



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
<b>Irlanda</b>	5,3	0,0	0,0	0,0	257	262,3
<b>Estados Unidos</b>	4,0	6,0	1,1	31,3	31,3	73,7
<b>Suécia</b>	2,1	5,3	0,0	15,3	47,3	70
<b>Reino Unido</b>	3,5	13,8	12,9	0,0	17,4	47,6
<b>Alemanha</b>	3,7	0,4	0,0	0,0	17,6	21,7
<b>Polônia</b>	0,4	0,0	0,0	0,0	3,2	3,6
<b>Brasil</b>	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.

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

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