engajamento com as metas estabelecidas. Por consequência, ao envolver a comunidade acadêmica na elaboração do orçamento, pode-se alcançar como resultar uma maior aceitação e comprometimento com os objetivos financeiros e de gestão da unidade. Tal abordagem reconhece a importância de engajar os diversos *stakeholders* no processo de planejamento financeiro, ao tentar garantir que suas necessidades e expectativas sejam consideradas na definição das metas e alocação de recursos. Além disso, o autor afirma que é necessário estabelecer metas claras e mensuráveis para cada setor da EA, acompanhadas de indicadores de desempenho financeiro, permitindo dessa forma o monitoramento do progresso em direção aos objetivos previamente estabelecidos pela gestão da unidade.

Por fim, a gestão dos recursos humanos de qualquer instituição é também ferramenta vital para o bom andamento e progresso de qualquer organização, Hoji (2017) destaca a relevância desse processo nas organizações.

Na Escola de Administração, a cultura de planejamento e gestão entre os setores é prejudicada pela influência da cultura de trabalho dos servidores. Como já discutido ao longo

deste estudo, a UFRGS carece de programas ativos para capacitação das chefias das unidades em relação aos aspectos de planejamento das metas e ações de médio e curto prazo. Essa falta de preparo, visto que é uma matéria fortemente complexa para se aprender, afeta diretamente a execução do orçamento da unidade, uma vez que requer a colaboração de diversos setores para que seja possível sua construção.

Capacitar os gestores da entidade em planejamento e controle financeiro ao oferecer treinamentos e workshops específicos para as chefias das unidades, os quais poderiam abordar técnicas de planejamento estratégico, definição de metas *SMART* (Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporizadas) pode ser considerada, também, como ferramenta de melhoria na gestão financeira. Dessa forma, a contínua capacitação das chefias das unidades em relação ao planejamento de metas e ações de curto e médio prazo seria imprescindível para garantir uma melhora no planejamento financeiro dos setores e na realização e alcance das metas e ações planejadas para a unidade universitária de maneira conjunta. Visto que, conforme já destacado por Frezatti (2015), há que se ter uma liderança capacitada e engajada nos processos operacionais, ainda mais em matéria de gestão financeiro. Assim sendo, investir na capacitação das chefias das unidades universitárias contribuiria também para uma gestão eficiente focada nos resultados esperados.

Em síntese, as propostas de melhoria sugeridas para o modelo de controle financeiro focado em unidades universitárias, a partir da literatura especializada, incluem um orçamento personalizado às características e especificidades da unidade universitária e que tenha substancialmente a participação da comunidade. A adoção de um sistema ERP integrado e capacitações na área de planejamento e gestão financeira para as chefias das unidades com enfoque no planejamento de metas e ações de curto e médio prazo.

Essas sugestões de melhoria foram fundamentadas nos conceitos e recomendações dos autores citados ao longo desse estudo, com o intuito de aprimorar o modelo de controle financeiro implementado na unidade universitária, partindo das melhores práticas e abordagens contemporâneas da área de gestão e controle financeiro.

No capítulo 5 serão apresentadas as considerações finais do estudo, as limitações da pesquisa e as recomendações de estudos futuros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os constantes desafios financeiros enfrentados pelas Instituições Federais de Ensino Superior representam um marco na forma de gestão e controle financeiro interno das instituições. Apesar dos esforços para manter um ensino de qualidade, às sistemáticas reduções de orçamento têm levado as unidades universitárias da UFRGS a descentralizar as atividades de investimento e execução financeira. A única alternativa as unidades universitárias é buscar promover seus interesses e projetos através de recursos externos ao orçamento recebido pela UFRGS. Para que o alcance das metas e objetivos traçados pelas unidades, através dos recursos então obtidos extraorçamentariamente, seja efetivo, é imprescindível que elas sejam capazes de pelear sua gestão e controle financeiro de forma eficaz e efetiva, garantindo o melhor uso desses recursos.

A partir desse cenário, o objetivo geral da dissertação foi definido: avaliar e propor melhorias ao modelo de controle financeiro de uma unidade universitária da UFRGS. Esse modelo de controle financeiro é utilizado para garantir uma gestão e controle financeiro na unidade, com o intuito de propiciar ferramentas para o enfrentamento da escassez de investimentos.

Para conseguir responder o objetivo principal, foi preciso cumprir alguns objetivos específicos, como: a) Descrever o modelo de controle financeiro criado, b) Analisar o período de 2017 a 2022, intervalo o qual o modelo de controle financeiro foi implementado, e avaliar sua eficiência e resultados alcançados, c) Avaliar se o modelo atual está em conformidade com o que se espera teoricamente de um adequado e eficaz modelo de controle financeiro, d) Identificar o impacto do controle financeiro na unidade universitária objeto deste estudo de caso e e) Propor melhorias para o modelo de controle financeiro com base na literatura.

Entende-se que os objetivos específicos foram atendidos, visto que o modelo de controle desenvolvido foi detalhado de forma completa, inclusive após a descrição do modelo foram analisados os seus resultados e comparados com situações e experiências reais da Escola de Administração, mostrando através de figuras, quadros e gráficos as diferenças dos processos antes da implementação do modelo e após. O modelo atual de controle financeiro aplicado na Escola de Administração está em conformidade com as especificações teóricas encontradas na literatura especializada, atendendo ao propósito da unidade em ter ferramentas facilitadoras no auxílio a tomada de decisões estratégicas pela alta gestão.

Os impactos identificados na unidade universitária foi o aumento de um servidor para três servidores devido à maior demanda de trabalho, os processos financeiros foram alinhados às necessidades da EA. O setor financeiro tem a segurança na execução dos recursos, através do planejamento financeiro implementado no setor. O processo de prestação de contas e projeção da arrecadação foi transformado em um procedimento obrigatório, inclusive para apresentação ao conselho da unidade e a comunidade externa e interna. Por fim, a unidade superou os problemas de falta de informação e tempo para executar os valores arrecadados. As práticas de controle e planejamento transformaram a cultura interna do setor financeiro da EA, fortalecendo a capacidade de enfrentar desafios e garantindo maior segurança na gestão financeira. Portanto, entende-se que o objetivo geral foi alcançado e a presente dissertação avaliou o modelo de controle financeiro da unidade universitária da UFRGS e, por fim, indicou melhorias no modelo de controle ao propor o desenvolvimento de um orçamento programa, incluindo a pesquisa à comunidade característica do orçamento participativo, bem como a adoção de sistemas integrados de informações gerenciais – os ERPs e o fomento a capacitações continuadas ao quadro de chefias das unidades universitárias no âmbito da gestão e planejamento financeiro.

A presente pesquisa contribuiu com o levantamento da discussão da gestão financeira nas instituições federais de ensino superior, apresentando *insights* a partir da teoria e da aplicação prática das premissas da administração pública e privada no empenho da resolução de um problema que é comum a várias outras unidades universitárias.

As principais limitações da pesquisa incluem a escassez de literatura e fontes de pesquisa relacionadas à gestão e controle financeiro aplicadas diretamente em unidades universitárias públicas. Especificamente, há uma falta de estudos que abordem a aplicação de modelos de controle financeiro em instituições públicas que detenham receitas extraorçamentárias. Embora a área financeira seja um ambiente propício para testar a teoria na aplicação prática, a falta de estudos que discutam sobre modelos financeiros, incluindo a gestão financeira a partir de fontes externas de arrecadação em Instituições Federais de Ensino Superior, representou uma limitação significativa nessa pesquisa.

Para futuras pesquisas, objetivando complementar esta pesquisa, seria interessante expandir a aplicação do modelo de controle em outras unidades da UFRGS, bem como em outras unidades de diferentes IFES. Isso permitiria analisar o comportamento dos resultados em diferentes contextos, avaliar os impactos gerados e a viabilidade de aplicar o modelo de controle financeiro em outras unidades universitárias. Investigar mais a fundo a gestão financeira nas

Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com o objetivo de desmistificar a prerrogativa a qual as Universidades Públicas não são empresas, pois senão descaracterizaria sua função pública e pedagógica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Nelson Cardoso. O vínculo avaliação-regulação-financiamento nas IES brasileiras: desafios para a gestão institucional. **RBP**AE – v.27, n.1, p. 95-108, jan./abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Autonomia e financiamento das IFES: Desafios E Ações. **Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008**

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial** tradução: Leila de Barros... [et al.]; revisão técnica: Ana Paula Paulino, Elionor Weffort. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2011.

AZEVEDO, Iraneide S S.; ALVES, Aline. **Orçamentos, custos e finanças no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BASTOS, Tatiane R. **Proposta de modelo de avaliação de desempenho para o apoio à gestão de unidades organizacionais em uma IFES: um estudo de caso**. 2018. 256 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução à ciência das finanças**. 15.ed. rev. e atual. por Djalma de Campos. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

BEZERRA FILHO, João Eudes. **Orçamento aplicado ao setor público: abordagem simples e objetiva**. Atual a Constituição Federal, Lei no 4.320/64, LRF e Portarias da SOF/STN-MCASP. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

BOYNE, George A. **Public and private management: what's the difference?**. Journal of management studies, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2000.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. Lei, no. 4.320, de 17 de março de 1964. Institui Normas Gerais de Direito Financeiro para Elaboração e Controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 mar. 1964.

BRASIL. **Portaria Interministerial nº163 de 2001**. Dispõe sobre normas gerais de consolidação das Contas Públicas no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 07 de maio de 2001.

BRASIL. **Manual Técnico do Orçamento 2023**. Brasil: Secretaria de Orçamento Federal – SOF, 2023.

BRASIL. **Manual de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público**. Brasil: Secretaria do Tesouro Nacional – STN, 2021.

BURKHEAD, Jesse. **Orçamento público**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

CAPPELLESSO, Gécica; FIGUEIREDO, Lílian Mendes; LIMA, Diana Vaz. A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 3, p.77-90, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2022.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. São Paulo: Grupo GEN, 2010.

DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 121-131, 1998

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6ª. ed., São Paulo : Saraiva, 2017.

FARIA, Karoliny. **O Planejamento Orçamentário na Administração Pública**. 2015. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-planejamento-orcamentario-na-administracao-publica/242116319>. Acesso em 19 de novembro de 2023.

FARIA JÚNIOR, A. Tácito. A Importância dos Sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais na Análise de Negócios em Entidades Empresariais ou Organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.9.n.09. set. 2023.

ISSN - 2675 – 3375

FARRANT, John H.; FIELDEN, John. Strategic planning in African universities. **New papers on higher education: studies and research**; v. 12, 96/WS-28, 1996.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

FRIEDRICH, Janice Adolpho Cabral. **Ferramentas de controle financeiro: um estudo da instituição de educação infantil LTDA**. Santa Cruz do Sul, 2019. 19 p. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**, 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Orçamento Governamental: teoria, sistema, processo**. São Paulo: Atlas, 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. — 12. ed. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_. **Orçamento Empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

HONG, L. T. T. (2023). Research on financial autonomy and financial management in public higher education. *International Journal of Business, Economics & Management*, 6(2), 112-122. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v6n2.2126> ISSN 2632-9476 Submitted: 12 March 2023 | Revised: 08 May 2023 | Accepted: 17 May 2023 112

HORVATH, Estevão. **O orçamento no século XXI: tendências e expectativas**. 2014. Professor Titular – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

IFAC Public Sector Committee; CIPFA. **The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy**. International Framework: Good Governance in the Public Sector, 2014.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Relatório Integrado de Gestão IFES 2022**. Espírito Santo, 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio *et al.* **Contabilidade Introdutória**. Equipe de Professores da FEA-USP, 12ª ed., 4. Reimpr., Atlas: São Paulo, 2023.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 15. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. “Strategic Planning for Higher Education.” **The Journal of Higher Education**, v. 52 (1981): 470-489.

KUMMER, A. A.; BROMBERGER, Dalton; DONDONI, P. C. A Utilização das Ferramentas de Gestão Financeira das Empresas: o caso das micro e pequenas empresas da cidade de São João no Sudoeste do Paraná. **Revista CAP**. ano 5, v. 5, n. 5, p.26-32, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, A. Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. Atualização da edição João Bosco Medeiros - 9. ed. – [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2023.

LAPSLEY, Irving; PALLOT, June. **Accounting, Management and Organizational Change: A Comparative Study of Local Government**. Management Accounting Research, 2000, ed.11, p. 213-229

LEMES JR., Antonio Barbosa.; CHEROBIM, Ana Paula Mussi; RIGO, Claudio Miessa. **Fundamentos de finanças empresariais: técnicas e práticas essenciais**. 2ª ed. [2ª Reimp.] – São Paulo: Atlas, 2023.

LIMA, Diana Vaz de. **Orçamento, Contabilidade e Gestão no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2018.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Lindo Paulista**, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

LOPES, L. C.; SIQUEIRA, K. P. S.; VIEIRA, E. M. M.; FREITAS, M. A. L. Adoção de Práticas de Controles Financeiros e não Financeiros por Microempreendedores Individuais. **Gestão e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 749-766, 2014.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM**, v. 1, n. 3, mar.-mai., 2005. Disponível em:<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/142/3955>. Acesso em: 04 dez. 2023.

MARQUES, Euvaldo. **Finanças Públicas – Administração Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

MARTINS, Simone. Planejamento e Controle Financeiro: Pesquisa-ação em uma Microempresa Varejista. **Revista de Negócios**, [s. l.], n. 1980–4431, p. 78–96, 2010.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. (5a. ed.), Editora Atlas S.A.: São Paulo, 2013.

NETO, Alexandre A.; LIMA, Fabiano G. **Curso de Administração Financeira**. 4. ed. – [2ª Reimpr.] – São Paulo: Atlas, 2023.

- NETO, Alexandre A.; SILVA, César Augusto T. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. – [6ª. Reimpr.] – São Paulo: Atlas, 2022.
- OLIVEIRA, Djalma. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2005.
- PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- PEREIRA, José M. **Controle de gastos públicos, crise econômica e governabilidade no Brasil**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 36, n. 144, p. 11-54, 1999.
- PISCITELLI, Roberto B.; TIMBÓ, Maria Z. F. **Contabilidade Pública. Uma abordagem da Administração Financeira Pública**. 14. ed., rev. ampl. e atual. - São Paulo: Atlas, 2019.
- QUELHAS, Osvaldo L. G.; FILHO, José. R. F.; FRANÇA, Sérgio. L. B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [S. l.], v. 2, n. 4, 2011. DOI: 10.21713/2358-2332. 2005. v2. 82. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/82>. Acesso em: 27 out. 2023.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D.; et al. **Fundamentos de administração financeira**. 13 ed., Porto Alegre: Bookman, 2022.
- SAITO, A. T., SAVOIA, J. R. & FAMÁ, R. (2006). A evolução da função financeira. Revista de Gestão USP - Rege USP, v.13, n. especial, p. 31-44, 2006.
- SANCHES, Osvaldo M. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. 2. ed. atual. e ampl. Brasília: OMS, 2004.
- SANYAL, B.C.; Martin, M. 1998. New strategies for financial management in universities: the experience of OECD Member States and Latin American countries. Paris, UNESCO. (International Institute for Educational Planning Contributions No. 27.
- SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.
- TRINDADE, Fernanda Esmério. **Administração científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho: possibilidades de coexistência? um estudo de caso na indústria têxtil catarinense**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. 216 f.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Integridade UFRGS 2022**. Porto Alegre, 2022.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório de Gestão UFRGS 2022**. Porto Alegre, 2022

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 8.ed. Porto Alegre: Sagra – Luzzatto, 2000.











4.1 Inscrições em Prog. Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado)	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
4.2 Inscrições de Prog., Projetos e Ações de Extensão	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
4.3 Serviços Recreativos e Culturais	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
4.4 Taxa para Expedição de Documentos Diversos (Diploma, Certificado, Atestado, etc.)	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
4.5 Multa de Biblioteca	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
4.6 Depósito de Terceiros - Projetos, Contribuições - DPO	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
5.0 Inscrições em concursos e processos seletivos	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
6.0 Multas e juros previstos em contratos	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
7.0 Serviços de informação e tecnologia - operações intraorçamentárias	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
8.0 Outras restituições (estornos, etc.)	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
9.0 Outros (estornos, anulação de empenhos e etc....)	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
<b>Total Mensal</b>	<b>R\$</b>	<b>-R\$</b>	<b>-</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>												
<b>Despesas</b>																		
<b>A. Custeio</b>	<b>R\$</b>	<b>-R\$</b>	<b>-</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>												
1. Diárias - Pessoal Civil	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
2. Diárias no Exterior	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
3. Passagens e Despesas com Locomoção	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
4. Despesas de Exercícios Anteriores (DEA)	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
5. Contribuições	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
6. Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
7. Indenizações e Restituições	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
<b>B. Capital</b>	<b>R\$</b>	<b>-R\$</b>	<b>-</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>												
1.0 Equipamentos e Material Permanente	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
2.0 Obras e Instalações	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												

3.0 Mobiliário em Geral	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
C. Estornos (-)	R\$	-R\$	-	R\$	-	#DIV/0!												
<b>Total Mensal A+B-C</b>	<b>R\$</b>	<b>-R\$</b>	<b>-</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>	<b>#DIV/0!</b>												
Saldos XXXX153330 (Receita- Despesa)	R\$	-R\$	-	R\$	-													

## APÊNDICE C - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO – FONTE TESOURO DIRETO – ANALÍTICO PREENCHIDO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - RELATÓRIO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO													
FONTE 81000000	2019												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Acumulado Anual 2019
<b>Receitas de Transferência</b>													
1. Receita Cota Mensal	R\$ 8.300,00	R\$ 8.300,00	R\$ -	R\$ 4.150,00	R\$ -	R\$ 4.150,00	R\$ -	R\$ 4.150,00	R\$ 8.300,00	R\$ 4.150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 41.500,00
1.1 Transferências de Custeio - Material de Consumo	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00		R\$ 2.000,00		R\$ 3.150,00		R\$ 2.150,00	R\$ 5.300,00	R\$ 4.150,00			R\$ 24.750,00
1.2 Transferências de Custeio - Pessoa Jurídica	R\$ 4.300,00	R\$ 4.300,00		R\$ 2.150,00		R\$ 1.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00				R\$ 16.750,00
2. Transferências de Custeio	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.1 Transferências de Custeio - Material de Consumo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 900,00	R\$ 1.128,64	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 386,38	R\$ -	R\$ -	-R\$ 657,74
LEÃO PROPRIEDADE INTELECTUAL, Consultoria				R\$ 900,00									-R\$ 900,00
AQUISIÇÃO, Biblioteca					R\$ 928,49								R\$ 928,49
ATA, Carimbos					R\$ 143,60								R\$ 143,60
AQUISIÇÃO, Bituqueiras					R\$ 56,55								R\$ 56,55
ATA, Descupinização						R\$ 500,00							-R\$ 500,00
COMPLEMENTO SALDO, Concerto persianas										R\$ 386,38			-R\$ 386,38
2.2 Transferências de Custeio - Pessoa Jurídica	R\$ -	-R\$ 1.794,00	R\$ -	R\$ 900,00	-R\$ 1.128,64	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 751,70	R\$ -	R\$ -	-R\$ 2.274,34



PROTEPAR, Conserto ar condicionado		R\$ 360,00											R\$ 360,00
													R\$ -
<b>3. Outras Transferências (Abertura de Crédito)</b>	<b>R\$ 6.114,26</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 12.201,20</b>	<b>R\$ 18.344,68</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 6.114,26</b>	<b>R\$ 3.057,13</b>	<b>R\$ 3.057,13</b>	<b>R\$ 3.057,13</b>	<b>R\$ 6.416,84</b>	<b>R\$ 6.999,84</b>	<b>R\$ 53.680,00</b>	<b>R\$ 119.042,47</b>
<b>3.1 Diárias</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 12.000,00</b>	<b>R\$ 2.035,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 14.035,00</b>
Dupla diplomação			R\$ 12.000,00										R\$ 12.000,00
Diárias IFBAE				R\$ 2.035,00									R\$ 2.035,00
<b>3.2 Diárias - Colaborador Eventual - 33903600</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 201,20</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 201,20</b>
COLABORADOR EVENTUAL, Meia diária PPGA			R\$ 201,20										R\$ 201,20
<b>3.3 Serviços de TI</b>	<b>R\$ 6.114,26</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 15.285,65</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 6.114,26</b>	<b>R\$ 3.057,13</b>	<b>R\$ 3.057,13</b>	<b>R\$ 3.057,13</b>	<b>R\$ 6.416,84</b>	<b>R\$ 6.416,84</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 49.519,24</b>
ECONOMÁTICA, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro/2018 - DEA	R\$ 3.057,13			R\$ 9.171,39									R\$ 12.228,52
ECONOMÁTICA, Software	R\$ 3.057,13			R\$ 6.114,26		R\$ 6.114,26	R\$ 3.057,13	R\$ 3.057,13	R\$ 3.057,13	R\$ 6.416,84	R\$ 6.416,84		R\$ 37.290,72
<b>3.4 Passagens</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.024,03</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.024,03</b>
JOSÉ AFONSO MAZZON, Ressarcimento				R\$ 1.024,03									R\$ 1.024,03
<b>3.5 Material de Consumo - Adiantamento Tesouro Nacional</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 583,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 583,00</b>
Envelopes UFRGS											R\$ 583,00		R\$ 583,00
<b>3.5 Material Permanente - Equipamentos</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 53.680,00</b>	<b>R\$ 53.680,00</b>
Computadores												R\$ 53.680,00	R\$ 53.680,00









