A Arte da Política Econômica segundo Eduardo Guardia

https://iepecdg.com.br/podcast/podcast/eduardo-guardia/

(Entrevista realizada por José Augusto Coelho Fernandes em 13/05/2021)

Mensagens principais:

- **Agenda:** O foco de minha gestão do Ministério da Fazenda em 2016-2018 foi manter a disciplina fiscal, fortalecer o mercado de capitais, atrair investimentos para o Brasil e implementar uma agenda de produtividade e eficiência para a economia como um todo

- **Gestão de crises**: O segredo para enfrentar crises é ser muito direto, transparente e, principalmente, apresentar os custos das alternativas e os *trade offs* envolvidos

- **Reformas como norte:** Tínhamos no Ministério da Fazenda um norte, clareza da importância da implementação de reformas que iam muito além da questão fiscal

- **Limites do possível:** Tivemos o bom senso de saber até onde dava para ir, porque nessa questão das reformas é preciso não apenas saber onde você quer chegar e por que motivo, além de comunicar bem, mas exige necessariamente trabalho dentro do governo, capacidade de articulação, comunicação com a população para saber os limites do possível

- **Estratégia:** Ninguém faz nada sozinho, precisamos saber o que é possível em cada momento dentro do plano de voo, da estratégia de reformas no país

- **Diálogo e consenso**: É com muito diálogo. Primeiro, investir no trabalho interno do governo, construir o consenso dentro do Executivo para depois discutir com o Legislativo

- **Janela de oportunidade**: Deve-se estar pronto para quando a oportunidade aparecer e, evidentemente, saber dar os créditos a quem está tocando, especialmente a área política

- **A questão fiscal**: Não tenho dúvida que a questão fiscal ainda é o grande problema que precisamos enfrentar

Mensagens principais (cont.)

- **Teto dos gastos:** Sabíamos que o teto não resolve os problemas; o teto era uma maneira de afirmar que existe um compromisso com o processo de ajuste fiscal e que isso se daria de maneira gradual

- **Reforma estrutural:** Se o próximo governo não entrar com uma agenda de reforma estrutural do gasto público, vamos ter muitos problemas pela frente

- **Transição civilizada entre governos:** Essa é uma obrigação de quem está no governo...é assim que tem que ser; não pode ser diferente. É um compromisso mínimo com o país fazer uma transição civilizada

- **Reforma do IVA:** É um dos temas mais importantes para o país. Não é uma questão fiscal, é uma questão de competitividade, de eficiência da economia brasileira e também uma questão federativa relevante

- **Agenda correta:** No setor público aprendi que além de saber para onde se quer ir é preciso ter a agenda correta, porque não adianta fazer moções com a agenda errada

- **Comunicação**: É preciso comunicar e convencer a população e o Congresso, lutar contra interesses específicos

- **Complexidade:** Se achar que vai chegar sozinho e vai mudar tudo, termina em lugar nenhum, porque governar é bem mais complicado do que parece

- **O que faria diferente**? Em alguns momentos, mais ênfase na comunicação, explicar melhor o que estávamos fazendo

- **Mensagens finais:**
  - Temos **que olhar para nosso país com muita preocupação e muita atenção**

  - **Não é fácil mudar as coisas**, mas precisamos trazer de volta o debate dos temas que são relevantes para o país

  - **Os países podem dar errado**. Se não tomarmos cuidado dá errado e tem vários exemplos no mundo

  - **Temos que ter uma compreensão dos desafios, de falar e de exigir que o país consiga andar na direção correta**, porque estamos acumulando uma quantidade muito grande de problemas e isso vai tornando as soluções mais custosas, mais difíceis.

História pessoal

Ao longo da vida profissional, procurei mesclar um pouco a parte acadêmica, a participação na administração pública e o setor privado. Fiz o doutorado na USP, fui professor.

O início de minha carreira foi focado na questão acadêmica; sempre tive um interesse muito grande pela administração pública. As teses de mestrado e de doutorado são voltadas para a questão fiscal no Brasil, que é um desafio que temos até hoje.

Minha primeira oportunidade de trabalhar no governo foi na Secretaria de Fazenda, onde cuidava da administração do caixa do governo do estado de São Paulo.

