

PRINCIPAIS QUESTIONAMENTOS E RESPECTIVAS RESPOSTAS

Como informado, 30 unidades realizaram discussões relativas ao documento "Sustentabilidade orçamentária e financeira da Unesp" e à respectiva Minuta de Resolução. Essas discussões ocorreram em reuniões de congregação (abertas ou não), reuniões plenárias e consultas aos diferentes segmentos das respectivas comunidades universitárias. Em alguns locais ocorreram votações, enquanto em outros apenas manifestações ou o encaminhamento de sugestões.

O Quadro a seguir sumariza as principais sugestões e os questionamentos sobre a proposta.

Quadro 1 - Sugestões e questionamentos de maior incidência recebidos das 30 unidades que se manifestaram.

Sugestões e questionamentos	Número de unidades
Manifestaram-se contrários à Minuta na forma original apresentada.	27
Favoráveis a manter a discussão.	23
Discussão em conjunto da Minuta de resolução dos parâmetros de sustentabilidade orçamentária e financeira com propostas de modernização administrativa e reforma acadêmica.	15
Proposta de ter como foco principal a recomposição salarial dos servidores em detrimento da reserva financeira.	11
Solicitaram maior tempo para discussão da proposta.	09
Declararam que o documento que acompanha a Minuta não aponta impactos negativos e positivos da proposta de sustentabilidade.	06
Entenderam que há a necessidade de ouvir os colegiados CADE e CEPE antes de encaminhamento da proposta ao Conselho Universitário.	05
Encaminharam sugestões sem se posicionar.	03
Sugerem a inclusão dos valores da Lei Kandir e PEPs no total do cálculo da receita.	03
Como serão aplicados os 15% do crescimento real?	03
Contrários a Minuta, sem encaminhamento de sugestões.	03
Propõem a exclusão da Minuta na pauta do Conselho Universitário.	01

Expressiva parcela das unidades, como observado no Quadro 1, rejeita a proposta de Minuta no seu teor original, porém, são favoráveis a manter a discussão de propostas que levem à sustentabilidade orçamentária e financeira.

A seguir apresentam-se respostas aos questionamentos mais frequentes, a fim de esclarecer as dúvidas encaminhadas.

1) Por que não propor primeiro uma reforma administrativa e posteriormente a sustentabilidade financeira e orçamentária?

Resposta: A proposta de sustentabilidade é emergencial dada a realidade orçamentária e financeira da universidade. Com relação à reforma administrativa, esta foi iniciada em Junho de 2017 com a criação, pelo Conselho Universitário, da Pró-reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão (Propeg). Os princípios norteadores de reforma administrativa para as unidades vêm sendo estudados na Propeg, não tendo como objetivo único ou central a economia de recursos financeiros. Entende-se a necessidade da reforma administrativa como um instrumento para adequar a estrutura e o ordenamento administrativo às necessidades de uma instituição voltada para os desafios do século XXI, atendendo tanto aos avanços tecnológicos, quanto às novas concepções das organizações públicas. Assim, não se confunde a proposta de sustentabilidade orçamentária e financeira com a reforma administrativa.

2) Quais medidas a reitoria está implementando para economizar os recursos que hoje nos faltam?

Resposta: Seguem as principais medidas tomadas pela reitoria no ano de 2017 para economia de recursos:

a) Amplo estudo e Edital de migração para Ambiente de Contratação Livre - ACL e consequente programa de eficiência energética na Unesp: previsão de economia de 20% com as contas de energia elétrica, o que equivale aproximadamente 5 milhões de reais ao ano; **b)** Redução de 1 milhão de reais no Custeio da Reitoria. Despesas de 18 milhões em 2017, com adequação para 17 milhões em 2018; **c)** Foram negociados ou finalizados 36 contratos com economia de R\$ 1.421.017,05, incluindo renegociação de taxas de gerenciamento; **d)** Adequação do Vale Alimentação dos Professores Substitutos em função da carga horária de trabalho: Economia no 2º semestre de 2017 - R\$ 985.965,60; **e)** Priorização de reuniões por videoconferência, com economia de pagamento de diárias e transportes. Em 2017, das 53 reuniões de órgãos colegiados, 20 sessões foram realizadas por videoconferência. O custo de cada reunião presencial