VISITA DE CAMPO, Gestão Socioambiental nas Empresas					R\$ 79,90								R\$ 79,90
													R\$ -
													R\$ -
<b>13.1.2 Grupo Frota (Diárias)</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
													R\$ -
<b>13.2. Gráfica UFRGS (Mat. Consumo)</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 60,00</b>	<b>R\$ 70,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 17,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 540,00</b>	<b>R\$ 583,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.270,00</b>
GRÁFICA UFRGS, Confecção livros			R\$ 60,00										R\$ 60,00
EDITORA UFRGS, Placa gabinete				R\$ 15,00									R\$ 15,00
GRÁFICA UFRGS, Cartazes				R\$ 55,00									R\$ 55,00
GRÁFICA UFRGS, Placa gabinete								R\$ 17,00					R\$ 17,00
GRÁFICA UFRGS, Pastas										R\$ 540,00			R\$ 540,00
GRÁFICA UFRGS, Envelopes											R\$ 583,00		R\$ 583,00
													R\$ -
<b>13.3. Almoxarifado Central (Mat. Consumo)</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 2.776,11</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.000,00</b>	<b>R\$ 1.651,66</b>	<b>R\$ 7.500,00</b>	<b>R\$ 1.995,52</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 16.423,29</b>
1ª COTA - Saiu de Pessoa Jurídica					R\$ 1.500,00								R\$ 1.500,00
2ª COTA - Saiu de Pessoa Jurídica						R\$ 2.776,11							R\$ 2.776,11
3ª COTA - Saiu de M.C								R\$ 1.000,00					R\$ 1.000,00

4ª COTA - Saiu de M.C											R\$ 1.651,66			R\$ 1.651,66
5ª COTA - Saiu de M.C											R\$ 1.500,00			R\$ 1.500,00
6ª COTA - Saiu de M.C											R\$ 6.000,00			R\$ 6.000,00
7ª COTA - Saiu de M.C												R\$ 1.995,52		R\$ 1.995,52
														R\$ -
<b>13.4. Outras Transferências</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 934,05</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 934,05</b>
SUINFRA, Reparo gesso		R\$ 934,05												R\$ 934,05
														R\$ -
<b>B. Capital - Equipamentos e Material Permanente</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 53.680,00</b>	<b>R\$ 53.680,00</b>
16 Computadores Dell													R\$ 53.680,00	R\$ 53.680,00
<b>C. Estornos (-)</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
														R\$ -
<b>Total Mensal A+B-C</b>	<b>R\$ 3.057,13</b>	<b>R\$ 2.728,05</b>	<b>R\$ 21.346,53</b>	<b>R\$ 20.259,12</b>	<b>R\$ 7.267,10</b>	<b>R\$ 8.890,37</b>	<b>R\$ 3.103,18</b>	<b>R\$ 4.135,52</b>	<b>R\$ 6.297,09</b>	<b>R\$ 16.546,50</b>	<b>R\$ 13.231,88</b>	<b>R\$ 53.680,00</b>	<b>R\$ 160.542,47</b>	
<b>Saldos 81000000 (Receita- Despesa)</b>	<b>R\$ 11.357,13</b>	<b>R\$ 16.929,08</b>	<b>R\$ 7.783,75</b>	<b>R\$ 10.019,31</b>	<b>R\$ 2.752,21</b>	<b>R\$ 4.126,10</b>	<b>R\$ 4.080,05</b>	<b>R\$ 7.151,66</b>	<b>R\$ 12.211,70</b>	<b>R\$ 6.232,04</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	

**APÊNDICE D - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO – FONTE ARRECADAÇÃO PRÓPRIA – ANALÍTICO  
PREENCHIDO**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - RELATÓRIO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO													
FONTE 8250153330	R\$ 2.019,00												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Acumulado Anual 2019
Receita Diretamente Arrecadada													
1.0 (%) da Unidade - Cursos de Especialização - Fundações de Apoio	R\$ 25.040,55	R\$ 8.486,73	R\$ 78.519,26	R\$ 4.873,13	R\$ 3.174,52	R\$ 4.617,59	R\$ 8.867,82	R\$ 7.309,92	R\$ 12.181,89	R\$ 1.320,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 154.391,41
1.1 FAURGS 10%	R\$ 1.991,75	R\$ 1.068,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.060,19
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	R\$ 73,89	R\$ 41,56											R\$ 115,45
INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA	R\$ 1.917,86	R\$ 1.026,88											R\$ 2.944,74
1.2 FEENG 10%	R\$ 23.048,80	R\$ 7.418,29	R\$ 47.171,65	R\$ 4.873,13	R\$ 3.174,52	R\$ 4.617,59	R\$ 8.867,82	R\$ 7.309,92	R\$ 11.267,41	R\$ 1.320,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 119.069,13
188 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS	R\$ 3.941,24	R\$ 1.181,53	R\$ 376,26		R\$ 286,56	R\$ 195,07	R\$ 102,46						R\$ 6.083,12
224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020	R\$ 6.077,49	R\$ 1.411,80	R\$ 944,45	R\$ 1.432,33	R\$ 1.192,50	R\$ 1.351,27	R\$ 1.190,00	R\$ 1.432,09	R\$ 1.301,45				R\$ 16.333,38
233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	R\$ 3.436,96	R\$ 325,00	R\$ 325,00	R\$ 375,00	R\$ 614,55	R\$ 539,75	R\$ 627,00	R\$ 528,91	R\$ 372,80				R\$ 7.144,97
254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018	R\$ 4.512,71	R\$ 2.693,77	R\$ 1.079,22	R\$ 1.086,52	R\$ 1.080,91	R\$ 1.080,88	R\$ 1.080,96	R\$ 1.706,65	R\$ 989,53				R\$ 15.311,15

260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA	R\$ 5.080,40	R\$ 1.806,19	R\$ 2.446,72	R\$ 1.979,28		R\$ 1.450,62	R\$ 1.914,96	R\$ 1.643,81	R\$ 1.461,50				R\$ 17.783,48
269 PESQUISA APLICADA A GESTÃO DE CLIENTES									R\$ 5.280,00	R\$ 1.320,00			R\$ 6.600,00
270 ESPECIALIZAÇÃO BUSINESS ANALYTICS 2018-2021			R\$ 42.000,00										R\$ 42.000,00
294 ESPECIALIZAÇÃO BUSINESS ANALYTICS							R\$ 3.952,44	R\$ 1.998,46	R\$ 1.862,13				R\$ 7.813,03
<b>1.3 Saldo de Projetos</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 31.347,61</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 914,48</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 32.262,09</b>				
7562 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA			R\$ 7.737,33										R\$ 7.737,33
7558-2 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA (DEVOLUÇÃO DE VALOR)			R\$ 23.610,28						R\$ 914,48				R\$ 24.524,76
													R\$ 0,00
<b>2.0 (5%) da Unidade - Ações de Extensão e Interações Acad. (IA) - Fundações de Apoio</b>	<b>R\$ 4.471,76</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 2.754,75</b>	<b>R\$ 2.804,90</b>	<b>R\$ 3.562,40</b>	<b>R\$ 8.534,00</b>	<b>R\$ 7.746,99</b>	<b>R\$ 657,55</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 30.532,35</b>
<b>2.1 FAURGS 5% - PROJETO 4402/CEPA</b>													<b>R\$ 0,00</b>
<b>2.2 FEENG 5%/10%</b>	<b>R\$ 4.471,76</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 2.754,75</b>	<b>R\$ 2.804,90</b>	<b>R\$ 3.562,40</b>	<b>R\$ 8.534,00</b>	<b>R\$ 7.746,99</b>	<b>R\$ 657,55</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 30.532,35</b>
247 INTEGRAÇÃO UFRGS E COMUNIDADE	R\$ 4.471,76			R\$ 2.754,75	R\$ 2.804,90	R\$ 3.562,40	R\$ 2.750,00		R\$ 331,41				<b>R\$ 16.675,22</b>
298 RECICLAGEM DE PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL FASE 2							R\$ 5.784,00	R\$ 2.892,00					<b>R\$ 8.676,00</b>



4.4 Taxa para Expedição de Documentos Diversos (Diploma, Certificado, Atestado, etc.)														R\$ 0,00
														R\$ 0,00
4.5 Multa de Biblioteca	R\$ 350,00	R\$ 450,00	R\$ 756,00	R\$ 578,00	R\$ 435,00	R\$ 623,00	R\$ 1.226,00	R\$ 970,80	R\$ 664,60	R\$ 641,40	R\$ 354,20	R\$ 353,80	R\$ 7.402,80	
4.6 Depósito de Terceiros - Projetos, Contribuições - DPO											R\$ 146.063,56		R\$ 146.063,56	
DINTER - Receitas													R\$ 0,00	
5.0 Inscrições em concursos e processos seletivos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00							
													R\$ 0,00	
6.0 Serviços de informação e tecnologia - operações intraorçamentárias	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00							
													R\$ 0,00	
7.0 Outros (estornos, anulação de empenhos e etc...)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 357,26	R\$ 357,26							
, Devolução Diárias Internacionais (Não está no SIAFI, VERIFICAR R\$ 2.819,77)														
Anulação de empenhos												R\$ 357,26	R\$ 357,26	
8.0 Abertura de Crédito - Material de Consumo	R\$ 0,00	R\$ 288,00	R\$ 6.903,75	R\$ 191,20	R\$ 1.677,30	R\$ 0,00	R\$ 12.085,00	R\$ 0,00	R\$ 21.145,25					
PROTEFIX, Lona plástica						R\$ 288,00							R\$ 288,00	
FERRAGEM PORÃO, Assentos sanitários							R\$ 123,35						R\$ 123,35	

PARA SIMPLES  
CONFERÊNCIA  
E CONTROLE

FS FLORENCIO EIRELI, Pen drives							R\$ 915,00						R\$ 915,00
FS FLORENCIO EIRELI, SSD							R\$ 4.587,00						R\$ 4.587,00
ISO COMERCIO DE FERRAGENS, Material hidráulico							R\$ 158,40						R\$ 158,40
PRIMORDIAL, Filtros							R\$ 1.120,00						R\$ 1.120,00
SUP PRIMORDIAL, Filtros								R\$ 40,00					R\$ 40,00
ISO COMERCIO DE FERRAGENS, Cadeados								R\$ 151,20					R\$ 151,20
FERRAGEM LAMPIÃO, Fita antiderrapante									R\$ 1.098,50				R\$ 1.098,50
IMPRIOLI, Cabos HDMI									R\$ 499,00				R\$ 499,00
TELEDÁTICA, Cabos de áudio e vídeo									R\$ 79,80				R\$ 79,80
BEM BRASIL, Placa Identidade Visual											R\$ 5.025,00		R\$ 5.025,00
CONNECTO INFORMÁTICA, Película, apagador e solução											R\$ 7.060,00		R\$ 7.060,00
													R\$ 0,00
<b>9.0 Abertura de Crédito - Outros Serviços de Terceiro - Pessoa Jurídica</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 32.000,00</b>	<b>R\$ 2.074,32</b>	<b>R\$ 1.182,30</b>	<b>R\$ 1.330,00</b>	<b>R\$ 35.000,00</b>	<b>R\$ 18.827,90</b>	<b>R\$ 28.287,89</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 118.702,41</b>
Parcela PDI					R\$ 32.000,00				R\$ 35.000,00		R\$ 15.000,00		R\$ 82.000,00
SANDRO BORGES DA ROSA, Descupinização							R\$ 1.182,30						R\$ 1.182,30
JOSEMIRIA MIRANDA, Desinsetização e desratização						R\$ 2.074,32							R\$ 2.074,32
, Inscrição SBPO								R\$ 500,00					R\$ 500,00



ALL SAFETY ERGONOMICS, Cadeira Nanismo			R\$ 3.230,00										R\$ 3.230,00
NGR COMÉRCIO DE MÁQUINAS E AUTOMAÇÃO, Tela de Projeção com Tripé				R\$ 650,00									R\$ 650,00
IMPRIOLI, HD's externos				R\$ 800,00									R\$ 800,00
ATA, Eletrodomésticos					R\$ 3.824,39								R\$ 3.824,39
ATA, Mobiliário							R\$ 5.519,88						R\$ 5.519,88
ATA, Ar condicionado								R\$ 32.934,90					R\$ 32.934,90
ATA, Notebooks									R\$ 35.472,00				R\$ 35.472,00
LUFFICCIO, Longarinas									R\$ 10.062,00				R\$ 10.062,00
ATA, Mesas em L									R\$ 9.525,00				R\$ 9.525,00
ATA, Microondas e geladeira									R\$ 1.710,59				R\$ 1.710,59
ATA, Cadeiras tipo executiva									R\$ 24.324,00				R\$ 24.324,00
ATA, Cadeiras tipo executiva									R\$ 25.000,00				R\$ 25.000,00
ATA, Cadeiras tipo presidente										R\$ 510,63			R\$ 510,63
ATA, Cadeiras tipo presidente										R\$ 4.828,70			R\$ 4.828,70
ATA, Cadeiras altas tipo caixa										R\$ 2.529,00			R\$ 2.529,00
ATA, Mesa oval										R\$ 1.231,55			R\$ 1.231,55
IMPRIOLI, Aparelhos telefônicos											R\$ 459,00		R\$ 459,00
<b>11.2 Serviços de Tecnologia da Informação e</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.164,64</b>	<b>R\$ 2.054,88</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 8.219,52</b>								

<b>Comunicação - Pessoa Jurídica</b>													
BRASOFTWARE INFORMÁTICA, Aquisição de licenças Office e Windows Pro										R\$ 6.164,64			R\$ 6.164,64
BRASOFTWARE INFORMÁTICA, Aquisição de licenças Office e Windows Pro											R\$ 2.054,88		R\$ 2.054,88
<b>11.3 Material de Consumo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.495,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.495,00</b>				
FABIANO LUIZ MACIEL, SSD's								R\$ 6.495,00					R\$ 6.495,00
<b>11.4 Mobiliário</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>				
													R\$ 0,00
													R\$ 0,00
													R\$ 0,00
<b>12.0 Abertura de Crédito - Ressarcimentos</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 3.938,67</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 3.938,67</b>
Ressarcimento passagens					R\$ 3.938,67								
<b>13.0 Abertura de Crédito - Diárias - Pessoal Civil</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 796,42</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.743,92</b>	<b>R\$ 776,96</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 8.317,30</b>				
, Seminário de Meio-Termo								R\$ 796,42					
Workshop Plataforma Sucupira										R\$ 743,92			
, Copenhagen Business School										R\$ 6.000,00			
Participação Comissão Examinadora											R\$ 276,96		





<b>5. Contribuições</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.405,00</b>	<b>R\$ 9.678,50</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 16.083,50</b>
ANGRAD, Anuidade				R\$ 1.405,00									R\$ 1.405,00
ANPAD, Anuidade				R\$ 5.000,00									R\$ 5.000,00
CLADEA, Anuidade					R\$ 5.193,50								R\$ 5.193,50
IFBAE, Anuidade					R\$ 4.485,00								R\$ 4.485,00
													R\$ 0,00
<b>6. Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica - PDI EA</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 32.000,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 35.000,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 15.000,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 82.000,00</b>
Parcela PDI						R\$ 32.000,00			R\$ 35.000,00		R\$ 15.000,00		R\$ 82.000,00
													R\$ 0,00
<b>7. Indenizações e Restituições</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 9,11</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 9,11</b>
INSS, Multa e juros			R\$ 9,11										R\$ 9,11
													R\$ 0,00
<b>8. Material de Consumo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 288,00</b>	<b>R\$ 5.783,75</b>	<b>R\$ 1.311,20</b>	<b>R\$ 1.677,30</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 12.085,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 21.145,25</b>
PROTEFIX, Lona plástica						R\$ 288,00							R\$ 288,00
FERRAGEM PORÃO, Assentos sanitários							R\$ 123,35						R\$ 123,35
FS FLORENCIO EIRELI, Pen drives							R\$ 915,00						R\$ 915,00
FS FLORENCIO EIRELI, SSD							R\$ 4.587,00						R\$ 4.587,00
ISO COMERCIO DE FERRAGENS, Material hidráulico							R\$ 158,40						R\$ 158,40
ISO COMERCIO DE FERRAGENS, Cadeados								R\$ 151,20					R\$ 151,20
PRIMORDIAL, Filtros								R\$ 1.160,00					R\$ 1.160,00

FERRAGEM LAMPIÃO, Fita antiderrapante									R\$ 1.098,50				R\$ 1.098,50
IMPRIOLI, Cabos HDMI									R\$ 499,00				R\$ 499,00
TELEDÁTICA, Cabos de áudio e vídeo									R\$ 79,80				R\$ 79,80
BEM BRASIL, Placa Identidade Visual											R\$ 5.025,00		R\$ 5.025,00
CONNECTO INFORMÁTICA, Película, apagador e solução											R\$ 7.060,00		R\$ 7.060,00
													R\$ 0,00
<b>9. Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 4.169,32</b>	<b>R\$ 1.182,30</b>	<b>R\$ 1.330,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 26.123,56</b>	<b>R\$ 14.506,70</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 47.311,88</b>				
JOSEMIRIA MIRANDA, Desinsetização e desratização						R\$ 2.074,32							R\$ 2.074,32
Inscrição SBPO								R\$ 500,00					R\$ 500,00
Inscrição SBPO								R\$ 830,00					R\$ 830,00
JANUS EDUCARE SERVIÇOS, Inscrição Workshop Plataforma Sucupira										R\$ 1.300,00			R\$ 1.300,00
POLO AR, Instalação e desinstalação ar condicionados										R\$ 16.309,09			R\$ 16.309,09
POLO AR, Instalação e desinstalação ar condicionados											R\$ 1.361,70		R\$ 1.361,70
OWEN ALEXANDER PHILLIPS, Revisão inglês											R\$ 800,00		R\$ 800,00
VIP SERVICE TURISMO, Hospedagem colaborador eventual PPGA											R\$ 6.000,00		R\$ 6.000,00



VENTISOL, Ar condicionado			R\$ 7.060,00										R\$ 7.060,00
VITOR Refrigeração, Ar condicionado			R\$ 5.700,00										R\$ 5.700,00
NGR COMÉRCIO DE MÁQUINAS E AUTOMAÇÃO, Tela de Projeção com Tripé				R\$ 650,00									R\$ 650,00
IMPRIOLI, HD's externos				R\$ 800,00									R\$ 800,00
LAU COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRO-ELETRÔNICOS, Frigobar e Refrigerador					R\$ 2.006,08								R\$ 2.006,08
SULMATEL, Micro-ondas					R\$ 479,99								R\$ 479,99
IMPRIOLI, Telefones e Gravador							R\$ 910,20						R\$ 910,20
WTEC MÓVEIS E EQUIPAMENTOS TÉCNICOS, Carrinho Distribuição							R\$ 1.506,00						R\$ 1.506,00
TOPCLIMA, Ar condicionado								R\$ 11.459,90					R\$ 11.459,90
DENTECK, Ar condicionado								R\$ 16.100,00					R\$ 16.100,00
TOPCLIMA, Ar condicionado									-R\$ 11.459,90				-R\$ 11.459,90
ADAMITEC, Notebooks									R\$ 35.472,00				R\$ 35.472,00
A C Pon Lau, Geladeira									R\$ 1.230,60				R\$ 1.230,60
MV ELETRÔNICOS, Ar condicionado										R\$ 3.420,00			R\$ 3.420,00
IMPRIOLI, Aparelhos telefônicos											R\$ 459,00		R\$ 459,00
<b>2.0 Material de Consumo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.495,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.495,00</b>							

