



OCDE ORGANISATION DE COOPÉRATION ET
DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES



Gerenciando a Crise

10º Congresso Internacional de Gestão

Porto Alegre, 20 de julho de 2009

Apresentação de Martin Forst & Hanna Kleider

Divisão de Gestão e Desempenho do Setor Público

Diretoria de Governança Pública e Desenvolvimento Territorial

Resumo: Gerenciando a Crise

I. Introdução

II. Gerenciando os esforços para estimular a economia

- Os desafios de planejar as despesas da crise
- Coerência com as reações subnacionais
- Controlando os riscos à integridade
- Melhorando a qualidade das regulamentações

III. Gerenciando uma carga de dívidas maior

- Regras fiscais para limitar os gastos
- Análises de gastos públicos & diálogo sobre desempenho
- Iniciativas de gestão de recursos humanos para limitar os gastos públicos
- Foco em serviços públicos & crescimento ecológico
- Inovação no setor público

IV. Conclusão

I. Planos de estímulo fiscal em países seletos da OECD e no Brasil

Estímulo fiscal em % do PIB						
	Injeção de capital	Compra de ativos e financiamento pelo Tesouro	Apoio do Banco Central com aprovação do Tesouro	Fornecimento de liquidez e outros apoios pelo Banco Central	Garantias	Total
Irlanda	5,3	0,0	0,0	0,0	257	262,3
Estados Unidos	4,0	6,0	1,1	31,3	31,3	73,7
Suécia	2,1	5,3	0,0	15,3	47,3	70
Reino Unido	3,5	13,8	12,9	0,0	17,4	47,6
Alemanha	3,7	0,4	0,0	0,0	17,6	21,7
Polônia	0,4	0,0	0,0	0,0	3,2	3,6
Brasil	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	1,5

I. Encontrando o equilíbrio certo entre mitigar os efeitos da recessão e...

- Pacotes de estímulo gigantescos para recuperar a economia
- A pior crise econômica desde a década de 1930 começa a melhorar → *A Perspectiva Econômica* de 2009 da OECD apresenta projeções de crescimento ascendentes pela primeira vez em dois anos.

Crescimento real do PIB					
	2006	2007	2008	2009	2010
Estados Unidos	2,8	2,0	1,1	-2,8	0,9
Área do euro	3,0	2,6	0,5	-4,8	0,0
Japão	2,0	2,3	-0,7	-6,8	0,7

Fonte: *Perspectiva Econômica* de 2009 da OECD

...sustentabilidade fiscal



I. Outra nuvem surge no horizonte: dívida pública gigantesca

Passivo financeiro bruto em % do PIB					
	2006	2007	2008	2009	2010
Estados Unidos	61,7	62,9	71,7	87,4	97,5
Japão	172,1	167,7	172,1	189,6	199,8
Área do euro	74,6	71,2	73,4	82,5	89,2
OECD	75,0	73,5	78,7	91,6	100,2

Fonte: Perspectiva Econômica de 2009 da OECD

- Ocorrem tomadas de empréstimo gigantescas quando o aumento há muito tempo previsto da população de idosos está prestes a começar.
- Até 2050, 1/3 da população do mundo industrializado terá mais de 60 anos!

O que os formuladores de políticas devem fazer?

- Uma mudança súbita para austeridade seria um erro
- Se o apoio for retirado muito cedo, pode ocorrer um retorno à recessão econômica
- Assim que as economias estiverem suficientemente fortes, os governos precisam arrumar suas finanças públicas reduzindo despesas em vez de aumentar impostos
- Encontrar a “estratégia de saída” certa

Encontrando a “Estratégia de Saída” certa





II. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Os desafios de planejar as despesas da crise

“Quando a crise bate à porta, os líderes políticos se sentem impelidos a agir”

(Allen Schick, 2009)

