

Mestre e doutora em economia; foi Secretária Municipal de Fazenda, Presidente da CSN, da Icatu Seguros, da Empresa Olímpica Municipal, do BNDES e do Goldman Sachs

“Não há mudança que não seja impulsionada pela sociedade civil”



Claudio Conceição e Solange Monteiro, do Rio de Janeiro

Foto: Divulgação

Há 11 anos, na edição de junho da *Conjuntura Econômica*, Maria Silvia Bastos Marques detalhava sua tarefa à frente da Empresa Olímpica Municipal, responsável pela execução das obras para os Jogos Olímpicos de 2016, sediados no Rio de Janeiro. Este ano, com a experiência da época e a perspectiva que a passagem do tempo brinda, a executiva coordena, em parceria com a FGV Conhecimento, uma série de análises sobre o legado do evento para a capital fluminense e seu impacto econômico. Nesta

nova conversa para a revista, em que também aborda temas como violência, saneamento e transição energética, a executiva defende que o sucesso do Brasil nessas múltiplas agendas passa pelo que todo gestor conhece, e que foi fundamental para colocar os Jogos em pé: uma boa governança. “O exemplo mais emblemático no Brasil até hoje foi o fim da hiperinflação. Esse é um ativo dos brasileiros, com o qual todo político se preocupa pois, se a inflação sobe, ele perde popularidade.”

Conjuntura Econômica — Em entrevista à *Conjuntura Econômica* de junho de 2013 (veja aqui: <https://go.fgv.br/E5v4lk7xuAy>), então como presidente da Empresa Olímpica Municipal (EOM), a senhora nos contou que uma das principais contribuições ao Rio que os grandes eventos esportivos proporcionavam foi no campo da governança e do senso de urgência na execução de projetos. Qual balanço faz hoje?

É um balanço muito positivo. Quando saí do BNDES (2017), em minha quarentena, publiquei um livro sobre carreira (*Vontade inabalável: os erros e acertos de uma executiva pioneira*, Editora Primeira Pessoa, 2018) em que já tratava das Olimpíadas. Agora, escrevendo um artigo para a FGV Conhecimento sobre esse legado, com o olhar de quem acompanhou o processo desde o início, quando começamos a ajustar os compromissos do dossiê de candidatura, terminei muito feliz, vendo como o Rio aproveitou bem a oportunidade que teve de ser a única cidade da América do Sul a sediar as Olimpíadas da Era Moderna, e a única cidade que sediou todas as provas dentro do seu perímetro urbano. Nenhuma outra sede contou com todos os atributos necessários como o Rio, que tem montanha, mar, lagoa, entre outros requisitos. Aproveitamos para alavancar e realizar projetos que, duvido muito, teriam acontecido, não fosse aquele foco e aquela visibilidade. E tudo foi feito ao mesmo tempo, o que inclui o Museu de Arte do Rio (MAR), o Museu do Amanhã, o Cais do Valon-

go. Conseguiu-se viabilizar o Aquário. Sem falar do Parque Olímpico, que foi uma imensa PPP.

Nesses oito anos desde as Olimpíadas, muita coisa aconteceu. Tivemos uma administração na Prefeitura que simplesmente não só não cuidou do legado como tentou desfazer muito do que foi feito. O Porto Maravilha foi impactado, os museus, também. Houve ainda a pandemia. Se lembrarmos bem, as próprias Olimpíadas marcaram o

“Às vésperas dos Jogos Olímpicos, não se sabia quem compareceria na cerimônia de abertura, se era o presidente interino ou a presidente em processo de *impeachment*”

ápice de um processo econômico e político bastante complexo no Brasil. Lembram-se das manifestações de 2013, dos *black blocks*? Passamos pela maior recessão que tivemos, em 2015-2016 (pela datação do *Codace*, do FGV IBRE, do segundo trimestre de 2014 ao final de 2016). A situação era tão aguda que, às vésperas dos Jogos Olímpicos, não se sabia

quem compareceria na cerimônia de abertura, se era o presidente interino Michel Temer ou a presidente em processo de *impeachment*, Dilma Rousseff.