FABIANO LUIZ MACIEL, SSD's								R\$ 6.495,00					R\$ 6.495,00
<b>3.0 Obras e Instalações</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
													R\$ 0,00
<b>4.0 Mobiliário em Geral</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 3.230,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 4.442,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 68.911,00</b>	<b>R\$ 22.994,77</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 99.577,77</b>
ALL SAFETY ERGONOMICS, Cadeira Nanismo				R\$ 3.230,00									R\$ 3.230,00
WTEC MÓVEIS E EQUIPAMENTOS TÉCNICOS, Armário Multimídia							R\$ 1.290,00						R\$ 1.290,00
WTEC MÓVEIS E EQUIPAMENTOS TÉCNICOS, Painei Expositor e Estante							R\$ 3.152,00						R\$ 3.152,00
LUFFICCIO, Longarinas									R\$ 10.062,00				R\$ 10.062,00
A3, Mesas em L									R\$ 9.525,00				R\$ 9.525,00
LAYOUT MOVEIS, Cadeiras tipo executiva									R\$ 49.324,00				R\$ 49.324,00
LAYOUT MOVEIS, Cadeiras fixas										R\$ 7.695,00			R\$ 7.695,00
RENATO FONTANA, Cadeiras tipo presidente										R\$ 6.710,52			R\$ 6.710,52
DAL MASO E DAL MASSO, Cadeira tipo escritório										R\$ 4.828,70			R\$ 4.828,70
PLAXMETAL S/A, Cadeira alta tipo caixa										R\$ 2.529,00			R\$ 2.529,00
DAL MASO E DAL MASSO, Mesa oval										R\$ 1.231,55			R\$ 1.231,55
<b>5.0 Serviços de Tecnologia da Informação e</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 6.164,64</b>	<b>R\$ 2.054,88</b>		<b>R\$ 8.219,52</b>

<b>Comunicação - Pessoa Jurídica</b>													
BRASOFTWARE INFORMÁTICA, Aquisição de licenças Office e Windows Pro										R\$ 6.164,64			R\$ 6.164,64
BRASOFTWARE INFORMÁTICA, Aquisição de licenças Office e Windows Pro											R\$ 2.054,88		R\$ 2.054,88
<b>C. Estornos (-)</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>		<b>R\$ 0,00</b>								
<b>Total Mensal A+B-C</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 35.769,11</b>	<b>R\$ 11.085,00</b>	<b>R\$ 16.103,24</b>	<b>R\$ 36.457,32</b>	<b>R\$ 13.824,25</b>	<b>R\$ 37.492,52</b>	<b>R\$ 131.115,52</b>	<b>R\$ 67.846,89</b>	<b>R\$ 56.348,22</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 406.042,07</b>
<b>Saldos 8250153330 (Receita- Despesa)</b>	<b>R\$ 33.144,26</b>	<b>R\$ 45.362,94</b>	<b>R\$ 88.869,09</b>	<b>R\$ 89.271,92</b>	<b>R\$ 82.899,26</b>	<b>R\$ 58.526,88</b>	<b>R\$ 66.612,40</b>	<b>R\$ 48.429,54</b>	<b>-R\$ 60.979,99</b>	<b>-R\$ 100.295,52</b>	<b>-R\$ 6.835,87</b>	<b>-R\$ 2.733,50</b>	<b>-R\$ 2.733,50</b>
<b>DEVEMOS PARA A PROPLAN O VALOR DE R\$ 2.733,50</b>													

## ANEXO A - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO - FONTE DO TESOURO E ARRECADAÇÃO PRÓPRIA 2019

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 1/34

### Controle Orçamentário

UGR.....:	153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....:	108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....:	8100000000	RECURSOS ORDINÁRIOS	
Clas. Despesa:	3390 14 00	DIARIAS - PESSOAL CIVIL	
Plano interno:	M20RKG0100N	Gestão da unidade - Diversos	Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
08/03/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1145 - Valor para pagamento de diárias internacionais referente ao acordo	R\$ 12.000,00
04/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1605 - 3,5 diárias para a Professora Raquel Janissek-Muniz que	R\$ 2.035,50
		R\$ 14.035,50

DATA	TE M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
08/03/2019	EO	E	NE01442	Impresso	000192	08/03/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL		R\$ 12.000,00
10/04/2019	EO	E	NE02039	Impresso	000338	10/04/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL		R\$ 2.035,50
									R\$ 14.035,50

Total Dotações:	R\$ 14.035,50
Total Empenhos:	R\$ 14.035,50
Saldo.....:	R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 2/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Fonte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
Clas. Despesa: 3390 30 00 MATERIAL DE CONSUMO  
Plano interno: M20RKG01CMN Cota Manutenção Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO		
22/01/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND361	- 1ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 4.000,00
27/02/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND1026	- 2ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 4.000,00
27/02/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1028	- de:EADM - Para pagamento de multa e juros sendo o favorecido o INSS,	R\$ -9,13
25/03/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1317	- de:EADM - Orçamento 053132 - Confecção 11vros com espiral para uso da	R\$ -60,00
02/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1451	- de:EADM - 7 IMPRESSOS - placas gabinete 6.8x10.9cm, 4x0 cores em SUPREMO	R\$ -15,00
09/04/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND1730	- 3ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 2.000,00
17/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1892	- de:EADM - Transferência para pagamento serviço natureza jurídica -	R\$ -956,00
17/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1943	- de:EADM - Valor não será utilizado na despesa 33914700.	R\$ 9,13
22/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2009	- de:EADM - Orçamento 053318	R\$ -55,00
23/05/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2613	- de:EADM - Aquisição Materiais Consumo Biblioteca PAAQ2019	R\$ 928,49
24/05/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2629	- de:EADM - Aquisição carimbos para Escola - ATA 107/2018	R\$ 143,60
29/05/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2723	- de:EADM - Aquisição Materiais para confecção de bituqueiras -	R\$ 56,55
12/06/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND2987	- 4ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 3.150,00
12/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2991	- de:EADM - A visita técnica na empresa Braskem faz parte das atividades	R\$ -79,90
18/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND3149	- de:EADM - Adequação de saldo não utilizado.	R\$ 56,00
18/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND3171	- de:EADM - Para complemento de saldo em P.J para empenho de	R\$ -500,00
02/08/2019	TRANSFERÊNCIA-ND4046	- de:EADM - Para compra de material de consumo - 3ª cota.	R\$ -1.000,00
08/08/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND4190	- 5ª Cota Orçamentária	R\$ 2.150,00
19/08/2019	TRANSFERÊNCIA-ND4395	- de:EADM - 3 IMPRESSOS - placas gabinete - 6.8x10.9cm, 4x0 cores em	R\$ -17,00
02/09/2019	TRANSFERÊNCIA-ND4611	- de:EADM - Para compra de material de consumo - 4ª Cota.	R\$ -1.651,66
10/09/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND4913	- 6ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 5.300,00
30/09/2019	TRANSFERÊNCIA-ND5244	- de:EADM - Para compra de material de consumo - 5ª Cota	R\$ -1.500,00
14/10/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND5680	- 7ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 4.150,00
14/10/2019	TRANSFERÊNCIA-ND5691	- de:EADM - 300 PASTAS - ppg administração, Formato:31x46cm, 4x0 cores em	R\$ -540,00
18/10/2019	TRANSFERÊNCIA-ND5813	- de:EADM - Complemento de Saldo para contratação serviço reparo Persianas	R\$ -386,38
25/10/2019	TRANSFERÊNCIA-ND6092	- de:EADM - Para compra de material de consumo - 6ª cota	R\$ -6.000,00



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 4/34

**Controle Orçamentário**

---

Total Dotações: R\$ 11.178,18  
Total Empenhos: R\$ 11.178,18  
Saldo.....: R\$ 0,00

---



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58

Pág.: 5/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
 PRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
 Det.Fonte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
 Clas. Despesa: 3390 35 00 SERVIÇOS DE CONSULTORIA  
 Plano interno: M20RKG01CMN Cota Manutenção Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO									
17/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1892	- de:EADM - Transferência para pagamento serviço natureza jurídica -							R\$ 956,00	
18/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND3149	- de:EADM - Adequação de saldo não utilizado.							R\$ -56,00	
									R\$ 900,00	
DATA	TE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
26/04/2019	EO	O	NE02317		Impresso	802127	29/04/2019	LEAO	PROPRIEDADE INTELLECTUAL - EPP	R\$ 956,00
27/05/2019	AI	O	NE03183	NE02317	Impresso	802797	27/05/2019	LEAO	PROPRIEDADE INTELLECTUAL - EPP	R\$ -956,00
30/05/2019	EO	O	NE03388		Impresso	802860	30/05/2019	LEAO	PROPRIEDADE INTELLECTUAL - EPP	R\$ 900,00
										R\$ 900,00

Total Dotações: R\$ 900,00

Total Empenhos: R\$ 900,00

Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 6/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
 PRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
 Det.Fonte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
 Clas. Despesa: 3390 36 00 OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA FISICA  
 Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO									
08/03/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1146	-	Meia diária para colaborador eventual palestrar na Semana de					R\$ 201,20		
								R\$ 201,20		
DATA	TE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
08/03/2019	EO	E	NE01439		Impresso	000193	08/03/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL		R\$ 201,20
										R\$ 201,20

Total Dotações: R\$ 201,20  
 Total Empenhos: R\$ 201,20  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 7/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Fonte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
Clas. Despesa: 3390 39 00 OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA  
Plano interno: M20RKG01CMN Cota Manutenção Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO		
22/01/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND361	- 1ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 4.300,00
13/02/2019	TRANSFERÊNCIA-ND803	- de:EADM - Transferência para fornecimento e reparo de forro de gesso na	R\$ -934,05
27/02/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND1026	- 2ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 4.300,00
27/02/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1029	- de:EADM - Para pagamento da PROTEPAR devido a anulação do empenho	R\$ -360,00
22/03/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1308	- de:EADM - Transferência para serviços manutenção prestados pela empresa	R\$ -1.434,00
09/04/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND1730	- 3ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 2.150,00
02/05/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2219	- de:EADM - Para compra de material de consumo - 1ª cota.	R\$ -1.500,00
23/05/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2613	- de:EADM - Aquisição Materiais Consumo Biblioteca PAAQ2019	R\$ -928,49
24/05/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2629	- de:EADM - Aquisição carimbos para Escola - ATA 107/2018	R\$ -143,60
29/05/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2723	- de:EADM - Aquisição Materiais para confecção de bituqueiras -	R\$ -56,55
04/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2806	- de:EADM - Para compra de material de consumo - 2ª cota.	R\$ -2.776,11
12/06/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND2987	- 4ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 1.000,00
18/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND3171	- de:EADM - Para complemento de saldo em P.J para empenho de	R\$ 500,00
08/08/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND4190	- 5ª Cota Orçamentária	R\$ 2.000,00
10/09/2019	DISTRIBUIÇÃO-ND4913	- 6ª Cota Orçamentária 2019	R\$ 3.000,00
07/10/2019	TRANSFERÊNCIA-ND5519	- de:EADM - Conserto de computadores conforme OS 81272, 81307, 81308 e	R\$ -1.138,08
18/10/2019	TRANSFERÊNCIA-ND5813	- de:EADM - Complemento de Saldo para contratação serviço reparo Persianas	R\$ 386,38
			R\$ 8.365,50

DATA	IE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
21/03/2019	EO	O	NE01315		Impresso	801348	21/03/2019	RFM EDITORES LTDA		R\$ 419,20
27/03/2019	EO	O	NE01809		Impresso	801472	03/04/2019	Diego Pinheiro Bento		R\$ 900,00
22/04/2019	EO	E	NE02405		Impresso	801974	22/04/2019	ARABERA TRADUCOES IECNICAS S/S LIDA - EPP		R\$ 208,00
06/05/2019	EO	O	NE02806		Impresso	802287	07/05/2019	Associação Brasileira das Editoras		R\$ 500,00
27/05/2019	EO	O	NE03270		Impresso	802799	27/05/2019	Associação Nacional dos Cursos de Graduação		R\$ 590,00
27/09/2019	EO	O	NE06258		Impresso	805408	27/09/2019	JUAREZ JOSE PEREIRA ME		R\$ 1.588,30
11/10/2019	EO	O	NE06841		Impresso	805814	14/10/2019	ACIMATIC CONTROLES ELETRONICOS LTDA		R\$ 620,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 8/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
 PTres.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
 Det.Fonte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
 Clas. Despesa: 3390 39 00 OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA  
 Plano interno: M20RKG01CMN Cota Manutenção Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
17/10/2019	EO	O	NE06972		Impresso	805902	17/10/2019	C S	Zuchetto Purificadores	R\$ 1.080,00
18/10/2019	EO	O	NE07010		Impresso	805947	18/10/2019		Persiasul Persianas Eireli	R\$ 2.460,00
										R\$ 8.365,50

Total Dotações: R\$ 8.365,50  
 Total Empenhos: R\$ 8.365,50  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 9/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Fonte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
Clas. Despesa: 3390 40 00 SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ  
Plano interno: M20RKG01CMN Cota Manutenção Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO						
22/03/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1308	- de:EADM -	Transferência para serviços manutenção prestados pela empresa			R\$	1.434,00
07/10/2019	TRANSFERÊNCIA-ND5519	- de:EADM -	Conserto de computadores conforme OS 81272, 81307, 81308 e			R\$	1.138,08
						R\$	2.572,08
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CREDOR		
25/03/2019	EO E NE01734	Impresso	801389	26/03/2019	ALFATEK INFORMÁTICA LTDA	R\$	1.434,00
09/10/2019	RF E NE06668 NE01734	Impresso	805712	09/10/2019	ALFATEK INFORMÁTICA LTDA	R\$	1.138,08
						R\$	2.572,08

Total Dotações: R\$ 2.572,08  
Total Empenhos: R\$ 2.572,08  
Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 10/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Fonte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
Clas. Despesa: 3390 40 00 SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ  
Plano interno: M20RKG01HAN Economática - Contrato manutenção software Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO		
25/01/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND471	- Para pagamento da Economática, referente ao mês de Janeiro de 2019.	R\$ 3.057,13
04/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1583	- Para pagamento do software Economática, ref. mês de fevereiro e	R\$ 6.114,26
10/06/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2925	- Para pagamento do software Economática, ref. mês de abril de 2019.	R\$ 3.057,13
12/06/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3027	- Para pagamento do software Economática, ref. mês de maio de 2019.	R\$ 3.057,13
29/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3941	- Para pagamento do software Economática - ref. mês de junho de 2019	R\$ 3.057,13
08/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4204	- Para pagamento do software Economática - ref. mês de Julho de 2019	R\$ 3.057,13
03/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4702	- Para pagamento do software Economática - ref. mês de agosto de	R\$ 3.057,13
25/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6068	- Para pagamento do software Economática - ref. mês de setembro -	R\$ 3.359,71
29/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6132	- Para pagamento do software Economática - ref. mês de setembro	R\$ 3.057,13
01/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6273	- Para pagamento do software Economática - ref. mês de novembro e	R\$ 6.416,84
			R\$ 37.290,72

DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CREDOR	
31/01/2019	EO E NE00607	Impresso	800529	31/01/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
10/04/2019	RF E NE02038 NE00607	Impresso	801707	10/04/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 6.114,26
12/06/2019	RF E NE03644 NE00607	Impresso	803138	12/06/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
13/06/2019	RF E NE03697 NE00607	Impresso	803207	14/06/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
29/07/2019	RF E NE04742 NE00607	Impresso	804075	29/07/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
08/08/2019	RF E NE05059 NE00607	Impresso	804341	08/08/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
06/09/2019	RF E NE05632 NE00607	Impresso	804938	06/09/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
29/10/2019	RF E NE07461 NE00607	Impresso	806279	30/10/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.208,42
11/11/2019	RF E NE08204 NE00607	Impresso	806863	11/11/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 6.416,84
12/11/2019	RF E NE08256 NE00607	Impresso	806911	12/11/2019	Economática Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.208,42
						R\$ 37.290,72

Total Dotações: R\$ 37.290,72  
Total Empenhos: R\$ 37.290,72  
Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 11/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....: 8100000000	RECURSOS ORDINÁRIOS	
Clas. Despesa: 3390 92 00	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	
Plano interno: M20RKG01CMN	Cota Manutenção	Saldo Anterior : R\$ 0,00
DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
27/02/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1029 - de:EADM - Para pagamento da PROTEPAR devido a anulação do empenho	R\$ 360,00
		R\$ 360,00
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG. SITUAÇÃO N°SIAFI DATA SIAFI CREDOR	
28/02/2019	EO O NE01295 Impresso 801078 01/03/2019 PROTEPAR - AR CONDICIONADO LIDA-ME	R\$ 360,00
		R\$ 360,00

---

Total Dotações: R\$ 360,00  
 Total Empenhos: R\$ 360,00  
 Saldo.....: R\$ 0,00

---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 12/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
 PTres.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
 Det.Ponte....: 8100000000 RECURSOS ORDINÁRIOS  
 Clas. Despesa: 3390 92 00 DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES  
 Plano interno: M20RKG01HAN Economática - Contrato manutenção software Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO									
28/01/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND510	- Para pagamento do software Economática, ref. mês de dezembro/2018						R\$ 3.057,13		
03/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1532	- Valor referente ao pagamento em atraso da Economática dos meses de						R\$ 9.171,39		
								R\$ 12.228,52		
DATA	TE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
29/03/2019	EO	O	NE00684		Impresso	801469	03/04/2019	Economática	Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
10/04/2019	EO	O	NE01985		Impresso	801706	10/04/2019	Economática	Software de Apoio a Investidores	R\$ 2.807,51
10/04/2019	EO	O	NE02005		Impresso	801708	10/04/2019	Economática	Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.306,75
10/04/2019	EO	O	NE02006		Impresso	801709	10/04/2019	Economática	Software de Apoio a Investidores	R\$ 3.057,13
										R\$ 12.228,52

Total Dotações: R\$ 12.228,52  
 Total Empenhos: R\$ 12.228,52  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 13/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....: 8100000000	RECURSOS ORDINÁRIOS	
Clas. Despesa: 3390 93 00	INDENIZACOES E RESTITUICOES	
Plano interno: M20RKG01CEN	Cota Extra	Saldo Anterior : R\$ 0,00
DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
03/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1529 - Conforme processo 23078.507712/2019-75 - Ressarcimento de despesa	R\$ 1.024,03
		R\$ 1.024,03
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG. SITUAÇÃO N°SIAFI DATA SIAFI CREDOR	
08/04/2019	EO O NE01937 Impresso 000325 08/04/2019 José Afonso Mazzon	R\$ 1.024,03
		R\$ 1.024,03

---

Total Dotações: R\$ 1.024,03  
 Total Empenhos: R\$ 1.024,03  
 Saldo.....: R\$ 0,00

---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 14/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....: 8100000000	RECURSOS ORDINÁRIOS	
Clas. Despesa: 3391 47 00	OBRIG. TRIBUT.E CONTRIB-OP.INTRAORÇAMENTARIAS	
Plano interno: M20RKG01CMN	Cota Manutenção	Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO		
27/02/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1028 - de:EADM - Para pagamento de multa e juros sendo o favorecido o INSS,		R\$ 9,13
17/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND1943 - de:EADM - Valor não será utilizado na despesa 33914700.		R\$ -9,13
			R\$ 0,00

---

Total Dotações: R\$ 0,00  
 Total Empenhos: R\$ 0,00  
 Saldo.....: R\$ 0,00

---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 15/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....: 8100000000	RECURSOS ORDINÁRIOS	
Clas. Despesa: 4490 52 00	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	
Plano interno: M20RKG0100N	Gestão da unidade - Diversos	Saldo Anterior : R\$ 0,00
DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
12/12/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND7290 - DINIER - Para aquisição de 16 Microcomputadores Desktop - SRP	R\$ 53.680,00
		R\$ 53.680,00
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG. SITUAÇÃO N°SIAFI DATA SIAFI CREDOR	
12/12/2019	EO O NE08717 A corrigir	DELL COMPUTADORES DO BRASIL LIDA
		R\$ 0,00
		R\$ 0,00