é de R\$ 59.362,05; **f)** Disciplina do uso de telefonia celular, com Portaria de parametrização de valores máximos de consumo e cortes de linhas, com economia de 28% nas contas; **g)** Implantação, por Licitação, de uso de táxi corporativo para deslocamentos oficiais de servidores, exclusivamente a serviço, proporcionando economia de combustível e manutenção de veículos. Governo do Estado tomou a mesma ação, posteriormente; **h)** Regulamentação do uso de veículo particular, a serviço, disciplinando a comprovação efetiva da despesa, proporcionando economia no uso de carros oficiais e motoristas. Economia aproximada de R\$ 120.000,00 no ano de 2017. A média mensal dessa despesa em 2016 era de R\$ 25.000,00 e passamos para R\$ 15.000,00 em 2017; **i)** Serão desativados 9 veículos oficiais, em função do uso do Easy táxi e veículo particular, com ressarcimento. O leilão proporcionará uma receita aproximada de R\$ 206.399,10; **j)** Todas ações na área de transportes proporcionaram uma economia de 28% no consumo de combustível, comparados o 1º semestre de 2017 (R\$ 81.384,80) com 1º semestre de 2018 (R\$ 63.505,75); **k)** Implantação de sistema de compensação de horas, de forma a evitar o acúmulo de horas extras e passivos trabalhistas. Após a implantação, já foram compensadas 35% das horas excedentes. Portaria nº 129/17, de abril de 2017, que já estava de acordo com a Reforma trabalhista que foi aprovada em 06/11/17.

3) Por que propor com prazo tão curto de tempo uma proposta tão importante (a da sustentabilidade)?

Resposta: É competência estatutária do Reitor que lhe permite propor Resoluções a serem aprovadas pelo Conselho Universitário. Essa forma de agir é a que permitiu o início da discussão do tema de disciplinamento fiscal, agora ampliado nos debates, nas unidades. Esse processo gerou a participação da comunidade que resultou em diversas sugestões e críticas, além da dilação do prazo para apreciação. O processo, portanto, ainda está em curso. A consulta continua com a incorporação das sugestões apresentadas na forma de novas Minutas, que deverão novamente ser discutidas pela comunidade, devolvidas com sugestões ou alternativas para a Propeg e encaminhadas ao Conselho Universitário.

4) A minuta significa congelamento de salários?

Resposta: Não! Não está sendo proposto pela Minuta original nem nas novas Minutas, nenhum congelamento de salários. Não há, em seu texto original e nos ora apresentados, nenhuma vedação à política de reajuste salarial. Conforme prenunciado em todas as versões de Minutas, ao contrário de congelamento, o que se propõe é uma estratégia segura e continuada, por isso sustentável, por meio de parâmetros de

política salarial e retomada de contratações por meio do crescimento real da cota-parte do ICMS. Está definido nas opções ora encaminhadas que a definição de reajustes salariais será, como sempre, definida no âmbito do CRUESP. A situação econômica que vivemos, inédita em termos históricos, nos impôs três anos subsequentes de queda real na receita de nossa cota-parte do ICMS. As defasagens acumuladas em salários e contratações, agravadas pelo aumento proporcional de inativos, nos colocam na situação financeira mais adversa jamais vivenciada. Qualquer forma de retomada de recomposições ou de contratações deverá ser garantida por uma estabilidade econômica e essa não depende de nós, Unesp. Por isso, nossa responsabilidade para com a universidade deverá ser a condição a ser respeitada tanto nas recomposições de salários como nas futuras contratações, tendo em vista as condições inéditas e extremamente adversas que vivenciamos.

5) O que vamos fazer com nossos inativos?

Resposta: Inativos são os servidores técnico-administrativos e os docentes que, no passado, construíram a grandeza e a importância de nossa Universidade. Devemos primeiramente respeitar essa história e garantir que suas aposentadorias permaneçam dignas. Qualquer alternativa que não respeite essa condição é inaceitável. A insuficiência financeira, ou seja, a falta de recursos de contribuições para atender plenamente à despesa com as aposentadorias e pensões, na casa das centenas de milhões de reais ao ano, tem sido paga com os recursos da nossa cota-parte do ICMS. Essa insuficiência não é só nossa. O estado de São Paulo como um todo apresenta o mesmo problema. Alguns estudos nessa direção já estão sendo realizados pela Propeg. De imediato está sendo levantado o valor do passivo atuarial para que possamos estabelecer alternativas viáveis de financiamento de nossa insuficiência. Para melhor compreender o que significa a insuficiência, no ano de 2016 essa foi de mais de R\$ 17 bilhões para o estado de São Paulo. A solução desse problema não poderá ocorrer pela transferência de nossos inativos à SPPREV, pois isso poderia significar a redução imediata dos valores recebidos por cada aposentado. Dessa forma, somente novas fontes para aumentar o fluxo de recursos para o fundo previdenciário, no caso a SPPREV, deverão ser propostas como alternativa. A título de exemplo, o quadro abaixo demonstra a apuração da insuficiência financeira para o ano de 2017.