Menciono esses eventos para contextualizar as dificuldades pelas quais passamos, que envolveram um grau de complexidade imensa. Muitos dos encargos que eram federais, e mesmo estaduais, passaram para o município, que teve um papel preponderante, até determinante, que começou desde que o Brasil ganhou a candidatura, pois já havia muita coisa sendo gestada, inclusive para a Copa do Mundo, como um preâmbulo para as Olimpíadas. Mesmo no âmbito fundiário, para a execução das obras, a situação era extremamente confusa, em que tivemos um trabalho também de regularização e de trazer para a titularidade municipal o que foi possível, devido a essa urgência. O Porto Maravilha, por exemplo, era um projeto que já existia há muitos anos, e que não se conseguia deslanchar devido a essa questão fundiária. Hoje, o que estamos vendo é o renascimento dessa área, com empreendimentos imobiliários, a movimentação turística, os bares, as rodas de samba, a presença dos jovens. É muito bom.

Quais aprimoramentos identifica necessários e com maior potencial dentro desse legado?

Como mencionei, tivemos um período muito difícil para a cidade, mas com a volta do prefeito Eduardo Paes essa concretização de legado recomeçou. No campo da mobilidade – da

qual fazem parte os BRTs, o VLT, e a linha 4 do metrô –, tivemos recentemente a inauguração do Terminal Gentileza, que conecta toda a mobilidade municipal, incluindo os dois aeroportos. Vale lembrar, por exemplo, que antes das Olimpíadas a população que vive na Zona Oeste não tinha transporte público de média/alta capacidade que a conectasse ao resto da cidade. Outro exemplo, para não me estender muito, é o do Porto Maravilha, que agora entra em sua fase 2, abrangendo a avenida Francisco Bicalho e São Cristóvão.

Tudo isso de que tratamos é sobre qualidade de vida. A pandemia mudou muitos valores, a forma de trabalhar, o lazer, e acho que a gente ainda está se assentando depois desse período tão complexo. Não posso falar pela prefeitura – não sou de lá no momento, apesar de participar muito –, mas considero que o Rio vem cada vez mais se qualificando como uma cidade para atrair moradores, para qualificar os seus jovens. O projeto do Instituto de Matemática Pura Aplicada (Impa), por exemplo, na Zona Portuária, tem várias finalidades. A primeira, de ter seu primeiro curso de graduação, gratuito, além de atrair jovens da rede pública do Rio e de fora da cidade, numa qualificação hoje que é fundamental, que é a de tecnologia, matemática, ciência. São vertentes que se multiplicam, se interligam com questões culturais como as presentes no projeto Reviver Centro (de recuperação urbana, cultural, social e econômica da região central).

Muito a fazer, sempre tem. Seja em termos de acessibilidade, bem

como na percepção de segurança – digo isso porque, quando se olham os números, observa-se que há certa narrativa muito estimulada pelos próprios cariocas, que são críticos de sua própria cidade. Mas vejo o Rio voltando a estar bem-posicionado, com sua marca poderosa, que continua muito viva.

Estudos têm mostrado que a falta de segurança acaba impactando o

“Se Polícia Federal, Coaf, acordos internacionais precisam de governo federal, para compartilhar inteligência policial e criminal também é preciso uma coordenação federal”

PIB. Segurança e violência também têm sido objeto de estudo seu, em parceria com Joana Monteiro (FGV CCAS). A quais conclusões têm chegado sobre a governança no enfrentamento desse tema no Brasil?