---

Total Dotações: R\$ 53.680,00  
 Total Empenhos: R\$ 0,00  
 Saldo.....: R\$ 53.680,00

---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 16/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 3350 39 00 OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURÍDICA  
Plano interno: M20RKG9600N Convênios Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO								
21/05/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2564	- Valor referente a primeira parcela de 2019 para o PDI da EA.						R\$ 32.000,00	
05/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4771	- Valor referente a segunda parcela de 2019 para o PDI da EA.						R\$ 35.000,00	
06/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6533	- Valor referente a última parcela de 2019, novembro e dezembro,						R\$ 15.000,00	
								R\$ 82.000,00	
DATA	TE M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
05/06/2019	EO E	NE03469		Impresso	803007	05/06/2019	FAURGS - FUNDAÇÃO DE APOIO UNIVERSIDADE		R\$ 32.000,00
06/09/2019	RF E	NE05791	NE03469	Impresso	804934	06/09/2019	FAURGS - FUNDAÇÃO DE APOIO UNIVERSIDADE		R\$ 35.000,00
07/11/2019	RF E	NE07954	NE03469	Impresso	806671	07/11/2019	FAURGS - FUNDAÇÃO DE APOIO UNIVERSIDADE		R\$ 15.000,00
									R\$ 82.000,00

Total Dotações: R\$ 82.000,00  
Total Empenhos: R\$ 82.000,00  
Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 17/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Fonte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 3390 14 00 DIARIAS - PESSOAL CIVIL  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO					
14/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4315	-	3,5 diárias para o Professor Sidinei Rocha de Oliveira que			R\$ 796,42
03/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5435	-	Pagamento inscrição eventos; Workshop Plataforma Sucupira - Módulo			R\$ 743,92
30/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6169	-	Para abertura de diárias internacionais			R\$ 6.000,00
11/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6807	-	1,5 diárias a Professor Tomás de Aquino Guimarães para participar			R\$ 276,96
21/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND7119	-	Para reforço ao empenho Proplan 2019NE07505 - Complemento de			R\$ 500,00
						R\$ 8.317,30

DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CREDOR	
14/08/2019	EO E NE05216	Impresso	000773	15/08/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	R\$ 796,42
03/10/2019	RF E NE06554 NE05216	Impresso	000941	04/10/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	R\$ 743,92
30/10/2019	EO E NE07505	Impresso	001075	30/10/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	R\$ 6.000,00
11/11/2019	RF E NE08217 NE05216	Impresso	001143	12/11/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	R\$ 276,96
22/11/2019	RF E NE08480 NE07505	Impresso	001199	25/11/2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	R\$ 500,00
						R\$ 8.317,30

Total Dotações: R\$ 8.317,30  
Total Empenhos: R\$ 8.317,30  
Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 18/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Fonte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 3390 30 00 MATERIAL DE CONSUMO  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO		
17/06/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3090	- Para aquisição lona plástica - uso: cobertura acervo biblioteca e	R\$ 288,00
02/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3444	- Para aquisição de assentos sanitários para reposição de peças	R\$ 123,35
08/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3546	- Aquisição Pendrive para concurso docente e programação II - Item	R\$ 915,00
08/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3558	- Aquisição HD SSD para manutenção e otimização computadores -	R\$ 4.587,00
10/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3579	- Material para manutenção lavatórios - Válvula e Sifão -	R\$ 158,40
23/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3842	- Compra de câmeras de filtragem para troca nos filtros da Escola.	R\$ 1.120,00
02/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4070	- Suplementar a rubrica para compra de câmeras de filtragem para	R\$ 40,00
07/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4168	- Aquisição cadeados para Infraestrutura - Uso portões da escola -	R\$ 151,20
23/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4494	- DINIER - Para aquisição 50 HD SSD - Processo 23078.522596/2019-14.	R\$ 6.495,00
27/08/2019	ANULAÇÃO DE CRÉDITO-ND4533	- Anula ND 4494	R\$ -6.495,00
02/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4637	- Para aquisição de fita antiderrapante - Processo 23078.523646/2019-	R\$ 1.098,50
02/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4648	- Aquisição Material Consumo Cabo HDMI; para substituição itens	R\$ 499,00
10/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4901	- Aquisição Material Consumo - Cabos Áudio e Vídeo para Salas de	R\$ 79,80
01/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6276	- Para aquisição placa de identidade visual para Escola - Processo	R\$ 5.025,00
05/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6440	- Materiais específicos para serem usados em sala de aula, Conforme	R\$ 7.060,00
			R\$ 21.145,25

DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CRETOR	
17/06/2019	EO O NE03762	Impresso	803225	17/06/2019	PROTEFIX PROTEÇÃO E FIXAÇÃO LTDA	R\$ 288,00
02/07/2019	EO O NE04116	Impresso	803538	02/07/2019	FERRAGEM PORAO LTDA	R\$ 123,35
08/07/2019	EO O NE04281	Impresso	803646	08/07/2019	FS FLORENCIO EIRELI	R\$ 915,00
09/07/2019	EO O NE04308	Impresso	803649	09/07/2019	FS FLORENCIO EIRELI	R\$ 4.587,00
11/07/2019	EO O NE04362	Impresso	803714	11/07/2019	ISO COMERCIO DE FERRAGENS LTDA	R\$ 158,40
07/08/2019	EO O NE05021	Impresso	804291	07/08/2019	ISO COMERCIO DE FERRAGENS LTDA	R\$ 151,20
08/08/2019	EO O NE05052	Impresso	804329	08/08/2019	Primordial Filtros e Purificadores Ltda. - ME	R\$ 1.160,00
02/09/2019	EO O NE05663	Impresso	804803	03/09/2019	COMERCIO DE FERRAGENS LAMPIÃO LTDA ME	R\$ 1.098,50
03/09/2019	EO O NE05656	Impresso	804814	03/09/2019	Imprio11 Suprimentos de Informática Ltda. - ME	R\$ 499,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 20/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....: 8250153330	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	
Clas. Despesa: 3390 33 00	PASSAGENS E DESPESAS COM LOCOMOCAO	
Plano interno: M20RKG0100N	Gestão da unidade - Diversos	Saldo Anterior : R\$ 0,00
DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
10/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5626 - Processo SEI 23078.527145/2019-73 - DESPACHO 1828892 - com	R\$ 2.400,00
		R\$ 2.400,00
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG. SITUAÇÃO N°SIAFI DATA SIAFI CREDOR	
10/10/2019	EO O NE06667 Impresso 805785 11/10/2019 JLD Turismo Eireli - EPP	R\$ 2.400,00
		R\$ 2.400,00

Total Dotações: R\$ 2.400,00  
 Total Empenhos: R\$ 2.400,00  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 19/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019		
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS		
Det.Fonte....: 8250153330	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO			
Clas. Despesa: 3390 30 00	MATERIAL DE CONSUMO			
Plano interno: M20RKG0100N	Gestão da unidade - Diversos	Saldo Anterior : R\$ 0,00		
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI DATA SIAFI CREDOR	
10/09/2019	EO O NE05897	Impresso	805009 11/09/2019 Teledática Comércio de Suprimentos de	R\$ 79,80
01/11/2019	EO O NE07648	Impresso	806394 01/11/2019 BEM BRASIL LTDA	R\$ 5.025,00
05/11/2019	EO O NE07797	Impresso	806583 06/11/2019 CONNECTO INFORMÁTICA PERSONALIZADA LTDA.	R\$ 7.060,00
				R\$ 21.145,25

Total Dotações: R\$ 21.145,25  
 Total Empenhos: R\$ 21.145,25  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 21/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 3390 39 00 OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
06/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND9933 - de:EADM - Transferência para fins de correção Plano Interno atrelado ao	R\$ 2.074,32
14/06/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3079 - Assinatura 2019 de acesso on-line aos Anais da ANPAD.	R\$ 299,98
18/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND3135 - de:EADM - Para compor o crédito solicitado para os ANAIS da ANPAD.	R\$ 0,02
01/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3390 - Contratação serviços ATA 008/2019, do RP 011/2019 - Descupinização	R\$ 1.164,46
11/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3606 - Contratação serviços ATA 008/2019, do RP 011/2019 - Descupinização	R\$ 17,84
02/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4069 - Inscrição para SIMPOSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL (SBPO	R\$ 500,00
13/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4287 - Inscrição para o LI SIMPOSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL	R\$ 830,00
02/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5407 - Inscrição Workshop Plataforma Sucupira - Módulo Coleta.	R\$ 1.300,00
10/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5642 - DINIER - Instalação de 26 ar condicionados e desinstalação de 22	R\$ 17.527,90
07/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6589 - DINIER, para complementação do valor de instalação e desinstalação	R\$ 142,89
07/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6591 - Para serviço de revisão Paper em inglês para Professora Cristiane	R\$ 800,00
11/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6757 - Pagamento de Hospedagem Colaborador Eventual da Itália - Professor	R\$ 6.000,00
12/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6854 - Para Hospedagem 4 Professores que participarão de banca de	R\$ 6.110,00
19/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND7094 - Para reforço do empenho 2019NE08149 - Adicionar custo mais um dia	R\$ 235,00
		R\$ 37.002,41

DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CRETOR	
06/06/2019	EO O NE03472	Impresso	803028	06/06/2019	JOSEMIRIA MIRANDA SILVA SANTANA	R\$ 2.074,32
24/06/2019	EO O NE03829	Impresso	803322	24/06/2019	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E	R\$ 300,00
11/07/2019	EO O NE04075	Impresso	803725	11/07/2019	SANDRO BORGES DA ROSA	R\$ 1.182,30
12/07/2019	AI O NE04443 NE03829	Impresso	803743	12/07/2019	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E	R\$ -300,00
18/07/2019	EO O NE04544	Impresso	803873	18/07/2019	Paulo Roberto da Rocha Santos - GSANTOS	R\$ 300,00
08/08/2019	EO O NE05048	Impresso	804318	08/08/2019	Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional	R\$ 500,00
13/08/2019	EO O NE05161	Impresso	804413	13/08/2019	Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional	R\$ 830,00
14/10/2019	EO O NE06508	Impresso	805823	14/10/2019	JANUS EDUCARE SERVICOS EIRELI	R\$ 1.300,00
29/10/2019	EO O NE07195	Impresso	806212	29/10/2019	Polo Ar Condicionado Serviços de Refrigeração	R\$ 16.309,09
07/11/2019	EO O NE07744	Impresso	806729	07/11/2019	Polo Ar Condicionado Serviços de Refrigeração	R\$ 1.361,70

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 22/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 3390 39 00 OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
07/11/2019	EO	O	NE08016		Impresso	806733	07/11/2019	OWEN ALEXANDER PHILLIPS	01401928919	R\$ 800,00
11/11/2019	EO	E	NE08149		Impresso	806840	11/11/2019	VIP SERVICES TURISMO EVENTOS E NEGOCIOS LIDA		R\$ 6.000,00
12/11/2019	RF	E	NE08270	NE08149	Impresso	806912	12/11/2019	VIP SERVICES TURISMO EVENTOS E NEGOCIOS LIDA		R\$ 6.110,00
19/11/2019	RF	E	NE08465	NE08149	Impresso	807100	19/11/2019	VIP SERVICES TURISMO EVENTOS E NEGOCIOS LIDA		R\$ 235,00
										R\$ 37.002,41

Total Dotações: R\$ 37.002,41  
Total Empenhos: R\$ 37.002,41  
Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 23/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....: 8250153330	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	
Clas. Despesa: 3390 39 00	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	
Plano interno: M20GKG0100N	Gestão da unidade - Diversos	Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
05/06/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2809 - Contratação serviços conforme ATA 009/2019 - Desinsetização e	R\$ 2.074,32
06/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND9933 - de:EADM - Transferência para fins de correção Plano Interno atrelado ao	R\$ -2.074,32
		R\$ 0,00

---

Total Dotações: R\$ 0,00  
 Total Empenhos: R\$ 0,00  
 Saldo.....: R\$ 0,00

---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58

Pág.: 24/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 3390 40 00 SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO							
02/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4600	- Para pagamento OS. 81100 - ALFATEK - Conserto Impressora,						R\$ 284,52
11/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6797	- Para pagamento de geração de XML para Scielo - revista eletrônica						R\$ 1.080,00
								R\$ 1.364,52
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CREDOR			
03/09/2019	EO E NE05635	Impresso	804836	03/09/2019	ALFATEK INFORMÁTICA LTDA			R\$ 284,52
11/11/2019	EO O NE08243	Impresso	806906	12/11/2019	Cubo Multimídia Ltda Me			R\$ 1.080,00
								R\$ 1.364,52

Total Dotações: R\$ 1.364,52

Total Empenhos: R\$ 1.364,52

Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 25/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTRes.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Ponte....: 8250153330	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	
Clas. Despesa: 3390 93 00	INDENIZACOES E RESTITUICOES	
Plano interno: M20RKG0100N	Gestão da unidade - Diversos	Saldo Anterior : R\$ 0,00
DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
09/05/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2332 - Ressarcimento de despesa com passagens aéreas a Profº da	R\$ 3.938,67
		R\$ 3.938,67
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG. SITUAÇÃO N°SIAFI DATA SIAFI CREDOR	
13/05/2019	EO O NE02903 Impresso 000455 13/05/2019 Daniela Callegaro de Menezes	R\$ 3.938,67
		R\$ 3.938,67

Total Dotações: R\$ 3.938,67  
 Total Empenhos: R\$ 3.938,67  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 26/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
 PRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
 Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 Clas. Despesa: 3391 47 00 OBRIG. TRIBUT.E CONTRIB-OP.INTRAORÇAMENTARIAS  
 Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
28/02/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1078 - Para pagamento de multa e juros sendo o favorecido o INSS, devido	R\$ 9,13
18/06/2019	TRANSFERÊNCIA-ND3135 - de:EADM - Para compor o crédito solicitado para os ANAIS da ANPAD.	R\$ -0,02
		R\$ 9,11
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG. SITUAÇÃO N°SIAFI DATA SIAFI CREDOR	
15/03/2019	EO O NE01299 Impresso 000219 15/03/2019 INSS/COGEFIN/DF	R\$ 9,11
		R\$ 9,11

Total Dotações: R\$ 9,11  
 Total Empenhos: R\$ 9,11  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 27/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330	Escola de Administração	Período: 01/01/2019 a 13/12/2019
PTres.....: 108345	12 364 2080 20RK 0043	FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS
Det.Fonte....: 8250153330	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	
Clas. Despesa: 4450 52 00	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	
Plano interno: M20RKG0100N	Gestão da unidade - Diversos	Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO	
25/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2100 - Aquisição de HDs externos para auxílio nas atividades do setor de	R\$ 800,00
26/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2100 - de:EADM - Troca na classificação de despesa.	R\$ -800,00
		R\$ 0,00

---

Total Dotações: R\$ 0,00  
 Total Empenhos: R\$ 0,00  
 Saldo.....: R\$ 0,00

---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 28/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 4490 30 00 MATERIAL DE CONSUMO  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO							
27/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4534	-	DINIER	-	Para aquisição 50 HD SSD - Processo 23078.522596/2019-14.			R\$ 6.495,00
								R\$ 6.495,00
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CREDOR			
27/08/2019	EO O NE05435	Impresso	804699	28/08/2019	FABIANO LUIZ MACIEL			R\$ 6.495,00
								R\$ 6.495,00

Total Dotações: R\$ 6.495,00  
Total Empenhos: R\$ 6.495,00  
Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
 Pág.: 29/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
 PTres.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
 Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 Clas. Despesa: 4490 40 00 SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ  
 Plano interno: M20RKG01TIN EQUIPAMENTOS/SOFTWARES TI Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO									
18/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5842	-	Aquisição de 12 licenças OFFICE e 12 licenças WINDOWS PROFESSIONAL			R\$	6.164,64			
05/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6441	-	Aquisição de 4 licenças OFFICE e 4 licenças WINDOWS PROFESSIONAL			R\$	2.054,88			
						R\$	8.219,52			
DATA	TE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA SIAFI	CREDOR		
18/10/2019	EO	E	NE07019		Impresso	805945	18/10/2019	Brasoftware Informática Ltda.	R\$	6.164,64
06/11/2019	RF	E	NE07946	NE07019	Impresso	806653	07/11/2019	Brasoftware Informática Ltda.	R\$	2.054,88
									R\$	8.219,52

Total Dotações: R\$ 8.219,52  
 Total Empenhos: R\$ 8.219,52  
 Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 30/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 4490 52 00 EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO		
14/03/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1237	- Para aquisição de ar condicionados das atas 141, 143 e 144,	R\$ 35.760,00
21/03/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1301	- Para aquisição de duas cadeiras para aluna portadora de nanismo, a	R\$ 3.230,00
12/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1834	- Aquisição Tela Projeção Tripé para uso em apresentações, reuniões,	R\$ 650,00
26/04/2019	TRANSFERÊNCIA-ND2100	- de:EADM - Troca na classificação de despesa.	R\$ 800,00
09/05/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2372	- Referente a compra de eletrodomésticos, de ata em andamento, para	R\$ 3.824,39
18/07/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND3744	- Aquisição mobiliário biblioteca - PAAQ 2019	R\$ 5.519,88
16/08/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4378	- DINTER - Para aquisição de 13 ar condicionados processo:	R\$ 32.934,90
02/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4636	- DINTER - Para aquisição 12 Notebooks - Adesão RP Externo 0009/2018	R\$ 35.472,00
02/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4642	- DINTER - Aquisição de conjunto de 26 cadeiras tipo longarina de 3	R\$ 10.062,00
03/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND4705	- DINTER - Aquisição de 15 (quinze) mesas de trabalho em "L", para	R\$ 9.525,00
16/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5026	- Para aquisição de microondas e geladeira conforme processo:	R\$ 1.710,59
26/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5208	- DINTER - Aquisição 76 Cadeiras Executivas - Adesão RP Externo -	R\$ 24.324,00
26/09/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5209	- Aquisição 76 Cadeiras Executivas - Adesão RP Externo - Processo	R\$ 25.000,00
17/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5798	- DINTER - Aquisição 12 Cadeiras Tipo Presidente - Adesão RP	R\$ 510,63
18/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5841	- DINTER - Aquisição 10 Cadeiras Tipo Presidente - Adesão RP Externo	R\$ 4.828,70
21/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND5897	- DINTER - Aquisição de 3 (três) cadeiras altas - tipo caixa - sem	R\$ 2.529,00
25/10/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6081	- DINTER - Aquisição de 1 (uma) mesa com tampo melaminico em mdp 25	R\$ 1.231,55
12/11/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND6832	- Compra de 10 aparelhos telefônicos, conforme autorização no	R\$ 459,00
			R\$ 198.371,64