De lá fui pra Brasília, a convite de Amaury Bier e Antônio Kandir, onde trabalhei em privatizações. Daí fui para a Secretaria de Política Econômica (SPE) do Ministério da Fazenda com Amaury Bier, uma experiência fantástica.

Da SPE fui para o Tesouro, como adjunto do nosso saudoso Fábio Barbosa, grande amigo, excelente profissional. Quando o Fábio foi para o setor privado, eu o substituí na Secretaria do Tesouro Nacional no início de 2002.

Eu tinha 36 anos e vivi minhas primeiras crises de governo. Antes da crise da transição do governo FHC para o de Lula, relembro a decisão do Banco de Central de fazer a marcação dos fundos de investimento a mercado, um enorme desafio de gestão da dívida pública. Trabalhei muito com Luiz Fernando Figueiredo, que era diretor de política monetária. Foi o primeiro contato muito forte com um período de crise numa situação de comando, na função de Secretário do Tesouro Nacional.

Depois, fui para o governo do estado de São Paulo, onde fui secretário da fazenda do governador Alckmin. Foi uma experiência extraordinária; mergulhei na questão tributária, inclusive nas discussões do Confaz. Participei muito da gestão do governo, das concessões, privatizações, evidentemente com responsabilidade pela parte fiscal.

E aí resolvi me privatizar, fui para a GP Investimentos, uma empresa de *private equity* e depois para a BMF Bovespa que é a atual B3. Foi uma experiência muito rica para conhecer bem o mercado de capitais.

Este conhecimento do mercado de capitais e do setor público é bastante importante principalmente para se pensar em política, gestão de políticas e gestão de crises.

Da BMF Bovespa, recebi o convite do ministro Meirelles para ser secretário executivo do Ministério da Fazenda, uma experiência fantástica. Quem efetivamente toca aquele ministério é o secretário executivo; então foi muito bacana a experiência e quando

Meirelles saiu para ser candidato a Presidência da República, ele me colocou no seu lugar como ministro da fazenda. Foi um período curto, mas muito intenso.

Depois da saída do governo e da minha quarentena, fui para o banco BTG Pactual, como CEO da *Asset,* onde estou. É um momento extremamente interessante para estar no mercado financeiro que passa por profundas modificações, tem enormes oportunidades, muita coisa acontecendo, e do BTG eu tenho agora também a oportunidade de uma visão internacional do mercado de capitais.

Então, minha vida foi isso, acadêmico, setor público e setor privado.

A experiência como secretário-executivo e Ministro
As transições
Como as prioridades são construídas?

A transição de secretário executivo para ministro da fazenda foi relativamente tranquila, porque na função de secretário executivo eu já tinha a função de tocar o ministério. Sempre tive um relacionamento muito bom com todo o time; um time de extraordinária qualidade que o Meirelles montou no Ministério da Fazenda.

Essa mudança foi quase que natural. Virei ministro no início de abril de 2018, e menos de trinta dias depois estourou a greve dos caminhoneiros.

Tínhamos uma agenda de trabalho que já era a agenda do ministro Meirelles, já fazia parte da equipe; o nosso foco era manter a disciplina fiscal, fortalecer o mercado de capitais, atrair investimentos para o Brasil e implementar uma agenda de produtividade e eficiência para economia brasileira.

Em trinta dias no cargo tivemos que enfrentar algo muito difícil que foi a greve dos caminhoneiros; os caminhoneiros questionando a política de reajuste diário do óleo diesel, querendo redução de impostos e querendo paralisar o país.

Nunca vou esquecer. Eu estava no Palácio do Jaburu, o presidente Temer despachava do Jaburu, não do Palácio do Planalto, do Alvorada, e saindo de lá um domingo à noite, 20 de maio, o presidente falou: **"Guardia, amanhã precisamos falar sobre essa questão da greve dos caminhoneiros, essa coisa aí está esquentando, vamos conversar". E acordamos com o país paralisado.**

Foi rápido, muito intenso. Tivemos uma gestão de crise. Foi eficiente porque fomos rápidos, em dez dias conseguimos enfrentar esse problema dificílimo que impôs um custo fiscal elevado, mas acho que tivemos uma capacidade boa de comunicar com a população, de explicitar os custos fiscais da solução desse problema e apresentar alternativas para compensar esses custos.