Há muito tempo tenho esse assunto em mente, assim como tinha o saneamento quando assumi a presidência do BNDES (em 2016) e

botei essa agenda para andar. Como podem imaginar, a questão da segurança foi um tópico muito presente nas Olimpíadas, e nessa época conheci razoavelmente o assunto. No segundo semestre de 2023, resolvi ler livros emblemáticos do tema, entre os quais três do jornalista Bruno Paes Manso, pesquisador da USP (*A guerra: a ascensão do PCC e o mundo do crime no Brasil; A República das Milícias: dos esquadrões da morte à era Bolsonaro; A fé e o fuzil: crime e religião no Brasil do século XXI* – Editora Todavia). Fiquei muito impactada. No Rio de Janeiro, tudo ressoa de forma imensa. Se você perguntar, qualquer pessoa no Brasil tem uma opinião sobre a segurança no Rio, sobre o crime organizado, sobre as milícias, sobre os bicheiros. Mas a questão é muito maior do que isso. Na verdade, a maior facção do crime organizado está em São Paulo, é o Primeiro Comando da Capital (PCC). No Rio a situação sempre foi fragmentada, ao que tratamos chamando de crime organizado.

O importante é que o primeiro passo para se resolver um problema é saber que ele existe. Volto aqui à experiência do BNDES e o saneamento. Quando cheguei no banco, disse no meu discurso de posse que saneamento seria o foco, dando concessões ao setor privado. Já tinha a ideia fixa com a questão da Cedae no Rio de Janeiro, vindo muito da história das Olimpíadas, e também vivi essa situação muito fortemente como presidente da CSN, com a questão da poluição no rio Paraíba do Sul. Da mesma forma, todas as compa-

nhas estaduais de saneamento estão aí, convivendo com situações inconcebíveis: de falta de esgoto coletado e tratado, distribuição de água tratada, sem dizer que os números oficiais são números autodeclaratórios, ou seja, não são 100% precisos. O ponto é que, quando a sociedade passou a conhecer essas informações, passou a se indignar porque, infelizmente, as pessoas mais afetadas são as pessoas que têm menos voz, e muitos não tinham noção do que acontecia ao seu lado.

Veja o exemplo de Guarulhos, em São Paulo, que começou a estruturar o saneamento não faz muito tempo. Aqui no Rio, na lagoa Rodrigo de Freitas, boa parte dos empreendimentos no seu entorno, regulares, não tinha conexão com a rede de esgoto. Por que agora não tem poluição na lagoa Rodrigo de Freitas? Em boa medida, porque acabou esse vazamento de esgoto para a lagoa. A baía de Guanabara ainda tem a questão do lixo, que é grave e ainda precisa ser tratada, mas no Flamengo a praia se tornou balneável. Por que tão rápido? Porque havia uma estação de tratamento de esgoto que nunca tinha sido conectada, e o emissário submarino nunca tinha sido limpo, desde o início da sua existência.

Mas a questão no Rio não é mais complexa em relação à segurança?

O que quero dizer é que, quando tomamos conhecimento, a gente tem vergonha dos números, principalmente, de como a população pobre é desigualmente afetada. Assistimos, no

início do atual governo federal, uma tentativa de retrocesso no marco legal do saneamento, que não aconteceu porque a sociedade civil reagiu. Com a segurança, espero que seja a mesma coisa. Acho que hoje está se tornando claro para o brasileiro que a questão do crime organizado não tem geografia, está em todos os estados do Brasil, e precisa ser combatida. Somos rota do tráfico de drogas, principalmente para os Estados Unidos, depois para a Europa. Na Amazônia, há mais de

“O fim da hiperinflação
é um ativo dos
brasileiros, e todos os
políticos se preocupam
com isso, pois se a
inflação sobe, eles
perdem popularidade”

22 facções do crime organizado já mapeadas. Falamos em combate ao desmatamento, fim da grilagem, da mineração ilegal, mas isso hoje está na mão do crime organizado. Então, não vamos conseguir os nossos objetivos de sustentabilidade se essa questão não for enfrentada.

Pensando em tudo isso, questioneiro: tem alguma coisa aqui que não fecha,

porque se o crime não é estadual, o crime está em todo o território nacional, alguma coisa está errada nessa governança. Tomemos o exemplo do Sistema Único de Saúde (SUS). Vivemos recentemente uma pandemia em que, apesar dos problemas que tivemos de coordenação federal, a existência de um sistema unificado que dá diretrizes, que é sólido, que existe há muitos anos, nos permitiu evitar uma tragédia muito maior. No caso do crime organizado, quando observei que todo mundo dizia que seu combate é atribuição dos estados, pois segurança pública é atribuição dos estados, defendi que isso deveria mudar. Se Polícia Federal, Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), acordos internacionais precisam de governo federal, para compartilhar inteligência policial, inteligência criminal também é preciso uma coordenação federal.