DATA	IE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CREDOR	
29/03/2019	EO O NE01863	Impresso	801416	29/03/2019	DENTECK AR CONDICIONADO LTDA	R\$ 23.000,00
29/03/2019	EO O NE01865	Impresso	801415	29/03/2019	Ventisol da Amazonia Indústria de Aparelhos	R\$ 7.060,00
29/03/2019	EO O NE01867	Impresso	801417	29/03/2019	Vitor Refrigeração Ltda	R\$ 5.700,00
03/04/2019	EO O NE01971	Impresso	801457	03/04/2019	ALL SAFETY ERGONOMICS COMERCIO DE ROUPAS,	R\$ 3.230,00
15/04/2019	EO O NE02276	Impresso	802491	15/04/2019	NGR COM. DE MAQUINAS E AUT. LTDA	R\$ 650,00
26/04/2019	EO O NE02612	Impresso	802125	29/04/2019	Imprioi1 Suprimentos de Informática Ltda. - ME	R\$ 800,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 31/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 108345 12 364 2080 20RK 0043 FUNCIONAMENTO INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
Det.Ponte....: 8250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 4490 52 00 EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE  
Plano interno: M20RKG0100N Gestão da unidade - Diversos Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TE	M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CRETOR	
13/05/2019	EO	O	NE02922		Impresso	802461	14/05/2019	A C Pon Lau	Comércio de Equipamentos Eletro-	R\$ 2.006,08
13/05/2019	EO	O	NE02925		Impresso	802462	14/05/2019	SULMATEL-COMÉRCIO DE MATERIAIS E		R\$ 479,99
28/05/2019	AI	O	NE03357	NE02276	Impresso	802822	28/05/2019	NGR COM. DE MAQUINAS E AUT. LIDA		R\$ -650,00
29/05/2019	EO	O	NE03363		Impresso	802844	29/05/2019	NGR COM. DE MAQUINAS E AUT. LIDA		R\$ 650,00
09/07/2019	EO	O	NE04344		Impresso	803659	09/07/2019	Impriol1	Suprimentos de Informática Ltda. - ME	R\$ 910,20
18/07/2019	EO	O	NE04383		Impresso	803867	18/07/2019	WIEC MÓVEIS E EQUIP.TÉC. LIDA		R\$ 1.506,00
18/07/2019	EO	O	NE04386		Impresso	803868	18/07/2019	WIEC MÓVEIS E EQUIP.TÉC. LIDA		R\$ 1.290,00
18/07/2019	EO	O	NE04387		Impresso	803871	18/07/2019	WIEC MÓVEIS E EQUIP.TÉC. LIDA		R\$ 3.152,00
28/08/2019	EO	O	NE05503		Impresso	804721	28/08/2019	TOPCLIMA SISTEMAS DE REFRIGERACAO EIRELI		R\$ 11.459,90
28/08/2019	EO	O	NE05506		Impresso	804722	28/08/2019	DENIECK AR CONDICIONADO LIDA		R\$ 16.100,00
02/09/2019	AI	O	NE05596	NE05503	Impresso	804776	02/09/2019	TOPCLIMA SISTEMAS DE REFRIGERACAO EIRELI		R\$ -11.459,90
03/09/2019	EO	O	NE05658		Impresso	804843	03/09/2019	L'ufficcio	Comércio de Móveis para Escritório	R\$ 10.062,00
03/09/2019	EO	O	NE05672		Impresso	804842	03/09/2019	ADAMITEC	COMERCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRONICOS	R\$ 35.472,00
03/09/2019	EO	O	NE05696		Impresso	804841	03/09/2019	A3	Comércio e Serviços Ltda	R\$ 9.525,00
16/09/2019	EO	O	NE06074		Impresso	805150	17/09/2019	A C Pon Lau	Comércio de Equipamentos Eletro-	R\$ 1.230,60
26/09/2019	EO	O	NE06369		Impresso	805381	26/09/2019	LAYOUT	MOVEIS PARA ESCRITORIO LIDA	R\$ 49.324,00
04/10/2019	EO	O	NE06572		Impresso	805611	04/10/2019	MV	ELETRÔNICOS EIRELI	R\$ 3.420,00
15/10/2019	EO	O	NE06903		Impresso	805856	15/10/2019	LAYOUT	MOVEIS PARA ESCRITORIO LTDA	R\$ 7.695,00
17/10/2019	EO	O	NE06954		Impresso	805898	17/10/2019	RENATO	FONTANA	R\$ 6.710,52
18/10/2019	EO	O	NE07061		Impresso	805939	18/10/2019	Dal Maso e Dal Masso	Ltda ME	R\$ 4.828,70
21/10/2019	EO	O	NE07101		Impresso	805974	21/10/2019	PLAXMETAL	S/A	R\$ 2.529,00
25/10/2019	EO	O	NE07293		Impresso	806191	25/10/2019	Dal Maso e Dal Masso	Ltda ME	R\$ 1.231,55
12/11/2019	EO	O	NE08254		Impresso	806946	12/11/2019	Impriol1	Suprimentos de Informática Ltda. - ME	R\$ 459,00
										R\$ 198.371,64

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 32/34

**Controle Orçamentário**

---

Total Dotações: R\$ 198.371,64  
Total Empenhos: R\$ 198.371,64  
Saldo.....: R\$ 0,00

---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58

Pág.: 33/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
 PRes.....: 138200 28 846 0910 00PW 0001 ANUIDADE ANDIFES - CONTRIBUIÇÃO ENTIDADE NACIONAL  
 Det.Fonte....: 0250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 Clas. Despesa: 3350 41 00 CONTRIBUIÇÕES  
 Plano interno: M00PWG9900N Contribuição a associação nacional Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO						
14/02/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND834	- Anuidade 2019 ANGRAD.					R\$ 1.405,00
28/03/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND1365	- Anuidade ANPAD.					R\$ 5.000,00
							R\$ 6.405,00
DATA	TE M N°UFRGS N°ORIG.	SITUAÇÃO	N°SIAFI	DATA SIAFI	CRETOR		
08/03/2019	EO O NE01425	Impresso	000191	08/03/2019	Associação Nacional dos Cursos de Graduação		R\$ 1.405,00
02/04/2019	EO O NE01955	Impresso	000288	03/04/2019	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E		R\$ 5.000,00
							R\$ 6.405,00

Total Dotações: R\$ 6.405,00

Total Empenhos: R\$ 6.405,00

Saldo.....: R\$ 0,00

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Emitido em: 13/12/2019 09:58  
Pág.: 34/34

### Controle Orçamentário

UGR.....: 153330 Escola de Administração Período: 01/01/2019 a 13/12/2019  
PTRes.....: 138204 28 846 0910 0000 0002 CONTRIBUIÇÕES A ORGANISMOS INTERNACIONAIS  
Det.Ponte....: 0250153330 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Clas. Despesa: 3350 41 00 CONTRIBUIÇÕES  
Plano interno: M000QG9900N Contribuição a organismo internacional Saldo Anterior : R\$ 0,00

DATA	TIPO DE MOVIMENTAÇÃO								
25/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2113	- Contribuição anuidade - 2019 de entidade representativa de						R\$ 5.200,00	
25/04/2019	ABERTURA DE CRÉDITO-ND2114	- Contribuição anuidade - 2019 de entidade representativa de classe						R\$ 4.500,00	
28/05/2019	ANULAÇÃO DE CRÉDITO-ND2681	- Anulação saldo câmbio. 2 entidades.						R\$ -21,50	
								R\$ 9.678,50	
DATA	TE M	NºUFRGS	NºORIG.	SITUAÇÃO	NºSIAFI	DATA	SIAFI	CREDOR	
29/04/2019	EO E	NE02667		Impresso	000413	30/04/2019	CONSEJO	LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE	R\$ 5.200,00
29/04/2019	EO E	NE02672		Impresso	000412	30/04/2019	Institut	Franco-Brésilien d'Administration	R\$ 4.500,00
14/05/2019	AP E	NE03010	NE02667	Impresso	000458	14/05/2019	CONSEJO	LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE	R\$ -6,50
14/05/2019	AP E	NE03011	NE02672	Impresso	000457	14/05/2019	Institut	Franco-Brésilien d'Administration	R\$ -15,00
									R\$ 9.678,50

Total Dotações: R\$ 9.678,50  
Total Empenhos: R\$ 9.678,50  
Saldo.....: R\$ 0,00

## ANEXO B - CONRAZAO 2019 - ENTRATO BANCÁRIO ARRECAÇÃO PRÓPRIA

USUARIO : 01756584044 - FERNANDA  
ARQUIVO GERADO EM: 14/01/2020 AS 09:57:04

CRITERIO DE PESQUISA UTILIZADO:

UG EMITENTE : 153114  
GESTAO EMITENTE : 15235  
CONTA CONTABIL : 821110000  
CONTA CORRENTE :  
N8250153330  
MES : \_\_\_\_\_ OU DIA/MES INICIAL: 01 / JAN  
DIA/MES FINAL : 31 / DEZ  
ISF : B  
OPCAO : 5

UG EMITENTE : 153114 - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
GESTAO EMITENTE: 15235 - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CONTA CONTABIL : 821110000 - DISP. POR DESTINACAO DE RECURSOS A UTILIZAR  
CONTA CORRENTE :  
N8250153330

=====

DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
						5.325,70
02Jan	153114	15235	NL000032	562565	5.325,70C	0,00
03Jan	153114	15235	NL000065	552564	13,00C	13,00C
04Jan	153114	15235	NL000071	552564	17,00C	
04Jan	153114	15235	NL000180	552564	4.233,76C	
04Jan	153114	15235	NL000192	552564	3.061,96C	
04Jan	153114	15235	NL000194	552564	3.941,24C	
04Jan	153114	15235	NL000227	552564	3.857,49C	
04Jan	153114	15235	NL000231	552564	3.338,13C	
04Jan	153114	15235	NL000233	552564	3.416,98C	21.879,56C
10Jan	153114	15235	NL000112	552564	26,00C	21.905,56C
14Jan	153114	15235	NL000123	552564	3.283,95C	25.189,51C
15Jan	153114	15235	NL000137	552564	2.000,75C	27.190,26C
16Jan	153114	15235	NL000244	552564	30,00C	27.220,26C
21Jan	153114	15235	NL000333	552564	2,00C	27.222,26C
23Jan	153114	15235	NL000360	552564	1.663,42C	
23Jan	153114	15235	NL000366	552564	2.220,00C	
23Jan	153114	15235	NL000368	552564	1.174,58C	32.280,26C
24Jan	153114	15235	NL000345	552564	111,00C	
24Jan	153114	15235	NL000425	552564	375,00C	32.766,26C
25Jan	153114	15235	NL000427	552564	238,00C	33.004,26C
28Jan	153114	15235	NL000391	552564	95,00C	33.099,26C
29Jan	153114	15235	NL000453	552564	30,00C	33.129,26C
30Jan	153114	15235	NL000488	552564	12,00C	33.141,26C
31Jan	153114	15235	NL000512	552564	3,00C	33.144,26C

=====

DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
						33.144,26
01Fev	153114	15235	NL000517	552564	57,00C	33.201,26C
04Fev	153114	15235	NL000519	552564	165,00C	33.366,26C
05Fev	153114	15235	NL000538	552564	26,00C	33.392,26C

06Fev	153114	15235	NL000547	552564	17,00C	33.409,26C
07Fev	153114	15235	NL000550	552564	77,00C	33.486,26C
12Fev	153114	15235	NL000584	552564	3.360,95C	36.847,21C
13Fev	153114	15235	NL000628	552564	1.068,44C	37.915,65C
15Fev	153114	15235	NL000647	552564	2,00C	37.917,65C
18Fev	153114	15235	NL000674	552564	2,00C	37.919,65C
20Fev	153114	15235	NL000700	552564	1.181,53C	39.101,18C
20Fev	153114	15235	NL000734	552564	1.411,80C	
20Fev	153114	15235	NL000738	552564	325,00C	
20Fev	153114	15235	NL000743	552564	2.693,77C	
20Fev	153114	15235	NL000745	552564	1.806,19C	45.337,94C
21Fev	153114	15235	NL000691	552564	4,00C	45.341,94C
25Fev	153114	15235	NL000759	552564	4,00C	45.345,94C
26Fev	153114	15235	NL000768	552564	17,00C	45.362,94C

====

SALDO ANTERIOR A 01MAR						45.362,94
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
01Mar	153114	15235	NL000826	552564	13,00C	45.375,94C
07Mar	153114	15235	NL000844	552564	26,00C	45.401,94C
11Mar	153114	15235	NL000873	552564	13,00C	45.414,94C
12Mar	153114	15235	NL000890	552564	151,00C	45.565,94C
13Mar	153114	15235	NL000893	552564	32,00C	45.597,94C
14Mar	153114	15235	NL000899	552564	7.744,33C	53.342,27C
15Mar	153114	15235	NE000219	401091	9,11D	
15Mar	153114	15235	NL000936	552564	5,00C	53.338,16C
18Mar	153114	15235	NL000941	552564	140,00C	53.478,16C
19Mar	153114	15235	NL000895	552564	23.610,28C	77.088,44C
19Mar	153114	15235	NL000971	552564	17,00C	77.105,44C
20Mar	153114	15235	NL000981	552564	1,00C	77.106,44C
21Mar	153114	15235	NL001005	552564	26,00C	77.132,44C
22Mar	153114	15235	NL001032	552564	944,45C	
22Mar	153114	15235	NL001035	552564	325,00C	
22Mar	153114	15235	NL001037	552564	376,26C	
22Mar	153114	15235	NL001040	552564	1.079,22C	
22Mar	153114	15235	NL001048	552564	2.446,72C	82.304,09C
25Mar	153114	15235	NL001059	552564	252,00C	
25Mar	153114	15235	NL001088	552564	42.000,00C	124.556,09C
26Mar	153114	15235	NL001064	552564	13,00C	124.569,09C
27Mar	153114	15235	NL001067	552564	26,00C	124.595,09C
28Mar	153114	15235	NL001081	552564	25,00C	124.620,09C
29Mar	153114	15235	NE801415	401091	7.060,00D	
29Mar	153114	15235	NE801416	401091	23.000,00D	
29Mar	153114	15235	NE801417	401091	5.700,00D	
29Mar	153114	15235	NL001114	552564	9,00C	88.869,09C

====

SALDO ANTERIOR A 01ABR						88.869,09
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
01Abr	153114	15235	NL001133	552564	27,00C	88.896,09C
02Abr	153114	15235	NL001145	552564	22,00C	88.918,09C
03Abr	153114	15235	NL001104	562565	1.405,00D	
03Abr	153114	15235	NE801457	401091	3.230,00D	
03Abr	153114	15235	NL001162	552564	47,00C	84.330,09C

04Abr	153114	15235	NL001171	552564	25,00C	84.355,09C
05Abr	153114	15235	NL001174	552564	35,00C	84.390,09C
08Abr	153114	15235	NL001196	552564	47,00C	84.437,09C
09Abr	153114	15235	NL001210	552564	28,00C	84.465,09C
10Abr	153114	15235	NL001224	552564	25,00C	84.490,09C
11Abr	153114	15235	NL001246	552564	60,00C	84.550,09C
12Abr	153114	15235	NL001249	552564	3.281,95C	87.832,04C
15Abr	153114	15235	NE801799	401091	650,00D	
15Abr	153114	15235	NL001256	552564	32,00C	87.214,04C
16Abr	153114	15235	NL001270	552564	21,00C	87.235,04C
17Abr	153114	15235	NL001273	552564	23,00C	87.258,04C
22Abr	153114	15235	NL001298	552564	23,00C	87.281,04C
23Abr	153114	15235	NL001318	552564	15,00C	87.296,04C
24Abr	153114	15235	NL001288	562565	5.000,00D	
24Abr	153114	15235	NL001344	552564	2.754,75C	85.050,79C
24Abr	153114	15235	NL001352	552564	17,00C	85.067,79C
25Abr	153114	15235	NL001375	552564	49,00C	85.116,79C
26Abr	153114	15235	NL001386	552564	375,00C	
26Abr	153114	15235	NL001388	552564	1.086,52C	
26Abr	153114	15235	NL001390	552564	1.979,28C	
26Abr	153114	15235	NL001393	552564	1.432,33C	
26Abr	153114	15235	NL001432	552564	62,00C	90.051,92C
29Abr	153114	15235	NE802125	401091	800,00D	
29Abr	153114	15235	NL001454	552564	7,00C	89.258,92C
30Abr	153114	15235	NL001463	552564	13,00C	89.271,92C

====

SALDO ANTERIOR A 01MAI						89.271,92
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
01Mai	153114	15235	NE802491	401091	650,00D	88.621,92C
02Mai	153114	15235	NL001480	552564	8,00C	88.629,92C
03Mai	153114	15235	NL001491	552564	38,00C	88.667,92C
06Mai	153114	15235	NL001500	552564	12,00C	88.679,92C
07Mai	153114	15235	NL001505	552564	12,00C	88.691,92C
08Mai	153114	15235	NL001519	552564	48,00C	88.739,92C
09Mai	153114	15235	NL001535	552564	2,00C	88.741,92C
10Mai	153114	15235	NL001551	552564	4,00C	88.745,92C
13Mai	153114	15235	NE000455	401091	3.938,67D	84.807,25C
14Mai	153114	15235	NE802461	401091	2.006,08D	82.801,17C
14Mai	153114	15235	NE802462	401091	479,99D	
14Mai	153114	15235	NL001533	562565	9.700,00D	
14Mai	153114	15235	NL001538	552564	21,50C	
14Mai	153114	15235	NL001565	552564	8,00C	72.650,68C
15Mai	153114	15235	NE802490	401093	650,00C	
15Mai	153114	15235	NS011219	521438	4.209,01D	
15Mai	153114	15235	NS011220	526438	-4.209,01D	
15Mai	153114	15235	NL001577	552564	3.292,95C	76.593,63C
16Mai	153114	15235	NL001604	552564	36,00C	
16Mai	153114	15235	NL001615	552564	2.804,90C	79.434,53C
17Mai	153114	15235	NL001607	552564	4,00C	
17Mai	153114	15235	NL001638	552564	1.080,91C	
17Mai	153114	15235	NL001643	552564	1.192,50C	
17Mai	153114	15235	NL001646	552564	286,56C	81.998,50C
20Mai	153114	15235	NL001611	552564	4,00C	82.002,50C

21Mai	153114	15235	NL001625	552564	7,00C	
21Mai	153114	15235	NL001693	552564	614,55C	82.624,05C
22Mai	153114	15235	NL001684	552564	25,00C	82.649,05C
24Mai	153114	15235	NL001744	552564	24,00C	82.673,05C
27Mai	153114	15235	NL001747	552564	64,00C	82.737,05C
28Mai	153114	15235	NE802822	401093	650,00C	
28Mai	153114	15235	NL001761	552564	10,00C	83.397,05C
29Mai	153114	15235	NE802844	401091	650,00D	
29Mai	153114	15235	NL001776	552564	72,21C	82.819,26C
30Mai	153114	15235	NL001790	552564	1,00C	82.820,26C
31Mai	153114	15235	NL001801	552564	79,00C	82.899,26C

====

SALDO ANTERIOR A 01JUN						82.899,26
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
04Jun	153114	15235	NL001859	552564	36,00C	82.935,26C
05Jun	153114	15235	NE803007	401091	32.000,00D	50.935,26C
06Jun	153114	15235	NE803028	401091	2.074,32D	
06Jun	153114	15235	NL001882	552564	60,00C	48.920,94C
07Jun	153114	15235	NL001885	552564	174,00C	49.094,94C
10Jun	153114	15235	NL001895	552564	4,00C	49.098,94C
11Jun	153114	15235	NL001912	552564	32,00C	49.130,94C
12Jun	153114	15235	NL001921	552564	3.288,95C	52.419,89C
13Jun	153114	15235	NL001953	552564	46,00C	52.465,89C
17Jun	153114	15235	NE803225	401091	288,00D	52.177,89C
17Jun	153114	15235	NL001971	552564	114,00C	52.291,89C
18Jun	153114	15235	NL001973	552564	10,00C	52.301,89C
19Jun	153114	15235	NL001986	552564	15,00C	
19Jun	153114	15235	NL001988	557564	-15,00C	
19Jun	153114	15235	NL001990	552564	15,00C	52.316,89C
24Jun	153114	15235	NE803322	401091	300,00D	
24Jun	153114	15235	NL002013	552564	32,00C	52.048,89C
25Jun	153114	15235	NL002022	552564	13,00C	52.061,89C
26Jun	153114	15235	NL001999	562565	1.795,00D	
26Jun	153114	15235	NL002060	552564	3.562,40C	53.829,29C
26Jun	153114	15235	NL002076	552564	12,00C	53.841,29C
27Jun	153114	15235	NL002090	552564	51,00C	
27Jun	153114	15235	NL002098	552564	195,07C	54.087,36C
28Jun	153114	15235	NL002152	552564	1.351,27C	
28Jun	153114	15235	NL002153	552564	539,75C	
28Jun	153114	15235	NL002154	552564	1.080,88C	
28Jun	153114	15235	NL002155	552564	1.450,62C	
28Jun	153114	15235	NL002172	552564	17,00C	58.526,88C

====

SALDO ANTERIOR A 01JUL						58.526,88
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
01Jul	153114	15235	NL002186	552564	23,00C	58.549,88C
02Jul	153114	15235	NE803538	401091	123,35D	
02Jul	153114	15235	NL002203	552564	18,00C	58.444,53C
03Jul	153114	15235	NL002226	552564	50,00C	58.494,53C
05Jul	153114	15235	NL002243	552564	57,00C	58.551,53C
08Jul	153114	15235	NE803646	401091	915,00D	
08Jul	153114	15235	NL002250	552564	4,00C	57.640,53C