Foi uma atuação do governo inteiro. Eu tinha a responsabilidade de evitar que a greve dos caminhoneiros se traduzisse num problema fiscal. O custo até o final do ano era de

quase dez bilhões de reais, valor alto, mas conseguimos compensar integralmente o custo da greve.

Essa é a grande arte de gestão de crises do governo onde você tem que fazer escolhas. Vocês querem reduzir o preço do diesel em quarenta e seis centavos? Isso custa nove bilhões e meio. Então, vamos acabar com o reintegra, que é um subsídio ao setor exportador, vamos reonerar a folha, vamos reduzir alguns incentivos que não faziam nenhum sentido como subsídio para produção de refrigerante na Zona Franca de Manaus, acabamos com alguns incentivos na indústria química. Isso tudo de uma maneira muito coordenada e transparente; conversada com o Congresso Nacional.

Falamos, ok, vamos absorver esse custo, vamos pagar a conta dessa maneira, e conseguimos em dez dias acabar com a crise sem nenhum custo fiscal, aliás acho que saímos até melhor, porque reduzimos benefícios que eram ineficientes e pouco transparentes, tendo como contrapartida a redução do óleo diesel.

O segredo para enfrentar uma crise é ser muito direto, transparente e, principalmente, colocar qual o custo das alternativas e os *trade offs* que temos que enfrentar.

Então, foi uma experiência. Evidentemente, ninguém gosta de estar numa crise dessas, mas acho que saímos bem e rápido de uma crise muito delicada.

O paradoxo da evolução das reformas num momento político delicado Quais os fatores que favoreceram? Lições para a engenharia das reformas

Antes de falar a minha experiência nesse processo das reformas é muito importante ressaltar que tivemos um apoio enorme do presidente Temer e do presidente da Câmara Rodrigo Maia, que entendiam a importância das reformas.

A agenda de reformas foi colocada logo no início, na transição do governo Dilma para o governo Temer, de maneira muito clara pelo ministro Meirelles e por todos nós.

Esse é um ponto fundamental, a gente tinha um norte, tinha clareza da importância da implementação dessas reformas que iam muito além da questão fiscal.

Várias coisas importantes foram feitas. Evidentemente, o teto dos gastos, um tema bastante atual, a reforma da previdência, no BNDES a mudança da TJLP pra TLP, que reduz os subsídios implícitos dos financiamentos, e a agenda de privatizações.

Tivemos o bom senso de saber até onde dava para ir, porque nessa questão das reformas você precisa não apenas saber aonde você quer chegar e o porquê e comunicar, mas exige necessariamente trabalho dentro do Governo, capacidade de articulação, de comunicação com a população para saber os limites do possível.

Lembro que trabalhei muito com o ministro das Minas e Energia e com o Paulo Pedrosa que era o secretário executivo tentando avançar na privatização da Eletrobras. De uma maneira muito franca, eu me lembro do Presidente da Câmara Rodrigo Maia me falando: "Eduardo, não vamos conseguir, já estamos em final de governo; não temos condições políticas de avançar na privatização da Eletrobras, mas a gente consegue completar o processo de privatizações das distribuidoras de energia."

Tínhamos feito a privatização da CEAL no início do Governo e nesse período final fizemos a Eletro Acre, Ceron, Boa Vista, Cepisa. **É preciso bom senso para identificar o que dá para fazer, o que não dá para fazer e dar um passo na direção correta.**

Além disso, trabalhamos na questão do marco legal para privatização de aeroportos, ferrovias, a questão do modelo de negócios do pré-sal e dos blocos de petróleo. A importância dessas iniciativas é não só porque geram recursos, mas porque trazem investimentos privados para o país, investimentos que no meu entendimento vão ser feitos com muito mais eficiência do que na gestão pública.