Quando li o artigo 144 da Constituição, absolutamente não fiquei convencida, por exemplo, de que é necessário fazer uma emenda constitucional para que a União coordene os esforços em relação à prevenção e ao combate ao crime organizado. Com o que temos hoje, já é possível – e é imprescindível – que o governo federal assuma seu papel de coordenação. Sem ele, continuaremos enxugando gelo, fazendo operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLOs) com prazos para começar e terminar sem ter visão de longo prazo, sem ter instrumentos baseados em métricas, em evidências. E as evidências existem no próprio Brasil e em experiências internacionais.

Aí chega a Joana Monteiro, que é a grande especialista no assunto. Eu entrei sob essa ótica de governança, e começamos a conversar em outubro do ano passado. De lá para cá, esse assunto andou muito. A mídia ampliou o foco no tema, há muitos debates, e isso é altamente animador, porque a população está conhecendo mais. Não por acaso, pesquisas nacionais realizadas no início deste ano pelos três principais institutos de pesquisa – Atlas, Quaest e Datafolha – apontaram que a maior preocupação do brasileiro é com a violência, a segurança pública. A número 2 é a corrupção, e são temas intimamente ligados. Então, passamos a ver mais debate. Recentemente, houve ações do Ministério Público em São Paulo em relação ao PCC e sua interferência em serviços públicos. No Rio de Janeiro, vimos avanços na questão do assassinato da vereadora Marielle Franco e seu motorista. Enfim, são questões vindo a público, o que é extremamente positivo e, finalmente, o governo federal sendo, eu diria, confrontado por sua inação nos 30 anos de crescimento do crime organizado no Brasil, pois muito pouco foi feito de forma sistemática. A Joana tem uma frase que eu acho maravilhosa. Ela diz que é muito esperançosa, porque até hoje muito pouco foi feito. Isso é verdade, se olharmos do ponto de vista de uma política pública de longo prazo, que tem metas e envolve a coordenação dos estados e mesmo dos municípios, porque estes também têm um papel na segurança pública. Mas é um papel diferente, de uma agenda de presença pública

como com a garantia de iluminação, de levar vida para os espaços, por exemplo, para evitar pequenos delitos e evitar a guarda municipal (leia mais sobre segurança no âmbito municipal na *Conjuntura Econômica* de fevereiro: <https://go.fgv.br/PYQaUdSADU1>). Quanto mais eu leio, vejo que há muito que pode ser feito, e que é necessário o papel de coordenação, porque sem ele as ações ficam restritas aos estados e isso hoje é, como disse, enxugar gelo, é fazer

“A única coisa que a gente sabe é que vivemos momentos incertos e voláteis, e não vejo o fim disso no curto prazo. Temos eleição nos EUA que será um divisor de águas para o mundo”

ação midiática, de curto prazo. Basta ver que no Rio de Janeiro já tivemos intervenção, diversas GLOs, e o que muda? Nada ou muito pouco.

Há muito a fazer, e precisamos começar logo. Neste momento, o que a gente vê é que o debate ganhou a sociedade civil, e não há mudança que não seja impulsionada e cobrada por ela. Falei do saneamento, mas o

exemplo mais emblemático no Brasil até hoje foi o fim da hiperinflação. Esse é um ativo dos brasileiros, e todos os políticos se preocupam com isso, pois se a inflação sobe, eles perdem popularidade. Além disso, essa conquista aconteceu porque atravessou governos, teve continuidade. O mesmo aconteceu com a dívida externa. Participei com Jorio Dauster da renegociação da dívida externa, quando o Brasil entrou em moratória e parou de pagar juros; acabou essa negociação, começamos a do principal. Esse é um assunto que não existe mais no país, que foi resolvido sendo tratado por mais de um governo. Precisamos que também essas políticas públicas do saneamento, do combate ao crime organizado, sejam absorvidas e compradas pela sociedade civil e se tornem políticas de Estado. São construções que vão sendo feitas na sociedade, que empurra os seus representantes nessa direção.