- As rotinas de elaboração do orçamento são ignoradas para agilizar a ação
- Um pacote de emergência substitui o anterior sem esperar pela plena implementação do anterior
- As quantias das despesas são colocadas no centro do governo; os ministérios decidem sobre como gastar o dinheiro após serem informados de quanto eles receberão

II. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Os desafios de planejar as despesas da crise

Gestão de Riscos

- Empréstimos: Os modelos de avaliação de riscos não funcionam mais porque os prejuízos futuros que decorrem de grandes empréstimos são difíceis de estimar
- Garantias: Não acarretam desembolso no início...mas de modo semelhante aos empréstimos, transferem o risco para o governo
- Fortaleça a gestão de riscos!
 - Os governos devem ser transparentes sobre os riscos que eles estão assumindo
 - É preciso incluir os riscos em decisões orçamentárias contínuas

II. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Os desafios de planejar as despesas da crise

Gestão de ativos

- Os governos podem adquirir ativos em troca da distribuição de subsídios (por exemplo, resgatando instituições financeiras)
- Os governos podem se tornar proprietários *de jure* ou *de facto*
- Os governos podem confiar a gestão de ativos e passivos a entidades extraorçamentárias (arrecadação e despesas não incluídas no orçamento)
- As entidades sobrevivem muito tempo depois de a crise passar (e podem escapar à fiscalização pública)

II. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Coerência com as reações subnacionais

- Em média, os governos subnacionais são responsáveis por 60% do investimento público na área da OECD
- Um número crescente de governos subnacionais enfrenta desequilíbrios orçamentários (receitas em declínio, despesas crescentes, maior carga de dívidas)
- Em muitos países da OECD, os governos subnacionais são limitados por regras de orçamento equilibrado → as medidas subnacionais para equilibrar os orçamentos podem estar em **contradição** com os esforços anticíclicos nacionais

II. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Coerência com as reações subnacionais

- Coerência é importante para garantir a eficiência dos gastos públicos
- Possíveis medidas que os governos nacionais podem implementar:
 - Aumentar os subsídios de uso geral
 - Aumentar os subsídios vinculados
 - Aumentar a participação de impostos do governo subnacional
 - Diminuir as limitações orçamentárias
 - Facilitar a tomada de empréstimo



OCDE II. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Controlando os riscos à integridade



“Interesting business proposal. We’ll have to run it by illegal.”

The New Yorker, 3 de abril de 2009

II. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Controlando os riscos à integridade

À medida que os governos ficam mais envolvidos com a gestão direta das empresas e das atividades econômicas...

Os riscos à integridade aumentam

- **Licitação Pública:** Em escala global, os governos gastam cerca de US\$ 4 trilhões em licitações públicas (US\$ 400 bilhões são perdidos em corrupção)
- *Lobby/Vai e vem* de altos funcionários entre os serviços públicos e o setor privado: Alguns interesses são privilegiados em preferência ao interesse público



OCDE. Gerenciando os esforços para estimular a economia: Melhorando a qualidade das regulamentações

- Os pacotes de estímulo devem andar de mãos dadas com os esforços para melhorar a qualidade da regulamentação
- Regulamentações **mal elaboradas** se traduzem em grandes limitações para o crescimento econômico
(Maior custo para a economia, prejuízo para a competitividade)
- A reforma regulatória ajudou a Coreia a se recuperar da crise econômica de 1997 (entre outras iniciativas, a Coreia reduziu a carga administrativa em 50%)

III. Gerenciando uma carga de dívidas maior: Regras fiscais

- Interesse renovado em regras fiscais à medida que os governos sobrecarregados de dívidas sofrem pressão para limitar os gastos públicos:
 - Endurecer as regras atuais ou
 - Criar regras de nova geração que levem em conta variações cíclicas
- É preciso impor regras enquanto a economia está crescendo. Países com regras orçamentárias estruturais (Chile, Suíça) estão avançando durante a atual crise econômica