Nossa agenda de reformas era melhorar os marcos regulatórios e ter condições de atração de investimentos em áreas fundamentais. Não completamos os marcos legais do setor elétrico, do setor de saneamento, do setor de telecomunicações, mas, após colocarmos a discussão na mesa, algumas coisas foram terminadas posteriormente.

Fizemos a reforma do ensino médio, de papel fundamental, um belíssimo trabalho da ministra Maria Helena Guimarães de Castro. Além disso avançamos no cadastro positivo, lei de falência, distrato, duplicata eletrônica, nova lei de finanças públicas que é muito importante para os governos estaduais, e o fortalecimento das agências reguladoras.

Tínhamos uma visão de governo e de país que ia muito além do fiscal. Às vezes a gente fica muito taxado: "fez o teto do gasto, a reforma trabalhista e encaminhou a reforma da previdência". Tínhamos uma visão de governo e de país e conseguimos avançar no que era possível a cada momento.

Além da estratégia da visão — o que acho que faz a diferença — e na qual procurei colaborar, tinha uma participação muito ativa com os parlamentares e internamente dentro do governo, construindo soluções com ministros, colegas de governo.

Ninguém faz nada sozinho, precisamos saber o que é possível em cada momento dentro do plano de voo, da estratégia de reformas do país. Acho que o governo Temer, com toda a dificuldade, foi bem-sucedido nisso tudo.

Como se definiam as prioridades?
Como se desenvolvia o trabalho no Executivo?

É com muito diálogo. Primeiro, investir no trabalho interno do governo. Como falei,

trabalhei muito com o Ministério de Minas e Energia para montarmos os modelos de privatização.

Há que construir o consenso dentro do governo para depois discutir com o Legislativo. Por exemplo, enquanto secretário executivo, ia toda semana com a equipe discutir a pauta do congresso com o presidente Rodrigo Maia. O que você acha que dá para fazer agora, o que a gente tem que tirar de pauta porque não adianta?

Brasília é um mundo extremamente complexo e ninguém consegue enxergar tudo sozinho, porque tem tudo isso de que falei, tem enormes resistências e pessoas que estão lá em Brasília sabem operar e sabem bloquear as ações, mesmo ações que na minha opinião são boas para país.

É preciso muito diálogo, construção de soluções e em alguns momentos você tem que saber recuar. Assim, a gente tinha quinze projetos que queríamos aprovar. Sabíamos que não ia dar para aprovar os quinze. Você negocia um com o outro, mas tem que ter tudo pronto para poder capturar as oportunidades.

Esse é o segredo da articulação. De estar pronto para quando a oportunidade aparece e evidentemente saber dar os créditos a quem está tocando. Éramos muito discretos no Ministério da Fazenda; eu sempre falava: quanto aos créditos, eu não sou político, nunca fui, não queria ser, os créditos são de vocês se conseguirem aprovar. Isso ajuda muito a fazer as coisas andarem.

Aprendizado de governo

Eu tive um excelente professor que foi o ministro Pedro Malan. Cresci vendo o ministro como profissional, vendo-o atuar. E é dessa maneira, com muito trabalho, muito foco, e trazendo as pessoas certas para seu lado. É um jeito.

A questão fiscal
O papel do teto dos gastos
Os problemas de governança
Qual a agenda?

Não tenho dúvida em dizer que a questão fiscal ainda é o grande problema que precisamos enfrentar. Quando aprovamos o teto dos gastos em fins de 2016, o gasto público federal primário era em torno de 20% do PIB. Nosso objetivo era que a despesa ao longo de dez anos caísse em torno de 0,5% do PIB ao ano, ou seja, 5% do PIB num período de dez anos para transformar o déficit primário, gerado no governo Dilma, num superávit primário estrutural.

Sabíamos que o teto não resolve os problemas; o teto era uma maneira crível, inclusive olhando para os mercados que financiam a dívida pública, de afirmar que existe um compromisso com o processo de ajuste fiscal e que isso se dará de maneira gradual.