Considera que o governo já se convenceu da necessidade de uma articulação federal?

Como mencionei, acho que a sociedade civil está comprando essa ideia, e o governo federal irá comprá-la porque a sociedade civil comprou. Sem dúvida é uma batata quente, mas que está rolando há 30 anos e não se fez nada a não ser GLO, que é uma intervenção cirúrgica, não é um plano de longo prazo. Então, temos que ter estruturas para prevenir e combater a questão ampla de segurança pública.

Veja, o crime organizado é um ângulo da questão da segurança pú-

blica, que inclui feminicídio, crimes patrimoniais, por isso até que temos falado em crime organizado, que é a questão mais urgente da qual derivam muitas das outras.

Como mencionei, precisamos da coordenação dos diferentes níveis de governo, que têm diferentes papéis nesse processo. Precisamos ter *quick wins* (vitórias rápidas), mas sabemos que não se muda uma situação que está há 30 anos sendo construída em seis meses, que é o *time frame* de uma GLO.

Mas as coisas têm começado a aparecer, e o papel da informação é muito importante, pois confronta as pessoas com a realidade. Voltando ao exemplo do tráfico, da sofisticação de formas de se traficar cocaína, a quantidade que foi descoberta no casco de um navio. O Brasil é passagem para tudo isso, e para combater precisamos de mecanismos federais: controle de fronteiras, polícia federal, inteligência, *follow the money*, nada disso está na mão dos estados. Para mim é uma evidência clara de que o governo federal tem um papel enorme nessa política pública de combate e prevenção ao crime organizado.

Sobre saneamento, em recente artigo na revista *Conjuntura Econômica* (veja aqui: <https://go.fgv.br/A9FEQXPjgam>), economistas do BNDES destacaram a alta concentração da concessão de financiamento em poucas companhias públicas, e a preocupação em como ampliar a participação das demais na carteira de crédito, onde se con-

centram os desafios de universalização. Como avalia esse quadro?

Acho que o Brasil não pode esperar mais. No meu modo de ver, o melhor modelo que existe para o saneamento é fazer a concessão do serviço público. Se possível, a concessão integral, da coleta ao tratamento e distribuição da água, incluindo a coleta e tratamento de esgotos, porque o que a gente busca é a universalização. É preciso muito investimento para se levar saneamento para todo o

“A beleza do saneamento é que ele tem retorno privado e tem um enorme impacto público. Por isso que o tornei a bandeira da gestão que tive no BNDES”

Brasil, e as regiões mais difíceis são Norte e Nordeste, onde você tem os déficits maiores, as distâncias maiores, onde se concentra mais população de baixa renda. Também é preciso segurança jurídica, governança, capacidade de gestão, e só vejo isso no setor privado. Não sou uma grande entusiasta das PPPs. Acho que a concessão é um mecanismo muito

mais atrativo para o setor privado, porque dá mais segurança, e não faz sentido para mim concessionárias deficitárias fazerem PPP, porque, como disse, é preciso segurança financeira para atrair o investidor.

Veja, por que que o saneamento é diferente de muitas outras concessões públicas? A beleza do saneamento é que ele tem retorno privado e tem um enorme impacto público. Por isso que o tornei a bandeira da gestão que tive no BNDES. Como banco de desenvolvimento econômico e social, saneamento cumpre todos os requisitos: promove crescimento econômico, atrai investimento privado e tem um enorme impacto social de diversas formas, em saúde, em educação, em aumento da produtividade, em valorização de terrenos, em despoluição de rios e de mares. É o chamado jogo do ganhaganha. E se a forma de acelerar é fazer a concessão privada, que é como eu vejo, acho que esse é o caminho que deveria ser trilhado.

Hoje o banco está envolvido com a agenda da neointustrialização e da transição energética. Qual sua avaliação dessa agenda?