1. Folha Bruta - Inativos	873.943.296
2. Folha Bruta - Pensionistas	109.154.357
3. Soma (1 + 2)	983.097.653
4. Contr. Previdenciária Patronal – Autárquicos Ativos	190.801.487
5. Contr. Previdenciária Servidores – Autárquicos Ativos	95.400.758
6. Contr. Previdenciária Servidores Inativos	47.300.653
7. Contr. Previdenciária - Pensionistas	5.116.714
8. Soma das Contr. Previdenciárias (4 + 5 + 6 + 7)	338.619.612
9. Insuficiência Financeira (3 – 8)	644.478.041

6) Por que a Minuta não foi antes submetida ao CADE ao CEPE e às Congregações das unidades?

Resposta: A prerrogativa estatutária de apresentar uma Resolução cabe ao Reitor. As instâncias como CADE e CEPE também participaram da discussão. Nos dois colegiados foram realizadas apresentações, discussões e sugestões e críticas foram dadas. Nesta etapa as unidades serão novamente consultadas por meio do envio da nova Minuta. Assim, todos poderão continuar a contribuir com a discussão cada vez mais ampliada da Minuta.

7) Quais serão as medidas de contenção de despesas para chegar no percentual de 85%?

Resposta: A proposta de estabelecer uma equivalência de 85% das despesas de pessoal em relação à cota-parte do ICMS deriva de uma condição histórica de que esse nível de despesa não compromete a Universidade. Não se está agora propondo nenhuma forma de fazer diminuir as despesas com pessoal para atingir esses 85%. O que se almeja é que, no futuro próximo, haja um crescimento da receita que permita essa equivalência nesse percentual. Sendo assim, não haverá medida de contenção

de despesa de pessoal, mas a garantia de que o crescimento dessa despesa seja compatível com o esperado crescimento da receita.

8) Por que usar como referência principal as receitas da cota-parte do ICMS?

Resposta: A Unesp recebe recursos de três fontes: tesouro, convênios e receita própria. Usualmente na fonte tesouro são computados o repasse da cota parte devido à arrecadação do ICMS, a compensação devido à desoneração das exportações por meio da Lei Kandir e os repasses correspondentes aos Programas Especiais de Parcelamento (PEP). Pode ocorrer repasse extra, mas é muito raro. Na fonte convênios são computados os repasses de convênios federais, estaduais e outros. São valores que só podem ser aplicados nos objetos descritos nos convênios. Na fonte receita própria são computadas as receitas com prestação de serviços, taxas cobradas pela universidade, juros de aplicações financeiras, recolhimentos feitos pelos servidores ao Unesp Saúde, entre outras. Para o orçamento de 2018, os percentuais correspondentes a essas três fontes estão assim distribuídos: tesouro, 88,7%; convênios, 1,1%; receita própria, 10,2%. Nas simulações apresentadas nos documentos encaminhados à comunidade, concentrou-se nas despesas correspondentes a Pessoal e Reflexos, pelo fato de essa despesa corresponder, atualmente, a mais de 80% das despesas do orçamento e por estarem próximas a 100% dos repasses do ICMS. A necessidade de manter uma reserva financeira está associada às flutuações da economia e a seus reflexos sobre a arrecadação do ICMS, exatamente para que a universidade possa honrar seus compromissos. Lembramos, ainda que, nos últimos anos, o orçamento anual da universidade tem sido aprovado prevendo o aporte de cerca de uma folha de pagamento, da ordem de R\$ 170 milhões na fonte receita própria, para custear despesas com pessoal e reflexos. Nos anos recentes, uma das fontes desse valor eram os rendimentos de aplicações da reserva financeira. Nesse momento as reservas financeiras da universidade caíram para valores muito aquém do necessário e preveem-se dificuldades para compor a receita própria referida. Assim, parece-nos prudente que a principal despesa da universidade, pela sua importância e perenidade, deva estar baseada na fonte de tesouro.