Em 2016, com a situação fiscal que a gente tinha, que já era delicada, você poder fazer um ajuste em dez anos é um luxo**.** E a gente conseguiu comunicar e conseguiu fazer isso. Então**, o teto era uma ponte para que se pudesse fazer as reformas, a exemplo da previdência.**

Há que ir além, tem que mergulhar na estrutura de despesa do Governo. Só no Governo Federal, a despesa primária é de 20 por cento do PIB e com a pandemia piorou. Houve uma expansão de despesa muito grande e uma redução de receita.

No início deste ano (2021), **estava se discutindo a possibilidade de romper o teto, tirar o teto; aí desancora de vez.**

Seria muito grave para o país. Isso ia acentuar a crise. O teto, por si só, não resolve os problemas, mas ele força, ele obriga a discussão das reformas. E aí, estamos devendo. Porque vamos ter que entrar nas reformas e, infelizmente, na época em que lançamos o teto, achávamos que poderíamos usar o espaço dos benefícios tributários, que são inaceitáveis, revermos o gasto tributário, subsídios tributários, que são despesas públicas pouco transparentes. Saíram de 0,5% do PIB em 2010 –padrão por muitos anos— para 4,5% em 2015.

Então, eu sempre dizia, olha, o teto vai nos ajudar a fazer as reformas, reduzir as despesas, meio ponto do PIB por ano, para termos um superávit primário estrutural, sem o qual não se consegue financiar a dívida.

Vamos usar esta ineficiência que é esse sistema de benefícios tributários que a gente tem para financiar uma reforma tributária decente, ou seja, conseguir distribuir melhor a carga tributária. É, infelizmente, com essa situação que a gente está vivendo. Vamos ter que usar esse espaço do benefício tributário para acelerar a geração do superávit primário.

Nossa situação fiscal é muito delicada. Felizmente o recado que veio do governo no início deste ano foi de manutenção do teto. Acho que este governo consegue manter o teto até o final do ano que vem.

Se o próximo governo não entrar com uma agenda de reforma estrutural do gasto público, vamos ter muitos problemas pela frente.

O país gasta muito e se financia de uma maneira muito inadequada, que é pela baixa qualidade de nossa carga tributária. Para completar esse quadro, a dívida cresceu. Temos uma dívida bruta que foi para 90% do PIB; é alta para padrões de países com renda média semelhante à brasileira, e temos uma tendência de elevação da taxa de juros, porque os juros ficaram muito baixos; a taxa de juros vai subir.

O ponto de partida hoje é muito pior do que aquele que encontrei em 2016, quando introduzimos o teto do gasto. Esse é o cerne do nosso problema. E tem toda a parte

de reformas micro, da agenda de produtividade. Longe ainda de resolver todos os problemas.

Transições políticas

Na transição do governo Fernando Henrique para o governo Lula, eu era secretário do Tesouro. Participei ativamente da transição, inclusive tive a satisfação de ter como interlocutor, apontado pelo governo do PT, um grande amigo meu que era o Bernard Appy. Tivemos uma transição muito civilizada.

Muitos dos que participaram da transição do governo Temer para governo Bolsonaro tinham vivenciado essa transição. Procurou se fazer algo semelhante; esta foi a orientação do presidente Temer. Ele pediu para o ministro Padilha coordenar todas as áreas e que déssemos todo o apoio à nova equipe de Governo. Tivemos uma operação muito civilizada. Conhecia o Paulo Guedes, mas não o conhecia bem. Demos todo o apoio, eu e nossa equipe, para fazer essa transição.

Essa é uma obrigação de quem está no governo: fazer uma transição clara para a equipe que entrou. Quando cheguei em 2016, as circunstâncias foram diferentes. Teve um processo de *impeachment;* foi tudo mais doloroso. Chegamos sem nenhuma informação. É muito difícil, porque é de uma complexidade extraordinária; isso em todos ministérios, todas as áreas de governo.

Posso assegurar que de maneira geral no governo Temer e, particularmente no Ministério da Fazenda, foi uma transição muito civilizada para o governo de Bolsonaro; algumas pessoas da maior relevância continuaram no governo. Cito o caso do Mansueto, do Esteves, do Marcelo Guaranis. Então, pessoas muito boas, que já estavam em nossa equipe, continuaram na equipe do ministro Guedes.

Transição é assim que tem que ser; não pode ser diferente. É um compromisso mínimo com o país fazer uma transição civilizada.