III. Gerenciando uma carga de dívidas maior: Análises de gastos públicos & diálogo sobre desempenho

- Estabelecer prioridades por todo o governo que tenham ligação com o orçamento
- Registro do serviço público para diminuir a repetição
- “Diálogo sobre Desempenho” → Manter o foco sobre os resultados e continuar o desenvolvimento dos indicadores de desempenho
- É preciso manter o foco em todo o serviço público para evitar a fragmentação



III. Gerenciando uma carga de dívidas maior: Iniciativas de gestão de recursos humanos

Esforços para reduzir a folha de pagamento pública:

- **Coreia:** 3 000 cargos a menos
- **Áustria:** 2000 cargos da administração federal em tempo integral serão cortados até 2013.
- **Espanha:** queda de 70% na contratação em 2009
- **Bélgica:** 40% dos servidores públicos se aposentarão nos próximos 10 anos e somente serão substituídos seletivamente
- **Irlanda:** incidência de 1% sobre os salários dos servidores públicos, desconto de 3% sobre a aposentadoria nos primeiros 15 000 euros, 6% nos próximos 5000 euros e 10% no restante
- **EUA:** Congelamento salarial para os 100 servidores públicos mais bem pagos

- **Alemanha:** Nada por enquanto
- **Portugal:** Aumento salarial após dois anos de congelamento

III. Gerenciando uma carga de dívidas maior: Foco em serviços públicos & crescimento ecológico

- Limitar a dívida pública não deve prejudicar a qualidade dos serviços públicos
- O verdadeiro significado do serviço público provém da sua missão de servir os cidadãos públicos e promover o bem público
- Crescimento ecológico: os países da OECD continuam comprometidos a financiar esforços relativos aos principais desafios ambientais, visto que a inação levará a severas consequências econômicas no futuro.

III. Gerenciando uma carga de dívidas maior: Inovação no Setor Público

Governo eletrônico: Diminuir os custos operacionais e ao mesmo tempo melhorar a qualidade dos serviços públicos.

- Economia na coleta e transmissão de dados
- Economia no fornecimento de informações e na comunicação com os cidadãos
- Criar serviços mais consistentes e integrados (envolver agências de serviços múltiplos dentro de um governo)

Crescimento Ecológico: Oportunidades para vantagens econômicas e ambientais

- Remover subsídios ambientalmente prejudiciais
- Tratar as falhas de mercado que impedem políticas ambientais com maior custo/benefício
- Aumentar os objetivos de licitações ecológicas

IV. Conclusão: Gerenciando a Crise

- ✓ Um planejamento eficiente dos gastos da crise precisa levar em conta os custos futuros
- ✓ Para aumentar a eficiência dos esforços anticíclicos, as políticas precisam ser coerentes em todos os níveis do governo
- ✓ Quando os governos se envolvem mais diretamente em atividades econômicas, há um risco maior de violações à integridade e se isso não for controlado, as violações à integridade podem prejudicar um crescimento econômico sustentado
- ✓ Para recuperar a economia, medidas financeiras, fiscais e monetárias devem andar de mãos dadas com iniciativas para melhorar a qualidade da regulamentação
- ✓ Assim que a recuperação econômica estiver garantida, os governos devem encontrar estratégias adequadas para desfazer as medidas implementadas em resposta à crise e começar a arrumar as finanças públicas
- ✓ Limitar a dívida pública não deve prejudicar a qualidade dos serviços públicos
- ✓ Uma carga de dívidas maior não é desculpa para permanecer inativo em relação aos principais desafios ambientais

IV. Conclusão

- Nenhuma crise deve ser desperdiçada!
- “Uma crise grave jamais deve ser desperdiçada [...] ela oferece a oportunidade de fazer coisas que você não pensava que você poderia fazer antes.” (Rahm Emanuel, 21 de novembro de 2008)
- A crise representa uma oportunidade para reforma da gestão pública