9) Como iremos retomar as contratações de pessoal?

Resposta: Contratações de pessoal, de técnico-administrativos e, em particular, de docentes, é hoje de grande urgência. Sem elas, programas de pós-graduação, pesquisas e departamentos poderão ser seriamente comprometidos ou até inviabilizados. Na Minuta original, e também nas ora encaminhadas, as contratações, e a recomposição salarial estão tratadas no item pessoal e reflexos. O papel social da

universidade é fornecer um conjunto de serviços à sociedade. Desempenhar essa função tem um custo além daquele de pessoal e reflexos. Nos últimos anos essas outras despesas têm representado aproximadamente 18% do orçamento da universidade e os recursos para o custeio das unidades e da reitoria estão congelados há três anos. Não é razoável, portanto, projetar gastos menores do que esse percentual. Por essa razão, entende-se que tanto contratações quanto reajustes salariais devam ser tratados em conjunto nas despesas de pessoal e reflexos e essas, por sua vez, não devem superar um limite percentual dos repasses de ICMS. A proposta da meta de estabelecer as despesas de pessoal em 85% dos repasses do ICMS permitiria à universidade dispor dos recursos apropriados para despesas de custeio, programas de permanência estudantil e investimentos ou outras que julgar necessárias.

10) Por que contratações e recomposição salarial estão juntas?

Resposta: Contratações significam aumento do número de servidores técnico-administrativos e de docentes na folha de pagamento com o equivalente aumento no total da despesa de pessoal, dado o fato de que os que se aposentam permanecem na folha de pagamento. A recomposição significa igualmente aumento na despesa de pessoal. A intenção é fazer com que nossas decisões, tanto de contratações quanto de recomposições salariais, contemplem os reflexos que ambas trazem em nossas despesas de pessoal, tanto no presente quanto no futuro. Essa perspectiva oferecerá uma indicação de valores para tomarmos decisões tendo clareza de suas consequências, o que não fizemos no passado e que acabou por redundar no agravamento das dificuldades que atualmente vivemos.

11) Por que não antes fechar cursos ou campus para uma economia de despesas?

Resposta: Cancelar cursos que estruturam campus significa um prejuízo social, acadêmico e político elevado. É uma decisão extrema. Ademais, o cancelamento de cursos não implica obrigatoriamente a economia em despesas, pois tanto técnico-administrativos quanto docentes não devem nem poderão ser demitidos. Mesmo buscar realocar o pessoal vinculado a esses cursos poderá ter efeito pequeno, pois, em muitos casos, essa realocação poderá implicar deslocamentos para outras cidades, o que nem sempre é do interesse desses indivíduos. Poderá, portanto, não ocorrer essa realocação causando a situação de muitos permanecerem em sua unidade, recebendo os seus salários, visto que para lá foram contratados, mesmo sem atividades atribuídas. O mais relevante é ter a conduta acadêmica de fortalecer

permanentemente nossos cursos. Contudo, essa premissa não nos impede de promover ajustes e soluções nos cursos que apresentem relação de vagas e candidatos baixa, retenção elevada e número pequeno de concluintes. Essas ações caberão principalmente à Prograd, pois é essa pró-reitoria que detém as condições técnicas para estimular a melhoria e o aprimoramento dos cursos de graduação.

12) O que será feito com os 15% restantes que não despesas de pessoal?

Resposta: Nos últimos anos a universidade tem utilizado cerca de 18% do orçamento para todas as demais despesas que não sejam com pessoal e reflexos. Nelas se incluem as despesas de custeio das unidades e reitoria, nas quais se incluem os vales transporte e refeição, as despesas judiciais, os investimentos e o PDI. Elas têm se mantido nesse percentual unicamente porque estão congeladas ou têm sido reduzidas. Assim, os pretendidos 15% da cota parte do estado, quando atingida a situação de equilíbrio, acrescido das receitas próprias, seriam utilizados para custear tais despesas num patamar mais apropriado para as dimensões e necessidades da universidade. Somente como exemplo, a universidade está distribuída numa estrutura física de cerca de um milhão de metros quadrados de área construída. Por decorrência de ações do Ministério Público, estima-se que cerca de 60% desse total não atenda à legislação vigente, AVCBs e acessibilidade dentre outros. Caso ocorra crescimento estável da economia por período longo (três anos ou mais), poderemos atingir equilíbrio expresso nas metas das diferentes versões de minuta e priorizar a recomposição salarial e as contratações defasadas, com a capacidade de investimentos.