Tributação indireta no Brasil: a reforma do IVA Obstáculos e agenda

É um dos temas mais importantes para o país. Não é uma questão fiscal, é uma questão de competitividade, de eficiência da economia brasileira e também uma questão federativa relevante.

Por isso, a complexidade desse tema. Tratei dele quando estava no Governo Federal, depois como Secretário de Fazenda de São Paulo e também com o chapéu do setor privado, porque é evidente que tem um impacto forte no setor privado, e ainda como Ministro da Fazenda.

Qual é a grande dificuldade? Primeiro, a existência de uma tributação muito concentrada na pessoa jurídica. Há uma tributação baixa na pessoa física, quando

comparada aos países desenvolvidos, e uma tributação indireta absolutamente ineficiente, complexa e elevada. Isso envolve uma questão federativa muito grande, porque a tributação indireta é o cerne da tributação dos governos estaduais e municipais, que também dependem de repasses do Governo Federal.

Sou cético com relação a essa reforma, porque além de envolver uma questão federativa muito complexa, nenhum Estado quer perder um tostão da arrecadação. Criou-se também no Brasil um sistema muito complexo de relação do setor privado com o setor público para obtenção de benefícios tributários.

Hoje se veem fábricas se deslocando de um estado para outro sem a menor justificativa econômica, por conta dos benefícios tributários. Pode-se até dizer que isso ajuda a desenvolver as outras regiões. Mas de uma forma muito cara e muito pouco transparente. Quebrar isso é duma dificuldade enorme. Lembro quando enfrentei a questão de benefícios tributários do setor automotivo e essa questão dos refrigerantes da Zona Franca de Manaus que mencionei. É uma briga muito grande e muito enraizada também dentro do Congresso Nacional.

Ao contrário do passado, temos um bom projeto de reforma tributária, que foi capitaneado, aqui precisa dar os créditos, pelo Bernard Appy. O Bernard teve um papel muito importante na montagem deste projeto, mas eu não vejo ainda um consenso para aprovação.

Lembro-me muito bem, quando era secretário de fazenda de São Paulo em 2005e o coordenador do CONFAZ era o secretário da Bahia. Conseguimos trabalhar um projeto de reformulação do ICMS que não dependia do Governo Federal e tinha um período de transição de oito anos; já estaria em vigor em 2013. Estava tudo acertado; a reunião era só para tirar foto. Era uma reunião do CONFAZ em São Paulo e, no meio dela, o Ceará votou contra. Foi um caos, ninguém entendeu. E tinha que ser por unanimidade.

É muito difícil avançar. É um dos grandes problemas. E tem um lado bom, um lado ruim. O lado bom é que a gente tem um projeto pelo qual a gente pode trabalhar, que é esse que foi apresentado pelo Bernard Appy e que o presidente da Câmara, o Lira já falou, olha, vamos partilhar esse negócio.

O lado ruim é que não existe consenso no Congresso Nacional e entre os estados para avançar. É uma pena, porque esse é um dos pontos mais importantes, quando você pensa em competitividade da economia brasileira. Não dá mais para conviver com essa esquizofrenia que é o sistema do ICMS, crédito para um lado, para outro, benefício tributário e falta de transparência nesse gasto tributário que é elevado.

Um país com as necessidades do Brasil não pode se dar ao luxo de abrir mão de tributos de maneira tão não transparente, como é o caso da tributação indireta no Brasil, o que também se aplica a outros tributos, não é só o ICMS. O ICMS é o maior exemplo. Esse é um dos pontos centrais para acabarmos com essa maluquice que é a guerra fiscal.

As múltiplas experiencias no setor privado e governo
Quais as diferenças?
Lições para o governo?
O que aprendeu e faria diferente?

Primeiro, acho que as dinâmicas de trabalho no setor privado e no setor público são muito diferentes. No setor privado há uma questão fundamental: a sempre presente pressão da competição.

Se perder o *timing*, se não tiver habilidade de montar o melhor time com alinhamento de interesse com as melhores pessoas, vai ficar para trás.