09Jul	153114	15235	NE803649	401091	4.587,000	
09Jul	153114	15235	NE803659	401091	910,200	
09Jul	153114	15235	NL002262	552564	14,00C	52.157,33C
10Jul	153114	15235	NL002269	552564	4,00C	52.161,33C
11Jul	153114	15235	NE803714	401091	158,400	
11Jul	153114	15235	NE803725	401091	1.182,300	50.820,63C
12Jul	153114	15235	NE803743	401093	300,00C	
12Jul	153114	15235	NL002323	552564	3.338,95C	54.459,58C
15Jul	153114	15235	NL002327	552564	42,00C	54.501,58C
16Jul	153114	15235	NL002346	552564	1,00C	54.502,58C
17Jul	153114	15235	NL002349	552564	35,00C	54.537,58C
18Jul	153114	15235	NE803867	401091	1.506,000	
18Jul	153114	15235	NE803868	401091	1.290,000	51.741,58C
18Jul	153114	15235	NE803871	401091	3.152,000	
18Jul	153114	15235	NE803873	401091	300,000	
18Jul	153114	15235	NL002359	552564	4,00C	48.293,58C
19Jul	153114	15235	NL002389	552564	46,00C	48.339,58C
22Jul	153114	15235	NL002392	552564	17,00C	48.356,58C
23Jul	153114	15235	NL002413	552564	6,00C	48.362,58C
24Jul	153114	15235	NL002416	552564	147,00C	48.509,58C
25Jul	153114	15235	NL002429	552564	5.784,00C	
25Jul	153114	15235	NL002445	552564	2.750,00C	
25Jul	153114	15235	NL002470	552564	323,00C	57.366,58C
26Jul	153114	15235	NL002472	552564	8,00C	57.374,58C
29Jul	153114	15235	NL002486	552564	3.952,44C	
29Jul	153114	15235	NL002497	552564	122,00C	61.449,02C
30Jul	153114	15235	NL002536	552564	241,00C	61.690,02C
31Jul	153114	15235	NL002544	552564	102,46C	
31Jul	153114	15235	NL002549	552564	1.914,96C	
31Jul	153114	15235	NL002552	552564	1.080,96C	
31Jul	153114	15235	NL002554	552564	1.190,00C	
31Jul	153114	15235	NL002556	552564	627,00C	
31Jul	153114	15235	NL002572	552564	7,00C	66.612,40C

====

					SALDO ANTERIOR A 01AGO	
					66.612,40	
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
01Ago	153114	15235	NL002588	552564	52,00C	66.664,40C
02Ago	153114	15235	NL002606	552564	35,00C	66.699,40C
05Ago	153114	15235	NL002610	552564	1,00C	66.700,40C
06Ago	153114	15235	NL002618	552564	22,00C	66.722,40C
07Ago	153114	15235	NE804291	401091	151,200	66.571,20C
08Ago	153114	15235	NE804318	401091	500,000	
08Ago	153114	15235	NE804329	401091	1.160,000	64.911,20C
09Ago	153114	15235	NL002663	552564	8,00C	64.919,20C
12Ago	153114	15235	NL002674	552564	3.474,95C	68.394,15C
13Ago	153114	15235	NE804413	401091	830,000	67.564,15C
13Ago	153114	15235	NL002687	552564	7,00C	67.571,15C
14Ago	153114	15235	NL002695	552564	49,00C	67.620,15C
15Ago	153114	15235	NE000773	401091	796,420	
15Ago	153114	15235	NL002706	552564	144,00C	66.967,73C
16Ago	153114	15235	NL002723	552564	234,00C	67.201,73C
19Ago	153114	15235	NL002726	552564	83,00C	67.284,73C
20Ago	153114	15235	NL002773	552564	13,00C	67.297,73C

21Ago	153114	15235	NL002786	552564	53,00C	67.350,73C
22Ago	153114	15235	NL002835	552564	4.854,99C	
22Ago	153114	15235	NL002836	552564	2.892,00C	75.097,72C
22Ago	153114	15235	NL002839	552564	25,00C	75.122,72C
23Ago	153114	15235	NL002842	552564	34,00C	75.156,72C
28Ago	153114	15235	NE804699	401091	6.495,00D	
28Ago	153114	15235	NE804721	401091	11.459,90D	
28Ago	153114	15235	NE804722	401091	16.100,00D	
28Ago	153114	15235	NL002893	552564	17,80C	41.119,62C
29Ago	153114	15235	NL002929	552564	1.643,81C	
29Ago	153114	15235	NL002932	552564	1.432,09C	
29Ago	153114	15235	NL002935	552564	1.998,46C	
29Ago	153114	15235	NL002938	552564	528,91C	46.722,89C
29Ago	153114	15235	NL002975	552564	1.706,65C	48.429,54C

====

SALDO ANTERIOR A 01SET					48.429,54	
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
02Set	153114	15235	NE804776	401093	11.459,90C	
02Set	153114	15235	NL003016	552564	6,00C	59.895,44C
03Set	153114	15235	NE804803	401091	1.098,50D	
03Set	153114	15235	NE804814	401091	499,00D	
03Set	153114	15235	NE804836	401091	284,52D	
03Set	153114	15235	NE804841	401091	9.525,00D	
03Set	153114	15235	NE804842	401091	35.472,00D	
03Set	153114	15235	NE804843	401091	10.062,00D	
03Set	153114	15235	NL003035	552564	42,40C	
03Set	153114	15235	NL003044	552564	5.280,00C	8.276,82C
05Set	153114	15235	NL003064	552564	70,80C	8.347,62C
06Set	153114	15235	NE804934	401092	35.000,00D	
06Set	153114	15235	NL003071	552564	14,40C	26.637,98D
09Set	153114	15235	NL003077	552564	340,80C	26.297,18D
10Set	153114	15235	NL003087	552564	1.248,88C	25.048,30D
11Set	153114	15235	NE805009	401091	79,80D	25.128,10D
12Set	153114	15235	NL003114	552564	3.290,15C	21.837,95D
13Set	153114	15235	NL003146	552564	70,00C	21.767,95D
16Set	153114	15235	NE805150	401091	1.230,60D	
16Set	153114	15235	NL003163	552564	96,20C	22.902,35D
17Set	153114	15235	NL003166	552564	76,40C	22.825,95D
18Set	153114	15235	NL003174	552564	428,40C	22.397,55D
23Set	153114	15235	NL003194	552564	612,40C	21.785,15D
24Set	153114	15235	NL003202	552564	434,20C	21.350,95D
25Set	153114	15235	NL003213	552564	372,80C	
25Set	153114	15235	NL003219	552564	331,41C	
25Set	153114	15235	NL003221	552564	1.461,50C	
25Set	153114	15235	NL003222	552564	989,53C	
25Set	153114	15235	NL003263	552564	326,14C	
25Set	153114	15235	NL003268	552564	15,20C	17.854,37D
26Set	153114	15235	NE805381	401091	49.324,00D	
26Set	153114	15235	NL003280	552564	1.862,13C	
26Set	153114	15235	NL003282	552564	1.301,45C	
26Set	153114	15235	NL003312	552564	22,80C	63.991,99D
27Set	153114	15235	NL003353	552564	1.200,00C	62.791,99D
30Set	153114	15235	NL003365	552564	1.812,00C	60.979,99D

====

SALDO ANTERIOR A 01OUT						60.979,99	
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO		SALDO
01Out	153114	15235	NL003382	552564	603,60C		
01Out	153114	15235	NL003389	552564	1.320,00C		59.056,39D
02Out	153114	15235	NL003399	552564	900,00C		58.156,39D
03Out	153114	15235	NL003424	552564	1.512,00C		56.644,39D
04Out	153114	15235	NE000941	401092	743,92D		
04Out	153114	15235	NE805611	401091	3.420,00D		
04Out	153114	15235	NL003427	552564	600,00C		60.208,31D
07Out	153114	15235	NL003396	562565	8.514,47D		
07Out	153114	15235	NL003441	552564	3.299,40C		65.423,38D
08Out	153114	15235	NL003450	552564	1.550,00C		63.873,38D
09Out	153114	15235	NL003461	552564	3.618,00C		60.255,38D
10Out	153114	15235	NL003475	552564	2.672,00C		57.583,38D
11Out	153114	15235	NE805785	401091	2.400,00D		
11Out	153114	15235	NL003500	552564	4.310,80C		55.672,58D
14Out	153114	15235	NE805823	401091	1.300,00D		
14Out	153114	15235	NL003511	552564	7.759,36C		49.213,22D
15Out	153114	15235	NE805856	401091	7.695,00D		
15Out	153114	15235	NL003524	552564	88,20C		56.820,02D
16Out	153114	15235	NL003527	552564	13,60C		56.806,42D
17Out	153114	15235	NE805898	401091	6.710,52D		63.516,94D
17Out	153114	15235	NL003570	552564	20,00C		63.496,94D
18Out	153114	15235	NE805939	401091	4.828,70D		
18Out	153114	15235	NE805945	401091	6.164,64D		
18Out	153114	15235	NL003573	552564	78,60C		74.411,68D
21Out	153114	15235	NE805974	401091	2.529,00D		
21Out	153114	15235	NL003590	552564	4,80C		76.935,88D
22Out	153114	15235	NL003604	552564	14,40C		76.921,48D
23Out	153114	15235	NL003607	552564	6,00C		76.915,48D
24Out	153114	15235	NL003610	552564	16,40C		76.899,08D
25Out	153114	15235	NE806191	401091	1.231,55D		78.130,63D
28Out	153114	15235	NL003638	552564	21,40C		78.109,23D
29Out	153114	15235	NE806212	401091	16.309,09D		94.418,32D
30Out	153114	15235	NE001075	401091	6.000,00D		
30Out	153114	15235	NL003663	552564	89,20C		100.329,12D
31Out	153114	15235	NL003682	552564	33,60C		100.295,52D

====

SALDO ANTERIOR A 01NOV						100.295,52	
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO		SALDO
01Nov	153114	15235	NE806394	401091	5.025,00D		
01Nov	153114	15235	NL003698	552564	14,40C		105.306,12D
04Nov	153114	15235	NL003719	552564	30,20C		105.275,92D
05Nov	153114	15235	NL003742	552564	2,40C		105.273,52D
06Nov	153114	15235	NE806579	401091	7.060,00D		
06Nov	153114	15235	NE806580	401093	7.060,00C		
06Nov	153114	15235	NE806581	401091	7.060,00D		
06Nov	153114	15235	NE806582	401093	7.060,00C		
06Nov	153114	15235	NE806583	401091	7.060,00D		
06Nov	153114	15235	NL003757	552564	80,20C		112.253,32D
07Nov	153114	15235	NE806653	401092	2.054,88D		

07Nov	153114	15235	NE806671	401092	15.000,00D	
07Nov	153114	15235	NE806729	401091	1.361,70D	
07Nov	153114	15235	NE806733	401091	800,00D	
07Nov	153114	15235	NL003770	552564	28,00C	131.441,90D
08Nov	153114	15235	NL003783	552564	5,60C	131.436,30D
11Nov	153114	15235	NE806840	401091	6.000,00D	
11Nov	153114	15235	NL003797	552564	40,00C	137.396,30D
12Nov	153114	15235	NE001143	401092	276,96D	
12Nov	153114	15235	NE806906	401091	1.080,00D	138.753,26D
12Nov	153114	15235	NE806912	401092	6.110,00D	
12Nov	153114	15235	NE806946	401091	459,00D	
12Nov	153114	15235	NL003763	552564	110.567,25C	
12Nov	153114	15235	NL003768	562565	10.385,68D	
12Nov	153114	15235	NL003804	552564	3.435,31C	41.705,38D
14Nov	153114	15235	NL003861	552564	4,80C	41.700,58D
19Nov	153114	15235	NE807100	401092	235,00D	41.935,58D
20Nov	153114	15235	NL003894	552564	1,20C	41.934,38D
22Nov	153114	15235	NL003883	552564	35.496,31C	
22Nov	153114	15235	NE001199	401092	500,00D	6.938,07D
22Nov	153114	15235	NL003925	552564	72,00C	6.866,07D
25Nov	153114	15235	NL003942	552564	2,40C	6.863,67D
26Nov	153114	15235	NL003951	552564	1,20C	6.862,47D
27Nov	153114	15235	NL003966	552564	12,00C	6.850,47D
28Nov	153114	15235	NL003975	552564	3,60C	6.846,87D
29Nov	153114	15235	NL003987	552564	11,00C	6.835,87D
=====						
SALDO ANTERIOR A 01DEZ						6.835,87
DATA	UG	GESTAO	NUMERO	EVENTO	MOVIMENTO	SALDO
02Dez	153114	15235	NL003999	552564	83,40C	6.752,47D
03Dez	153114	15235	NL004008	552564	8,40C	6.744,07D
04Dez	153114	15235	NL004043	552564	20,40C	6.723,67D
05Dez	153114	15235	NL004095	552564	62,00C	6.661,67D
06Dez	153114	15235	NL004109	552564	4,80C	6.656,87D
09Dez	153114	15235	NL004117	552564	53,80C	6.603,07D
10Dez	153114	15235	NL004131	552564	9,00C	6.594,07D
12Dez	153114	15235	NL004148	552564	3.391,31C	3.202,76D
Pagamento Alugueis Contrato Onus NOVEMBRO 2019 Lanches Guimaraes e Michler						
13Dez	153114	15235	NE001360	401093	348,15C	
ESTORNOS NE						
13Dez	153114	15235	NE001391	401093	9,11C	2.845,50D
13Dez	153114	15235	NL004161	552564	7,60C	2.837,90D
16Dez	153114	15235	NL004170	552564	21,60C	2.816,30D
17Dez	153114	15235	NL004181	552564	13,20C	2.803,10D
23Dez	153114	15235	NL004232	552564	42,00C	2.761,10D
26Dez	153114	15235	NL004246	552564	2,40C	2.758,70D
27Dez	153114	15235	NL004269	552564	15,60C	2.743,10D
30Dez	153114	15235	NL004284	552564	9,60C	2.733,50D
31Dez	153114	15235	NL004294	552564	14.506,70C	
31Dez	153114	15235	NL004327	562565	11.773,20D	0,00
=====						

## ANEXO C - PROPLAN 2019 - ARRECAÇÃO PRÓPRIA - RECEITA EXTRAORÇAMENTÁRIA

UGR	Nº guia	CPF/CNPJ	Nome do contribuinte	Código	Descrição do recolhimento	Data de emissão	Valor	Valor cobrado	Valor juros	Valor multa	Data pagamento	Detalhes
153330	1106827			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/01/2019	R\$ 13,00	R\$ 13,00	R\$ -	R\$ -	03/01/2019	
153330	1106834			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/01/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	04/01/2019	
153330	1107992			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/01/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	04/01/2019	
153330	1107793			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/01/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	04/01/2019	
153330	1107664			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/01/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	04/01/2019	
153330	1109124			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	08/01/2019	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	10/01/2019	
153330	1109660			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/01/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	10/01/2019	
153330	1110252			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/01/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	14/01/2019	
153330	1110447			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/01/2019	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	16/01/2019	
153330	1110799			28830-6	Depósito de Terceiros	15/01/2019	R\$ 1.991,75	R\$ 1.991,75	R\$ -	R\$ -	15/01/2019	8012 ARRECAÇÃO UNIDADE
153330	1110918			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/01/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	15/01/2019	
153330	1111502			28803-9	Aluguéis com contrato	17/01/2019	R\$ 3.281,95	R\$ 3.281,95	R\$ -	R\$ -	12/02/2019	
153330	1112219			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/01/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	21/01/2019	
153330	1112615			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/01/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	24/01/2019	
153330	1112975			98815-4	Depósito de Terceiros	23/01/2019	R\$ 2.220,00	R\$ 2.220,00	R\$ -	R\$ -	23/01/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1112973			98815-4	Depósito de Terceiros	23/01/2019	R\$ 1.174,58	R\$ 1.174,58	R\$ -	R\$ -	23/01/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1112970			98815-4	Depósito de Terceiros	23/01/2019	R\$ 1.663,42	R\$ 1.663,42	R\$ -	R\$ -	23/01/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1113037			98815-4	Depósito de Terceiros	23/01/2019	R\$ 375,00	R\$ 375,00	R\$ -	R\$ -	24/01/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1113485			98815-4	Depósito de Terceiros	24/01/2019	R\$ 238,00	R\$ 238,00	R\$ -	R\$ -	25/01/2019	247 INTEGRAÇÃO UFRGS E COMUNIDADE
153330	1113462			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/01/2019	R\$ 97,00	R\$ 97,00	R\$ -	R\$ -	24/01/2019	
153330	1113312			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/01/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	24/01/2019	

153330	1113899			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/01/2019	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ -	R\$ -	28/01/2019	
153330	1114238			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/01/2019	R\$ 84,00	R\$ 84,00	R\$ -	R\$ -	28/01/2019	
153330	1114578			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/01/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	29/01/2019	
153330	1114312			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/01/2019	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ -	29/01/2019	
153330	1114296			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/01/2019	R\$ 13,00	R\$ 13,00	R\$ -	R\$ -	29/01/2019	
153330	1114624			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/01/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	31/01/2019	
153330	1114944			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/01/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	30/01/2019	
153330	1114739			28867-5	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/01/2019	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ -	R\$ -	30/01/2019	
153330	1115042			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	31/01/2019	R\$ 74,00	R\$ 74,00	R\$ -	R\$ -	04/02/2019	
153330	1115474			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/02/2019	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	01/02/2019	
153330	1115377			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/02/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	01/02/2019	
153330	1116000			28867-5	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/02/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	04/02/2019	
153330	1115884			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/02/2019	R\$ 62,00	R\$ 62,00	R\$ -	R\$ -	04/02/2019	
153330	1115779			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/02/2019	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ -	R\$ -	04/02/2019	
153330	1115743			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/02/2019	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ -	R\$ -	06/02/2019	
153330	1116722			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/02/2019	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ -	R\$ -	05/02/2019	
153330	1116449			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/02/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	05/02/2019	
153330	1116394			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/02/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	05/02/2019	
153330	1116332			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/02/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	07/02/2019	
153330	1117384			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/02/2019	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	07/02/2019	
153330	1117300			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/02/2019	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ -	07/02/2019	
153330	1117235			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/02/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	07/02/2019	
153330	1118117			28830-6	Depósito de Terceiros	11/02/2019	R\$ 1.068,44	R\$ 1.068,44	R\$ -	R\$ -	13/02/2019	8012 ARRECAÇÃO UNIDADE
153330	1118089			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/02/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	12/02/2019	
153330	1118519			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/02/2019	R\$ 76,00	R\$ 76,00	R\$ -	R\$ -	12/02/2019	

153330	1119465			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/02/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	15/02/2019	
153330	1120082			98815-4	Depósito de Terceiros	18/02/2019	R\$ 1.181,53	R\$ 1.181,53	R\$ -	R\$ -	20/02/2019	188 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS
153330	1120075			98815-4	Depósito de Terceiros	18/02/2019	R\$ 1.411,80	R\$ 1.411,80	R\$ -	R\$ -	20/02/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1120112			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/02/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	18/02/2019	
153330	1120460			98815-4	Depósito de Terceiros	19/02/2019	R\$ 1.806,19	R\$ 1.806,19	R\$ -	R\$ -	20/02/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1120450			98815-4	Depósito de Terceiros	19/02/2019	R\$ 2.693,77	R\$ 2.693,77	R\$ -	R\$ -	20/02/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1120440			98815-4	Depósito de Terceiros	19/02/2019	R\$ 325,00	R\$ 325,00	R\$ -	R\$ -	20/02/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1121424			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/02/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	21/02/2019	
153330	1122474			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/02/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	25/02/2019	
153330	1122834			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/02/2019	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ -	R\$ -	26/02/2019	
153330	1123966			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/03/2019	R\$ 13,00	R\$ 13,00	R\$ -	R\$ -	01/03/2019	
153330	1125399			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	07/03/2019	
153330	1125017			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/03/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	07/03/2019	
153330	1127063			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	12/03/2019	
153330	1127062			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/03/2019	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	12/03/2019	
153330	1129222			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/03/2019	R\$ 13,00	R\$ 13,00	R\$ -	R\$ -	11/03/2019	
153330	1129590			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	13/03/2019	
153330	1128187			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/03/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	13/03/2019	
153330	1131349			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/03/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	12/03/2019	
153330	1131115			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/03/2019	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	12/03/2019	
153330	1130996			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/03/2019	R\$ 86,00	R\$ 86,00	R\$ -	R\$ -	12/03/2019	
153330	1130221			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/03/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	12/03/2019	
153330	1131191			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/03/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	14/03/2019	
153330	1132619			28852-7	Depósito de Terceiros	13/03/2019	R\$ 7.737,33	R\$ 7.737,33	R\$ -	R\$ -	14/03/2019	7562 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