13) Por que priorizar a reserva financeira em quatro folhas de pagamento e por que essa reserva é importante?

Resposta: A reserva financeira, que no final de 2013 correspondia a cerca de cinco folhas de pagamento, permitiu que a universidade pudesse manter, até então, os pagamentos de sua folha salarial e as demais despesas. Porém, após três anos seguidos de queda real da arrecadação (crescimento insuficiente para repor a correção inflacionária) essa reserva decresceu de maneira acentuada. Ao final de 2013 era de aproximadamente R\$900 milhões e, ao final de 2017, estava próxima de R\$170 milhões (sendo R\$60 milhões de convênios), se descontado o valor do 13º salário para os autárquicos. Essas quedas, deve-se observar, ocorreram no passado por períodos de somente um ano. Caso a queda real recente, por três anos, ocorresse estando nossas reservas no nível atual, não teríamos condições de honrar os salários, ou pagamentos aos credores. Ademais, essas reservas geram receitas de aplicações

financeiras (receita patrimonial) significativas o suficiente para financiar programas de investimento de valor relevante.

14) Por que não procurar obter mais recursos junto ao Governo do Estado já que ele nos impôs abertura de cursos onerosas?

Resposta: As decisões do passado relativas à expansão comprovadamente acarretaram aumentos de despesas que não foram suficientemente planejadas. As recentes ações empreendidas junto ao governo do estado e à Assembleia Legislativa para obter recursos compensatórios por decorrência de expansões foram e continuarão a serem realizadas. Esse é o compromisso permanente da atual gestão. Apenas para exemplificar essas ações, o Reitor realizou três audiências com o Governador em 2017, duas audiências com o Vice-governador e várias outras reuniões, que contaram com a presença de sua equipe econômica, com o Chefe da Casa Civil e com o Secretário de Planejamento. Organizou um evento inédito na Assembléia Legislativa, com a presença de parlamentares, prefeitos e lideranças visando sensibilizar a Casa para o aumento de repasses para as universidades paulistas. Além disso, empreendeu esforços que resultou na inclusão de R\$ 50 milhões de recursos orçamentários para 2018, oriundos dos *royalties* do petróleo.

15) Haverá um programa de demissão voluntária?

Resposta: Não há nenhuma perspectiva de propor demissões voluntárias. Primeiramente porque elas poderiam representar a perda de saber técnico e profissional de importantes servidores técnico-administrativos e docentes. Além disso, porque elas impactam mais fortemente nos casos de celetistas, que são hoje em número menor em relação aos autárquicos. Sendo assim, essas demissões trariam resultado financeiro de pouco significado frente à atual crise.

16) A permanência estudantil está fora da proposta ou será objeto de contenção?

Resposta: A permanência estudantil tem sido objeto de atenção por meio da determinação de recursos em seguidos orçamentos. Embora os valores para atendê-la não tenham sido repassados pelo Tesouro Estadual, a Unesp tem atendido e eles de maneira crescente. Eventuais reduções, se ocorrerem, são relacionadas a diminuições no total real das receitas repassadas. Essa despesa, porém, representa importante recurso para a permanência estudantil. Qualquer restrição poderá significar prejuízos

irreversíveis na continuidade da presença de alunos. Sendo assim, não se planeja nenhuma restrição para bem atender a esse fundamental programa no qual a Unesp é pioneira.

17) Por que não promover um corte de diárias para economizar?

Resposta: O valor das diárias está congelado desde o ano de 2014, portanto, cálculos relacionados a elas podem refletir a quantidade de diárias. O que observamos é que, entre o ano de 2016 e de 2017, esse valor permaneceu estável e que desde o ano de 2014 os valores foram decrescentes. Há, portanto, um esforço permanente para a otimização do seu uso e a falta de recurso observada no último ano demanda análise criteriosa por parte da universidade para avaliação da possibilidade de novos cortes, sem comprometimento das atividades.

18) Haverá algum programa de contenções de despesas relativo às Gratificações de Representação, GRs?