Tem setores em que a tecnologia é disruptiva. Ela vem rápido, muda tudo e quando você viu já ficou para trás. Então, o tipo de pressão, de urgência, de necessidade dos melhores profissionais que você tem no setor privado é bem diferente da dinâmica que você vive no setor público.

Evidente que tanto no setor público, como no setor privado, a base para que as coisas deem certo é comprometimento com trabalho, competência, dedicação, mas a dinâmica é diferente.

No setor público, aprendi que além de ter a estratégia de saber para onde quer ir é preciso ter agenda correta, porque não adianta fazer isso tudo com a agenda errada, não é?

Já vivemos, já vivenciamos isso no Brasil; aí o melhor é ser ineficiente. Mas supondo que há a agenda correta e com senso de prioridade bem definido, no setor público é fundamental você ter capacidade de comunicação e de convencimento.

É preciso convencer a população, comunicar-se com a população, convencer o Congresso, lutar contra alguns interesses específicos.

É preciso trazer aliados dentro do Congresso**. Não existe espaço para voluntarismo, ninguém faz nada sozinho, tem que ter apoio político,** tem que ter um time engajado e alinhado e tem que saber testar os limites do possível a cada momento.

Se achar que vai chegar sozinho, vai mudar tudo, não vai para lugar nenhum, porque a coisa lá em Brasília é bem mais complicada do que parece.

A gestão pública traz desafios diferentes da gestão privada, que tem outro tipo de pressão. Não estou dizendo que uma é mais fácil que a outra; as duas são extremamente complexas.

O que eu faria diferente? Em alguns momentos, mais ênfase para a capacidade de comunicação, de explicar o que gente estava fazendo. Sempre procurei trabalhar com as melhores pessoas disponíveis e dando muito espaço para o time crescer junto. Acho isso importante, mas em alguns momentos a gente fica tão centrado no trabalho, em

resolver os problemas, que acabamos dando menos ênfase, isso tanto no setor público como no setor privado, à comunicação do que que se está fazendo, porque se está fazendo aquilo, e qual o custo de não fazer o que está sendo colocado. A questão da comunicação clara é fundamental.

E no setor público isso envolve uma capacidade de negociação muito grande. Então, é rica essa experiência dos dois lados; porque são mundos diferentes.

Mensagem final
As utopias

Minha mensagem final: temos que olhar para o nosso país com muita preocupação e muita atenção. Estamos em um momento em que esticamos demais a corda. Deixamos problemas sérios se acumularem durante muito tempo. Sei que as coisas são difíceis. Tenho vários defeitos, mas não sou ingênuo.

Não é fácil mudar as coisas, mas precisamos trazer de volta o debate dos temas que são relevantes para o país. Polarização de esquerda, de direita, o debate não é esse.

O debate é de como a gente faz o país crescer de maneira eficiente para podermos incluir mais pessoas. Tem um país, pessoas que estão sofrendo. Há uma dificuldade muito grande. Sem crescimento, sem eficiência econômica, sem seriedade, não vamos resolver os problemas centrais que temos.

E minha mensagem final é que infelizmente deixamos acumular muito problemas e precisamos recolocar esse país rápido numa agenda de enfrentamento dos temas que são relevantes.

Não adianta enxugar gelo, não adianta focarmos nos temas que não são importantes. Temos que enfrentar a questão tributária, a questão fiscal, a questão da eficiência econômica, se não ficamos para trás.

Os países podem dar errado também. Se não tomarmos cuidado dá errado e tem vários exemplos no mundo. Nosso país tem uma série de riquezas, mas a gente precisa ter uma liderança capaz de coordenar isso tudo.

Estamos num momento muito delicado do país. É um país que tem oportunidades enormes. Vejo isso no hoje no mercado de capitais: novas tecnologias, novos setores...Mas vamos olhar o país como um todo e vermos os problemas que não estamos resolvendo e que estamos botando para baixo do tapete.

Essa é a grande obrigação de todos nós. Temos que ter uma compreensão dos desafios, de falar e de exigir que o país consiga andar na direção correta, porque estamos acumulando uma quantidade muito grande de problemas e isso vai tornando as soluções mais custosas, mais difíceis.