153330	1132574			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/03/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	13/03/2019	
153330	1131872			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/03/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	13/03/2019	
153330	1131833			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/03/2019	R\$ 16,00	R\$ 16,00	R\$ -	R\$ -	13/03/2019	
153330	1133047			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	14/03/2019	
153330	1134945			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/03/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	15/03/2019	
153330	1134715			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/03/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1135505			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/03/2019	R\$ 42,00	R\$ 42,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1135353			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/03/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1136798			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/03/2019	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1136480			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/03/2019	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1135728			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/03/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1135701			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/03/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1135602			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/03/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	18/03/2019	
153330	1135924			28803-9	Aluguéis com contrato	18/03/2019	R\$ 3.281,95	R\$ 3.281,95	R\$ -	R\$ -	12/04/2019	
153330	1137064			98815-4	Outras Restituições	19/03/2019	R\$ 9,11	R\$ 9,11	R\$ -	R\$ -	22/03/2019	MULTA
153330	1138056			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	19/03/2019	
153330	1137986			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/03/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	19/03/2019	
153330	1137965			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/03/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	19/03/2019	
153330	1137496			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/03/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	19/03/2019	
153330	1137904			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/03/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	20/03/2019	
153330	1139553			98815-4	Depósito de Terceiros	21/03/2019	R\$ 2.446,72	R\$ 2.446,72	R\$ -	R\$ -	22/03/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1139178			98815-4	Depósito de Terceiros	21/03/2019	R\$ 1.079,22	R\$ 1.079,22	R\$ -	R\$ -	22/03/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1139176			98815-4	Depósito de Terceiros	21/03/2019	R\$ 325,00	R\$ 325,00	R\$ -	R\$ -	22/03/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1139172			98815-4	Depósito de Terceiros	21/03/2019	R\$ 944,45	R\$ 944,45	R\$ -	R\$ -	22/03/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020

153330	1139170			98815-4	Depósito de Terceiros	21/03/2019	R\$ 376,26	R\$ 376,26	R\$ -	R\$ -	22/03/2019	188 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS
153330	1139199			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/03/2019	R\$ 26,00	R\$ 26,00	R\$ -	R\$ -	21/03/2019	
153330	1140946			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/03/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	25/03/2019	
153330	1142068			98815-4	Depósito de Terceiros	25/03/2019	R\$ 42.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ -	R\$ -	25/03/2019	270 ESPECIALIZAÇÃO BUSINESS ANALYTICS 2018-2021
153330	1141430			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/03/2019	R\$ 246,00	R\$ 246,00	R\$ -	R\$ -	25/03/2019	
153330	1143649			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/03/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	26/03/2019	
153330	1143546			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/03/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	26/03/2019	
153330	1143047			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/03/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	26/03/2019	
153330	1142779			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/03/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	26/03/2019	
153330	1143517			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/03/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	27/03/2019	
153330	1144586			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/03/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	27/03/2019	
153330	1144204			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/03/2019	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ -	27/03/2019	
153330	1144196			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/03/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	27/03/2019	
153330	1145926			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/03/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	28/03/2019	
153330	1145540			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	28/03/2019	
153330	1145196			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/03/2019	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ -	28/03/2019	
153330	1145159			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/03/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	28/03/2019	
153330	1146507			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/03/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	29/03/2019	
153330	1146501			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/03/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	29/03/2019	
153330	1146453			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/03/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	01/04/2019	
153330	1146729			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	01/04/2019	
153330	1146871			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	31/03/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	01/04/2019	
153330	1147954			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/04/2019	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	01/04/2019	
153330	1147314			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/04/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	03/04/2019	
153330	1148978			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/04/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	02/04/2019	

153330	1148952			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	02/04/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	02/04/2019	
153330	1148920			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	02/04/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	02/04/2019	
153330	1148643			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	02/04/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	02/04/2019	
153330	1148281			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	02/04/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	02/04/2019	
153330	1149982			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	03/04/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	03/04/2019	
153330	1149337			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	03/04/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	03/04/2019	
153330	1149855			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	03/04/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	04/04/2019	
153330	1149641			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	03/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	05/04/2019	
153330	1150761			28832-2	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/04/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	04/04/2019	
153330	1150369			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/04/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	04/04/2019	
153330	1150913			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/04/2019	R\$ 26,00	R\$ 26,00	R\$ -	R\$ -	05/04/2019	
153330	1151201			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	05/04/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	05/04/2019	
153330	1151108			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	05/04/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	05/04/2019	
153330	1153088			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	08/04/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	08/04/2019	
153330	1152703			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	08/04/2019	R\$ 44,00	R\$ 44,00	R\$ -	R\$ -	08/04/2019	
153330	1153099			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	08/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	10/04/2019	
153330	1152657			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	08/04/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	10/04/2019	
153330	1154311			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	09/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	09/04/2019	
153330	1153807			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	09/04/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	09/04/2019	
153330	1153633			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	09/04/2019	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ -	R\$ -	09/04/2019	
153330	1153595			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	09/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	09/04/2019	
153330	1155176			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	10/04/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	10/04/2019	
153330	1155113			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	10/04/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	10/04/2019	
153330	1154543			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	10/04/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	10/04/2019	
153330	1155871			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	11/04/2019	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -	11/04/2019	

153330	1157834			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/04/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	15/04/2019	
153330	1157790			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/04/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	15/04/2019	
153330	1157767			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/04/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	15/04/2019	
153330	1157741			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/04/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	15/04/2019	
153330	1157464			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	15/04/2019	
153330	1157577			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/04/2019	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	17/04/2019	
153330	1158643			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/04/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	16/04/2019	
153330	1158496			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/04/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	16/04/2019	
153330	1158550			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/04/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	17/04/2019	
153330	1159264			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	22/04/2019	
153330	1159914			98815-4	Depósito de Terceiros	18/04/2019	R\$ 2.754,75	R\$ 2.754,75	R\$ -	R\$ -	24/04/2019	247 INTEGRAÇÃO UFRGS E COMUNIDADE
153330	1161240			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/04/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	22/04/2019	
153330	1160989			28867-5	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	22/04/2019	
153330	1160775			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/04/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	22/04/2019	
153330	1160574			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/04/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	22/04/2019	
153330	1161155			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/04/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	23/04/2019	
153330	1160483			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/04/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	24/04/2019	
153330	1162002			98815-4	Depósito de Terceiros	23/04/2019	R\$ 375,00	R\$ 375,00	R\$ -	R\$ -	26/04/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1162000			98815-4	Depósito de Terceiros	23/04/2019	R\$ 1.086,52	R\$ 1.086,52	R\$ -	R\$ -	26/04/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1161977			98815-4	Depósito de Terceiros	23/04/2019	R\$ 1.979,28	R\$ 1.979,28	R\$ -	R\$ -	26/04/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1161957			98815-4	Depósito de Terceiros	23/04/2019	R\$ 1.432,33	R\$ 1.432,33	R\$ -	R\$ -	26/04/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1162037			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/04/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	23/04/2019	
153330	1161845			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/04/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	23/04/2019	
153330	1161371			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/04/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	23/04/2019	

153330	1161539			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/04/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	25/04/2019	
153330	1161450			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/04/2019	R\$ 23,00	R\$ 23,00	R\$ -	R\$ -	25/04/2019	
153330	1162764			28832-2	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/04/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	24/04/2019	
153330	1162262			28803-9	Aluguéis com contrato	24/04/2019	R\$ 3.281,95	R\$ 3.281,95	R\$ -	R\$ -	15/05/2019	
153330	1163424			98815-4	Devolução de Diárias	25/04/2019	R\$ 2.819,77	R\$ 2.819,77	R\$ -	R\$ -	02/05/2019	DEVOLUÇÃO DE DIÁRIAS INTERNACIONAIS
153330	1163541			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/04/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	25/04/2019	
153330	1163382			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/04/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	25/04/2019	
153330	1163149			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/04/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	26/04/2019	
153330	1163915			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/04/2019	R\$ 38,00	R\$ 38,00	R\$ -	R\$ -	26/04/2019	
153330	1164212			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/04/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	29/04/2019	
153330	1164308			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/04/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	29/04/2019	
153330	1165915			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/04/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	30/04/2019	
153330	1165540			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/04/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	30/04/2019	
153330	1166679			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/05/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	02/05/2019	
153330	1168059			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/05/2019	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ -	R\$ -	03/05/2019	
153330	1167658			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/05/2019	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ -	R\$ -	03/05/2019	
153330	1168662			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/05/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	06/05/2019	
153330	1169250			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/05/2019	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ -	08/05/2019	
153330	1170232			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/05/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	07/05/2019	
153330	1172219			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	08/05/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	08/05/2019	
153330	1173251			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/05/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	09/05/2019	
153330	1173318			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/05/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	10/05/2019	
153330	1174676			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/05/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	14/05/2019	
153330	1175544			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/05/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	14/05/2019	
153330	1175492			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/05/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	15/05/2019	

153330	1176338			98815-4	Depósito de Terceiros	14/05/2019	R\$ 2.804,90	R\$ 2.804,90	R\$ -	R\$ -	16/05/2019	247 INTEGRAÇÃO UFRGS E COMUNIDADE
153330	1176414			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/05/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	14/05/2019	
153330	1176087			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/05/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	15/05/2019	
153330	1176383			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/05/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	16/05/2019	
153330	1175911			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/05/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	16/05/2019	
153330	1177624			98815-4	Depósito de Terceiros	16/05/2019	R\$ 1.080,91	R\$ 1.080,91	R\$ -	R\$ -	17/05/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1177613			98815-4	Depósito de Terceiros	16/05/2019	R\$ 1.192,50	R\$ 1.192,50	R\$ -	R\$ -	17/05/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1177608			98815-4	Depósito de Terceiros	16/05/2019	R\$ 286,56	R\$ 286,56	R\$ -	R\$ -	17/05/2019	188 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS
153330	1177689			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/05/2019	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ -	R\$ -	16/05/2019	
153330	1177348			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/05/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	16/05/2019	
153330	1177216			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/05/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	16/05/2019	
153330	1178307			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/05/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	17/05/2019	
153330	1179447			98815-4	Depósito de Terceiros	20/05/2019	R\$ 614,55	R\$ 614,55	R\$ -	R\$ -	21/05/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1179373			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	20/05/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	20/05/2019	
153330	1179787			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/05/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	21/05/2019	
153330	1179820			28803-9	Aluguéis com contrato	21/05/2019	R\$ 3.281,95	R\$ 3.281,95	R\$ -	R\$ -	12/06/2019	
153330	1181121			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/05/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	22/05/2019	
153330	1180890			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/05/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	22/05/2019	
153330	1180630			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/05/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	22/05/2019	
153330	1181748			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/05/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	27/05/2019	
153330	1181959			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/05/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	24/05/2019	
153330	1182442			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/05/2019	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ -	R\$ -	27/05/2019	
153330	1183405			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/05/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	27/05/2019	
153330	1183220			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/05/2019	R\$ 22,00	R\$ 22,00	R\$ -	R\$ -	27/05/2019	
153330	1183102			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/05/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	27/05/2019	

153330	1183968			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/05/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	28/05/2019	
153330	1183516			28803-9	Aluguéis com contrato	28/05/2019	R\$ 34,21	R\$ 34,21	R\$ -	R\$ -	29/05/2019	DIFERENÇA ÔNUS ABRIL
153330	1184736			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/05/2019	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ -	R\$ -	29/05/2019	
153330	1184660			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/05/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	29/05/2019	
153330	1184587			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/05/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	29/05/2019	
153330	1184356			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/05/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	29/05/2019	
153330	1184874			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/05/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	30/05/2019	
153330	1185239			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/05/2019	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	31/05/2019	
153330	1185738			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	31/05/2019	R\$ 56,00	R\$ 56,00	R\$ -	R\$ -	31/05/2019	
153330	1185619			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	31/05/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	31/05/2019	
153330	1186919			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/06/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	04/06/2019	
153330	1187254			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/06/2019	R\$ 31,00	R\$ 31,00	R\$ -	R\$ -	04/06/2019	
153330	1188561			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/06/2019	R\$ 111,00	R\$ 111,00	R\$ -	R\$ -	07/06/2019	
153330	1189542			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/06/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	06/06/2019	
153330	1189276			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/06/2019	R\$ 43,00	R\$ 43,00	R\$ -	R\$ -	06/06/2019	
153330	1189062			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/06/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	06/06/2019	
153330	1188903			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/06/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	06/06/2019	
153330	1190174			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/06/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	07/06/2019	
153330	1189894			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/06/2019	R\$ 23,00	R\$ 23,00	R\$ -	R\$ -	07/06/2019	
153330	1189835			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/06/2019	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	07/06/2019	
153330	1189775			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/06/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	07/06/2019	
153330	1190436			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/06/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	10/06/2019	
153330	1191192			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/06/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	12/06/2019	
153330	1192303			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/06/2019	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ -	R\$ -	11/06/2019	
153330	1192285			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/06/2019	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ -	R\$ -	11/06/2019	

153330	1192308			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/06/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	13/06/2019	
153330	1192507			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/06/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	12/06/2019	
153330	1193540			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/06/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	13/06/2019	
153330	1193438			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/06/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	13/06/2019	
153330	1193201			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/06/2019	R\$ 26,00	R\$ 26,00	R\$ -	R\$ -	13/06/2019	
153330	1193174			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/06/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	13/06/2019	
153330	1193619			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/06/2019	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ -	R\$ -	17/06/2019	
153330	1194644			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/06/2019	R\$ 58,00	R\$ 58,00	R\$ -	R\$ -	17/06/2019	
153330	1194186			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/06/2019	R\$ 29,00	R\$ 29,00	R\$ -	R\$ -	17/06/2019	
153330	1194291			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/06/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	18/06/2019	
153330	1195500			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/06/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	18/06/2019	
153330	1196077			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/06/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	19/06/2019	
153330	1196800			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/06/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	24/06/2019	
153330	1197664			98815-4	Depósito de Terceiros	24/06/2019	R\$ 3.562,40	R\$ 3.562,40	R\$ -	R\$ -	26/06/2019	247 INTEGRAÇÃO UFRGS E COMUNIDADE
153330	1197674			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/06/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	24/06/2019	
153330	1197226			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/06/2019	R\$ 16,00	R\$ 16,00	R\$ -	R\$ -	24/06/2019	
153330	1197035			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/06/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	24/06/2019	
153330	1197217			28803-9	Aluguéis com contrato	24/06/2019	R\$ 3.281,95	R\$ 3.281,95	R\$ -	R\$ -	12/07/2019	
153330	1198646			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/06/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	25/06/2019	
153330	1198538			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/06/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	25/06/2019	
153330	1198520			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/06/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	25/06/2019	
153330	1198000			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/06/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	25/06/2019	
153330	1198609			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/06/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	26/06/2019	
153330	1198480			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/06/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	27/06/2019	
153330	1199028			98815-4	Depósito de Terceiros	26/06/2019	R\$ 195,07	R\$ 195,07	R\$ -	R\$ -	27/06/2019	188 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS

153330	1199220			98815-4	Depósito de Terceiros	26/06/2019	R\$ 1.450,62	R\$ 1.450,62	R\$ -	R\$ -	28/06/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1199213			98815-4	Depósito de Terceiros	26/06/2019	R\$ 1.080,88	R\$ 1.080,88	R\$ -	R\$ -	28/06/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1199198			98815-4	Depósito de Terceiros	26/06/2019	R\$ 539,75	R\$ 539,75	R\$ -	R\$ -	28/06/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1199195			98815-4	Depósito de Terceiros	26/06/2019	R\$ 1.351,27	R\$ 1.351,27	R\$ -	R\$ -	28/06/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1199664			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/06/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	27/06/2019	
153330	1199621			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/06/2019	R\$ 22,00	R\$ 22,00	R\$ -	R\$ -	27/06/2019	
153330	1199579			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/06/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	27/06/2019	
153330	1200121			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/06/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	28/06/2019	
153330	1199911			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/06/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	28/06/2019	
153330	1200955			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/07/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	01/07/2019	
153330	1200937			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/07/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	01/07/2019	
153330	1200777			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/07/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	01/07/2019	
153330	1201568			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/07/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	02/07/2019	
153330	1201240			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/07/2019	R\$ 16,00	R\$ 16,00	R\$ -	R\$ -	02/07/2019	
153330	1202338			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/07/2019	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ -	03/07/2019	
153330	1202313			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/07/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	03/07/2019	
153330	1202064			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/07/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	03/07/2019	
153330	1201925			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/07/2019	R\$ 32,00	R\$ 32,00	R\$ -	R\$ -	03/07/2019	
153330	1201868			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/07/2019	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ -	R\$ -	05/07/2019	
153330	1201851			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/07/2019	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ -	R\$ -	05/07/2019	
153330	1203271			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/07/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	05/07/2019	
153330	1203041			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/07/2019	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ -	05/07/2019	
153330	1204050			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	08/07/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	08/07/2019	
153330	1203700			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	08/07/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	10/07/2019	

153330	1204988			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/07/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	09/07/2019	
153330	1204785			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/07/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	09/07/2019	
153330	1205369			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/07/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	12/07/2019	
153330	1206378			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/07/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	12/07/2019	
153330	1206132			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/07/2019	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ -	12/07/2019	
153330	1206595			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/07/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	15/07/2019	
153330	1207165			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/07/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	15/07/2019	
153330	1206714			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/07/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	15/07/2019	
153330	1206674			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/07/2019	R\$ 34,00	R\$ 34,00	R\$ -	R\$ -	15/07/2019	
153330	1207327			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/07/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	16/07/2019	
153330	1207473			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/07/2019	R\$ 16,00	R\$ 16,00	R\$ -	R\$ -	17/07/2019	
153330	1208121			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/07/2019	R\$ 19,00	R\$ 19,00	R\$ -	R\$ -	17/07/2019	
153330	1208202			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/07/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	18/07/2019	
153330	1208348			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/07/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	18/07/2019	
153330	1208657			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/07/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	19/07/2019	
153330	1209159			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/07/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	19/07/2019	
153330	1209061			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/07/2019	R\$ 29,00	R\$ 29,00	R\$ -	R\$ -	19/07/2019	
153330	1208924			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/07/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	22/07/2019	
153330	1209862			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/07/2019	R\$ 13,00	R\$ 13,00	R\$ -	R\$ -	22/07/2019	
153330	1209587			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/07/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	22/07/2019	
153330	1209694			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/07/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	23/07/2019	
153330	1210435			98815-4	Depósito de Terceiros	23/07/2019	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ -	R\$ -	25/07/2019	247 INTEGRAÇÃO UFRGS E COMUNIDADE
153330	1210464			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/07/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	23/07/2019	
153330	1210682			98815-4	Depósito de Terceiros	24/07/2019	R\$ 5.784,00	R\$ 5.784,00	R\$ -	R\$ -	25/07/2019	298 RECICLAGEM DE PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL FASE 2
153330	1210908			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	24/07/2019	

153330	1210850			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	24/07/2019	
153330	1210749			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	24/07/2019	
153330	1210731			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 91,00	R\$ 91,00	R\$ -	R\$ -	24/07/2019	
153330	1210710			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ -	R\$ -	24/07/2019	
153330	1210895			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	25/07/2019	
153330	1210796			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ -	R\$ -	25/07/2019	
153330	1210901			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/07/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	26/07/2019	
153330	1211251			98815-4	Depósito de Terceiros	25/07/2019	R\$ 3.952,44	R\$ 3.952,44	R\$ -	R\$ -	29/07/2019	294 ESPECIALIZAÇÃO BUSINESS ANALYTICS
153330	1211227			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/07/2019	R\$ 77,00	R\$ 77,00	R\$ -	R\$ -	25/07/2019	
153330	1211051			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/07/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	25/07/2019	
153330	1210964			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/07/2019	R\$ 91,00	R\$ 91,00	R\$ -	R\$ -	25/07/2019	
153330	1211618			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/07/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	26/07/2019	
153330	1211890			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/07/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	29/07/2019	
153330	1212602			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/07/2019	R\$ 111,00	R\$ 111,00	R\$ -	R\$ -	29/07/2019	
153330	1212477			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/07/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	29/07/2019	
153330	1212467			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/07/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	29/07/2019	
153330	1212118			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/07/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	29/07/2019	
153330	1212549			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/07/2019	R\$ 219,00	R\$ 219,00	R\$ -	R\$ -	30/07/2019	
153330	1212515			28803-9	Aluguéis com contrato	29/07/2019	R\$ 3.281,95	R\$ 3.281,95	R\$ -	R\$ -	12/08/2019	
153330	1212968			98815-4	Depósito de Terceiros	30/07/2019	R\$ 1.914,96	R\$ 1.914,96	R\$ -	R\$ -	31/07/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1212963			98815-4	Depósito de Terceiros	30/07/2019	R\$ 1.080,96	R\$ 1.080,96	R\$ -	R\$ -	31/07/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1212951			98815-4	Depósito de Terceiros	30/07/2019	R\$ 627,00	R\$ 627,00	R\$ -	R\$ -	31/07/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1212948			98815-4	Depósito de Terceiros	30/07/2019	R\$ 1.190,00	R\$ 1.190,00	R\$ -	R\$ -	31/07/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1212882			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/07/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	30/07/2019	