Resposta: As denominadas Gratificações de Representação, conhecidas pela sigla GR, são muitas vezes utilizadas para indicar desperdícios de recursos. A bem da verdade, elas são atribuídas aos cargos de chefia que servidores técnico-administrativos e docentes assumem. São um incentivo pecuniário para que alguns assumam mais responsabilidades. Caso isso não ocorresse dificilmente haveria interessados em assumir responsabilidades tais como diretores e vice-diretores de unidades, chefias de departamento ou coordenação de cursos de graduação ou de pós-graduação. Existe, além do mais, a regra de que com o tempo as GRs são incorporadas ao salário na proporção de 10% ao ano no exercício da função. Nessa regra, no ano de 2016, cerca de 83% do valor pago a título de GRs já está incorporada aos salários, portanto, não poderá ser diminuído, pois se trata de direito adquirido. Os restantes 17% representam aproximadamente R\$ 28 milhões ao ano. Caso assumíssemos o mesmo procedimento adotado na Unicamp, de corte de 30% no valor das GRs, teríamos uma economia de cerca de R\$ 8,4 milhões por ano, valor visivelmente menor que os necessários R\$ 170 milhões para um equilíbrio imediato em nossas finanças. Ademais, estaríamos retirando valores de salários dos que mais assumem responsabilidades.

19) Por que não fazer com que o Governo do Estado assuma a insuficiência financeira?

Resposta: A insuficiência financeira é o valor deficitário entre o total arrecadado de contribuições previdenciárias e o valor pago de aposentadorias e pensões, em conformidade com o previsto no Parágrafo Único, Artigo 27, da Lei Complementar nº 1.010, de 01/06/2007. Esse valor vem crescendo em função de três fatores: diminuição relativa entre o total das contribuições e o total dos benefícios pagos, diminuição da proporção entre número de contribuintes e número de beneficiários e aumento do prazo de usufruto dos benefícios. Todos esses fatores são estruturantes e refletem principalmente o aumento da expectativa de vida. Essa condição não é exclusiva à Unesp, tanto a união, quanto os estados, o distrito federal e os municípios apresentam o mesmo problema. No nosso caso, essa insuficiência é crescente, seja pelos valores pagos de aposentadorias quanto pela regra de correção por paridade. Nenhuma dessas poderá ser alterada sem causar graves prejuízos sociais aos beneficiários, portanto, qualquer alternativa nessa direção deverá ser de pronto recusada. A exigência de que o Governo do Estado (Tesouro Estadual) assuma esse valor é questionável em seus fundamentos, pois hoje é o próprio Tesouro que arca com esses valores quando honra de forma direta ou indireta a insuficiência de todo o estado. Uma alternativa, como já aqui indicada, com maiores possibilidades é a de buscar fontes alternativas de financiamento, tais como um processo de capitalização do fundo previdenciário atual (SPPREV) ou de criação de um específico para as três universidades estaduais.

20) Quais garantias teremos de que novas ampliações não venham a ocorrer novamente?

Resposta: As Minutas, ao definirem o crescimento real da arrecadação e ao determinarem que estudos prévios relativos aos impactos futuros de novas despesas venham a ser realizados pela Propeg, já estabelecem um meio de evitar que novas ampliações ocorram de forma insustentável. Será justamente o uso desses pressupostos a maior garantia de que evitaremos, no futuro, ampliações onerosas ou insustentáveis.

21) Quando irão ocorrer reajustes salariais e como serão decididos seus percentuais?

Resposta: Reajustes salariais dependem de atuações junto ao CRUESP. Predeterminar de maneira unilateral quanto serão esses reajustes e a que prazo irão

acontecer significaria deixar de reconhecer que decisões dessa natureza ocorrem por negociações e implicaria fragilizar a isonomia. Não há, portanto, na Minuta original ou na nova Minuta nenhuma forma de restrição a que negociações ampliadas ocorram. A utilidade que se almeja com a aprovação de Resolução de Sustentabilidade Financeira e Orçamentária é a de oferecer à comunidade e às instâncias colegiadas meios claramente definidos de acompanhamento dos reflexos em nossas finanças relacionados a qualquer impacto nas despesas de pessoal. Com isso, poderemos todos doravante minimizar os efeitos perversos das momentâneas quedas de arrecadação e evitar decisões incompatíveis com nossa capacidade de pagamento.