Sendo franca, não acompanho esses temas no detalhe. Transição energética envolve muita coisa, há muitas expressões sendo usadas que temos que esmiuçar, trazer um pouco mais para a realidade, entender o plano de médio, longo prazo. Não tenho isso claro, mas sei que o Brasil é bem diferente do resto do mundo quando se trata de energia, devido à alta

participação de fontes renováveis, que é um grande ativo que já temos. A questão que mais me preocupa no Brasil não é energia, é a governança desse setor, que acho que passa por um momento delicado. Tem muita discussão sobre subsídios, sobre os investimentos, sobre as contas de eletricidade, sobre o que vai acontecer com as distribuidoras. A questão ambiental grave que temos não é a de geração elétrica, mas do desmatamento. Não sou especialista nesse tema, sei de gestão, mas acho que tudo passa por aí, por governança, por regulação. Em ter um ambiente propício a investimentos. O Brasil pode ser um oásis para os investimentos, e temos necessidade no campo da infraestrutura. Somos um país que tem um marco regulatório e jurídico bem estruturado, mas ainda há uma percepção de insegurança jurídica, e regulatória. Vejo precaução, não atraímos novos atores internacionais como poderíamos. Acho que na questão de energia, amplo senso, e na questão de sustentabilidade, também falta uma clareza maior, assim como no mercado de carbono. Como ele estará estruturado? Como andar mais rápido e de forma mais clara para poder atrair de fato os investimentos que a gente precisa?

Como está vendo a conjuntura econômica brasileira diante das incertezas domésticas e externas, e a questão do nosso quadro fiscal?

A única certeza que tenho é que tudo mudou, então os modelos

econômicos hoje não refletem mais o que refletiam antes da pandemia. Mudou a logística do mundo, mudou a geopolítica do mundo, o equilíbrio de forças. Estamos vivendo um momento de transição que a gente ainda não sabe onde vai chegar. Na política, na economia, assim como na nossa vida pessoal, as coisas não se assentaram ainda, né? Estamos vendo a guerra entre Israel e Palestina, jovens no mundo todo se manifestando, assim como

“Temos um marco regulatório e jurídico bem estruturado, mas ainda há percepção de insegurança jurídica e regulatória. Não atraímos novos atores internacionais como poderíamos”

assistimos no Brasil em 2013. Da mesma forma que naquele momento os protestos iam além da motivação inicial, do preço das tarifas de ônibus, certamente hoje os conflitos e manifestações têm outros ângulos e outras insatisfações. Em um momento como esse, a única coisa que a gente sabe é que haverá muita volatilidade, muita instabilidade, e é

preciso buscar solidez. Isso é o que não estamos tendo. Há muito ruído, vaivéns. Não há políticas claras, há questões de equilíbrio de forças entre Executivo, Legislativo e Judiciário. Da mesma forma que em nossa vida, em que nos momentos de incerteza buscamos segurança, os investidores também perseguem essa segurança.

Veja o que acontece hoje na China. O consumo das famílias diminuiu muito devido ao alto endividamento. Mesmo as pessoas de menor renda estão muito endividadas, com isso elas perdem acesso aos serviços públicos, não podem comprar passagens de trem para buscar trabalho e acabam excluídas. Quem não está endividado está com medo de ficar, e deixa de consumir também. Tudo isso configura um quadro muito conservador. O mundo continua crescendo com os estímulos fiscais, mas a gente está vivendo um patamar de inflação muito maior do que vivia antes, e isso mina a popularidade dos governantes.

Como disse, a única coisa que a gente sabe é que vivemos momentos incertos e voláteis, e não vejo o fim disso no curto prazo. Temos eleição presidencial nos Estados Unidos este ano, uma eleição que será um divisor de águas não só para os Estados Unidos, mas para o mundo inteiro, para todo o equilíbrio de forças políticas e econômicas. É fascinante, mas dá muita dor de barriga. Acho que o Brasil teria condições de se diferenciar se tivesse mais clareza e consistência em suas políticas. Não estou vendo isso no momento, mas ainda temos tempo para que isso aconteça. ■