153330	1212752			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/07/2019	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ -	R\$ -	30/07/2019	
153330	1213468			98815-4	Depósito de Terceiros	31/07/2019	R\$ 102,46	R\$ 102,46	R\$ -	R\$ -	31/07/2019	188 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS
153330	1213563			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	31/07/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	31/07/2019	
153330	1213996			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/08/2019	R\$ 52,00	R\$ 52,00	R\$ -	R\$ -	01/08/2019	
153330	1214391			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/08/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	02/08/2019	
153330	1214311			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/08/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	02/08/2019	
153330	1214188			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/08/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	02/08/2019	
153330	1214046			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/08/2019	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ -	R\$ -	02/08/2019	
153330	1214660			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/08/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	05/08/2019	
153330	1215138			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/08/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	06/08/2019	
153330	1215386			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/08/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	06/08/2019	
153330	1217716			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/08/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	09/08/2019	
153330	1217602			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/08/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	09/08/2019	
153330	1217619			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/08/2019	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	12/08/2019	
153330	1219933			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/08/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	12/08/2019	
153330	1220399			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/08/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	12/08/2019	
153330	1220468			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/08/2019	R\$ 159,00	R\$ 159,00	R\$ -	R\$ -	12/08/2019	
153330	1221359			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/08/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	13/08/2019	
153330	1221971			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/08/2019	R\$ 49,00	R\$ 49,00	R\$ -	R\$ -	14/08/2019	
153330	1222836			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/08/2019	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ -	15/08/2019	
153330	1222988			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/08/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	15/08/2019	
153330	1223016			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/08/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	15/08/2019	
153330	1223400			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/08/2019	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ -	R\$ -	15/08/2019	
153330	1223093			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/08/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	16/08/2019	
153330	1223336			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/08/2019	R\$ 230,00	R\$ 230,00	R\$ -	R\$ -	16/08/2019	

153330	1224676			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/08/2019	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ -	R\$ -	19/08/2019	
153330	1224799			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/08/2019	R\$ 66,00	R\$ 66,00	R\$ -	R\$ -	19/08/2019	
153330	1225155			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/08/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	19/08/2019	
153330	1225442			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	19/08/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	19/08/2019	
153330	1225773			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	20/08/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	20/08/2019	
153330	1226282			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	20/08/2019	R\$ 11,00	R\$ 11,00	R\$ -	R\$ -	20/08/2019	
153330	1227088			98815-4	Depósito de Terceiros	21/08/2019	R\$ 2.892,00	R\$ 2.892,00	R\$ -	R\$ -	22/08/2019	298 RECICLAGEM DE PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL FASE 2
153330	1227108			98815-4	Depósito de Terceiros	21/08/2019	R\$ 4.854,99	R\$ 4.854,99	R\$ -	R\$ -	22/08/2019	288 CAPACITAÇÃO, CONSULTORIAS E EVENTOS
153330	1226702			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/08/2019	R\$ 53,00	R\$ 53,00	R\$ -	R\$ -	21/08/2019	
153330	1227777			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/08/2019	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ -	R\$ -	22/08/2019	
153330	1228160			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/08/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	23/08/2019	
153330	1228372			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/08/2019	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ -	23/08/2019	
153330	1228407			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/08/2019	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ -	23/08/2019	
153330	1229371			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/08/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	28/08/2019	
153330	1229506			28803-9	Aluguéis com contrato	26/08/2019	R\$ 3.281,95	R\$ 3.281,95	R\$ -	R\$ -	12/09/2019	
153330	1231189			98815-4	Depósito de Terceiros	28/08/2019	R\$ 1.998,46	R\$ 1.998,46	R\$ -	R\$ -	29/08/2019	294 ESPECIALIZAÇÃO BUSINESS ANALYTICS
153330	1231216			98815-4	Depósito de Terceiros	28/08/2019	R\$ 1.432,09	R\$ 1.432,09	R\$ -	R\$ -	29/08/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1231218			98815-4	Depósito de Terceiros	28/08/2019	R\$ 528,91	R\$ 528,91	R\$ -	R\$ -	29/08/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA
153330	1231232			98815-4	Depósito de Terceiros	28/08/2019	R\$ 1.706,65	R\$ 1.706,65	R\$ -	R\$ -	29/08/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1231236			98815-4	Depósito de Terceiros	28/08/2019	R\$ 1.643,81	R\$ 1.643,81	R\$ -	R\$ -	29/08/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1231158			28832-2	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/08/2019	R\$ 2,40	R\$ 2,40	R\$ -	R\$ -	28/08/2019	
153330	1231375			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/08/2019	R\$ 14,40	R\$ 14,40	R\$ -	R\$ -	28/08/2019	
153330	1231976			98815-4	Depósito de Terceiros	29/08/2019	R\$ 5.280,00	R\$ 5.280,00	R\$ -	R\$ -	03/09/2019	269 PESQUISA APLICADA A GESTÃO DE CLIENTES
153330	1233303			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/09/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	02/09/2019	

153330	1234095			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/09/2019	R\$ 20,40	R\$ 20,40	R\$ -	R\$ -	03/09/2019	
153330	1234675			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	03/09/2019	R\$ 22,00	R\$ 22,00	R\$ -	R\$ -	03/09/2019	
153330	1235583			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	04/09/2019	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	05/09/2019	
153330	1235664			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/09/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	05/09/2019	
153330	1235908			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/09/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	05/09/2019	
153330	1236349			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/09/2019	R\$ 42,00	R\$ 42,00	R\$ -	R\$ -	05/09/2019	
153330	1236461			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/09/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	06/09/2019	
153330	1237020			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/09/2019	R\$ 9,60	R\$ 9,60	R\$ -	R\$ -	06/09/2019	
153330	1236673			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/09/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	09/09/2019	
153330	1236893			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	06/09/2019	R\$ 15,60	R\$ 15,60	R\$ -	R\$ -	09/09/2019	
153330	1236980			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	06/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1237227			28852-7	Depósito de Terceiros	09/09/2019	R\$ 914,48	R\$ 914,48	R\$ -	R\$ -	10/09/2019	SALDO A DEVOLVER PARA O PROJETO 7558-2
153330	1237276			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/09/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	09/09/2019	
153330	1237378			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/09/2019	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ -	R\$ -	09/09/2019	
153330	1237782			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/09/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	09/09/2019	
153330	1237929			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/09/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	09/09/2019	
153330	1238202			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/09/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	10/09/2019	
153330	1238248			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/09/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	10/09/2019	
153330	1238365			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/09/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	10/09/2019	
153330	1238625			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/09/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	10/09/2019	
153330	1238684			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/09/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	10/09/2019	
153330	1238964			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1239274			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/09/2019	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ -	R\$ -	12/09/2019	
153330	1240026			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/09/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	12/09/2019	
153330	1239713			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	12/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019

153330	1240683			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/09/2019	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ -	R\$ -	13/09/2019	
153330	1240635			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	13/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	18/09/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1240784			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/09/2019	R\$ 16,00	R\$ 16,00	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1241019			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/09/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1241193			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/09/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1241440			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/09/2019	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1241637			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/09/2019	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1241716			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/09/2019	R\$ 14,40	R\$ 14,40	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1241761			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/09/2019	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1241780			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/09/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	16/09/2019	
153330	1242081			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/09/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	17/09/2019	
153330	1242160			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/09/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	17/09/2019	
153330	1242580			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/09/2019	R\$ 62,00	R\$ 62,00	R\$ -	R\$ -	17/09/2019	
153330	1242661			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/09/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	17/09/2019	
153330	1242635			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/09/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	18/09/2019	
153330	1242964			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/09/2019	R\$ 2,40	R\$ 2,40	R\$ -	R\$ -	18/09/2019	
153330	1242978			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/09/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	23/09/2019	
153330	1243203			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	18/09/2019	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ -	R\$ -	18/09/2019	NÃO IDENTIFICADO
153330	1243778			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	20/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	23/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1243829			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	20/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	27/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1243913			28852-7	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/09/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	23/09/2019	
153330	1244836			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	23/09/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	23/09/2019	
153330	1244904			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	23/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	23/09/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1245451			98815-4	Depósito de Terceiros	24/09/2019	R\$ 331,41	R\$ 331,41	R\$ -	R\$ -	25/09/2019	247 INTEGRAÇÃO UFRGS E COMUNIDADE
153330	1245464			98815-4	Depósito de Terceiros	24/09/2019	R\$ 372,80	R\$ 372,80	R\$ -	R\$ -	25/09/2019	233 ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

153330	1245610			98815-4	Depósito de Terceiros	24/09/2019	R\$ 326,14	R\$ 326,14	R\$ -	R\$ -	25/09/2019	288 CAPACITAÇÃO, CONSULTORIAS E EVENTOS
153330	1245628			98815-4	Depósito de Terceiros	24/09/2019	R\$ 989,53	R\$ 989,53	R\$ -	R\$ -	25/09/2019	254 ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS 2018
153330	1245634			98815-4	Depósito de Terceiros	24/09/2019	R\$ 1.461,50	R\$ 1.461,50	R\$ -	R\$ -	25/09/2019	260 ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA
153330	1245159			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/09/2019	R\$ 8,40	R\$ 8,40	R\$ -	R\$ -	24/09/2019	
153330	1245534			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/09/2019	R\$ 118,60	R\$ 118,60	R\$ -	R\$ -	24/09/2019	
153330	1245764			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/09/2019	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ -	R\$ -	24/09/2019	
153330	1245415			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/09/2019	R\$ 14,40	R\$ 14,40	R\$ -	R\$ -	26/09/2019	
153330	1245750			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	24/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	24/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1246449			98815-4	Depósito de Terceiros	25/09/2019	R\$ 1.301,45	R\$ 1.301,45	R\$ -	R\$ -	26/09/2019	224 ESPECIALIZAÇÃO MBA EM BUSINESS ANALYTICS 2018-2020
153330	1246481			98815-4	Depósito de Terceiros	25/09/2019	R\$ 1.862,13	R\$ 1.862,13	R\$ -	R\$ -	26/09/2019	294 ESPECIALIZAÇÃO BUSINESS ANALYTICS
153330	1246221			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/09/2019	R\$ 13,20	R\$ 13,20	R\$ -	R\$ -	25/09/2019	
153330	1246404			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	25/09/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	25/09/2019	
153330	1247115			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	26/09/2019	R\$ 8,40	R\$ 8,40	R\$ -	R\$ -	26/09/2019	
153330	1246804			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	26/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	27/09/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1246755			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	26/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1246830			28803-9	Aluguéis com contrato	26/09/2019	R\$ 2.919,96	R\$ 2.919,96	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	
153330	1247563			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	27/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	27/09/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1247661			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	27/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	27/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1247832			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	27/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1248048			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	29/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1248107			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	29/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	02/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1248688			98815-4	Depósito de Terceiros	30/09/2019	R\$ 1.320,00	R\$ 1.320,00	R\$ -	R\$ -	01/10/2019	269 PESQUISA APLICADA A GESTÃO DE CLIENTES
153330	1248633			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/09/2019	R\$ 2,40	R\$ 2,40	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	
153330	1248740			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/09/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	
153330	1248761			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/09/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	

153330	1248241			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	30/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1248838			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	30/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	30/09/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1248222			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	30/09/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	01/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1249585			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	01/10/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	01/10/2019	
153330	1249185			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	01/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	01/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250264			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	02/10/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	03/10/2019	
153330	1250229			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	02/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	02/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1249872			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	02/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	02/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1250203			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	02/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	03/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250498			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	03/10/2019	NÃO IDENTIFICADO
153330	1250503			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	03/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250810			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	03/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250636			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	03/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250729			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	04/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250780			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	04/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250550			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250491			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1250913			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	03/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	08/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1251611			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/10/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	
153330	1251690			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	05/10/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	
153330	1251787			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	06/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1251885			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	06/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1252723			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/10/2019	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	
153330	1253102			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	07/10/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	
153330	1253325			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019

153330	1253388			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1252921			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1252632			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1252507			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1252294			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1252057			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	07/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1253444			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	08/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1253442			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	07/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	08/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1254621			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	08/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	08/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1254447			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	08/10/2019	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ -	08/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1253814			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	08/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	08/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1253906			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	08/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1254559			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	08/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1254092			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	08/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1253874			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	08/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1255549			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/10/2019	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	
153330	1255780			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/10/2019	R\$ 13,00	R\$ 13,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	
153330	1255327			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/10/2019	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	
153330	1255286			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	09/10/2019	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	
153330	1254834			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1255714			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1254722			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1254881			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1255410			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1254775			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019

153330	1255667			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1254934			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1254740			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1254749			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	09/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1255477			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	09/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1256964			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/10/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	
153330	1257042			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	10/10/2019	R\$ 1,20	R\$ 1,20	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	
153330	1256414			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1256804			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1256640			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1256502			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1256756			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1256085			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1256616			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1256724			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	10/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1256535			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	10/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1257565			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/10/2019	R\$ 1,20	R\$ 1,20	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	
153330	1257899			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	11/10/2019	R\$ 8,40	R\$ 8,40	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	
153330	1257886			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1257315			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1257914			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	NÃO IDENTIFICADO
153330	1257507			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1257678			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1257110			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1257242			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019

153330	1257855			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1257767			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1257813			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1257829			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1257425			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	11/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	11/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1258076			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	12/10/2019	R\$ 14,40	R\$ 14,40	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	
153330	1258086			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	12/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1258081			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	12/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258021			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	12/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258045			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	12/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1258125			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	13/10/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	
153330	1258259			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	13/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258188			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	13/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1258748			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/10/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	
153330	1259005			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	14/10/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	15/10/2019	
153330	1258323			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1258591			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258548			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258662			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258992			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258518			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Mestrado em Administração 2019
153330	1258373			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258599			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1258451			28883-7	Taxa de Inscrição Concurso e Processos Seletivos	14/10/2019	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	14/10/2019	Processo Seletivo Doutorado em Administração 2019
153330	1259795			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/10/2019	R\$ 19,20	R\$ 19,20	R\$ -	R\$ -	15/10/2019	

153330	1259998			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/10/2019	R\$ 65,00	R\$ 65,00	R\$ -	R\$ -	15/10/2019	
153330	1260146			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/10/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	15/10/2019	
153330	1260184			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/10/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	16/10/2019	
153330	1260215			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	15/10/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	16/10/2019	
153330	1260403			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/10/2019	R\$ 5,20	R\$ 5,20	R\$ -	R\$ -	16/10/2019	
153330	1261023			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	16/10/2019	R\$ 2,40	R\$ 2,40	R\$ -	R\$ -	16/10/2019	
153330	1261469			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/10/2019	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -	17/10/2019	
153330	1261604			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	17/10/2019	R\$ 15,60	R\$ 15,60	R\$ -	R\$ -	18/10/2019	
153330	1261992			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/10/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	18/10/2019	
153330	1262023			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/10/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	18/10/2019	
153330	1262150			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	18/10/2019	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ -	R\$ -	18/10/2019	
153330	1262714			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/10/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	21/10/2019	
153330	1262576			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	21/10/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	23/10/2019	
153330	1262985			28803-9	Aluguéis com contrato	21/10/2019	R\$ 3.390,11	R\$ 3.390,11	R\$ -	R\$ -	12/11/2019	
153330	1263394			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/10/2019	R\$ 8,40	R\$ 8,40	R\$ -	R\$ -	22/10/2019	
153330	1263489			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	22/10/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	22/10/2019	
153330	1264023			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/10/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	24/10/2019	
153330	1264283			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/10/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	24/10/2019	
153330	1264380			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/10/2019	R\$ 9,60	R\$ 9,60	R\$ -	R\$ -	24/10/2019	
153330	1264290			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	24/10/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	28/10/2019	
153330	1264839			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	27/10/2019	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ -	28/10/2019	
153330	1265164			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	28/10/2019	R\$ 8,40	R\$ 8,40	R\$ -	R\$ -	28/10/2019	
153330	1265233			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	29/10/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	31/10/2019	
153330	1266505			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/10/2019	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ -	R\$ -	30/10/2019	
153330	1266545			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Taxas,Pgto Xerox)	30/10/2019	R\$ 82,00	R\$ 82,00	R\$ -	R\$ -	30/10/2019	

153330	1266449			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	30/10/2019	R\$ 8,40	R\$ 8,40	R\$ -	R\$ -	01/11/2019	
153330	1266838			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	31/10/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	31/10/2019	
153330	1267183			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	31/10/2019	R\$ 9,60	R\$ 9,60	R\$ -	R\$ -	31/10/2019	
153330	1267180			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	31/10/2019	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ -	01/11/2019	
153330	1267868			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	03/11/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	04/11/2019	
153330	1268713			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/11/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	04/11/2019	
153330	1268701			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/11/2019	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	04/11/2019	
153330	1268612			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/11/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	04/11/2019	
153330	1268604			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/11/2019	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ -	R\$ -	04/11/2019	
153330	1268064			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	04/11/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	06/11/2019	
153330	1269313			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	05/11/2019	R\$ 2,40	R\$ 2,40	R\$ -	R\$ -	05/11/2019	
153330	1270029			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	06/11/2019	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ -	06/11/2019	
153330	1269919			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	06/11/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	06/11/2019	
153330	1269912			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	06/11/2019	R\$ 2,40	R\$ 2,40	R\$ -	R\$ -	06/11/2019	
153330	1269723			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	06/11/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	06/11/2019	
153330	1269670			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	06/11/2019	R\$ 25,20	R\$ 25,20	R\$ -	R\$ -	06/11/2019	
153330	1269696			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	06/11/2019	R\$ 4,00	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ -	07/11/2019	
153330	1270144			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	06/11/2019	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ -	08/11/2019	
153330	1270676			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	07/11/2019	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ -	R\$ -	07/11/2019	
153330	1270855			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	07/11/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	08/11/2019	
153330	1271449			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	09/11/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	11/11/2019	
153330	1272309			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	11/11/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	11/11/2019	
153330	1272150			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	11/11/2019	R\$ 8,40	R\$ 8,40	R\$ -	R\$ -	11/11/2019	
153330	1271840			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	11/11/2019	R\$ 22,00	R\$ 22,00	R\$ -	R\$ -	11/11/2019	
153330	1273006			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	12/11/2019	R\$ 1,20	R\$ 1,20	R\$ -	R\$ -	12/11/2019	

153330	1272461			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	12/11/2019	R\$ 44,00	R\$ 44,00	R\$ -	R\$ -	12/11/2019	
153330	1273790			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	14/11/2019	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ -	R\$ -	14/11/2019	
153330	1276340			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	20/11/2019	R\$ 1,20	R\$ 1,20	R\$ -	R\$ -	20/11/2019	
153330	1276525			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	20/11/2019	R\$ 14,40	R\$ 14,40	R\$ -	R\$ -	22/11/2019	
153330	1276813			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	21/11/2019	R\$ 50,40	R\$ 50,40	R\$ -	R\$ -	22/11/2019	
153330	1277468			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	22/11/2019	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ -	R\$ -	22/11/2019	
153330	1277669			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	24/11/2019	R\$ 2,40	R\$ 2,40	R\$ -	R\$ -	25/11/2019	
153330	1278467			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	25/11/2019	R\$ 1,20	R\$ 1,20	R\$ -	R\$ -	26/11/2019	
153330	1279600			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	27/11/2019	R\$ 12,00	R\$ 12,00	R\$ -	R\$ -	27/11/2019	
153330	1279812			28830-6	Serviços Administrativos (Emissão diplomas/atestados,Texas,Pgto Xerox)	28/11/2019	R\$ 3,60	R\$ 3,60	R\$ -	R\$ -	28/11/2019	