

A RECUPERAÇÃO DA CAPACIDADE ESTRATÉGICA DE PLANEJAMENTO E AÇÃO DO ESTADO: A EXPERIÊNCIA DO BRASIL EM AÇÃO

ANTÔNIO KANDIR

1. INTRODUÇÃO

O avanço da estabilização, expresso na convergência cada vez maior da inflação brasileira para os níveis observados nos países desenvolvidos, vem criando condições objetivas favoráveis à recuperação da capacidade de planejamento estratégico dos agentes econômicos, atores sociais e governo. Vem também ampliando o “espaço” para a coordenação de suas ações em torno de objetivos comuns de longo prazo.

O Estado tem papel fundamental a desempenhar nesse processo de coordenação. Para tanto, é necessário, além de reformar o arcabouço legal no qual atualmente se enquadra, mudar a cultura e as práticas herdadas de um Estado burocrático, centralizador, voltado para si mesmo e que, ao longo dos anos de crise, foi ganhando feições de um arquipélago, tal sua fragmentação e insulamento crescente de seus órgãos.

Em seu lugar, trata-se de construir um Estado capaz de exercer o papel de coordenação nos marcos de uma economia aberta e comandada pelo investimento privado, de uma sociedade civil em que os atores não estatais multiplicaram-se e ganharam força inédita e de uma sociedade política caracterizada pela transferência crescente de recursos e competências para os níveis subnacionais de governo.

Desnecessário dizer o óbvio, a construção desse Estado reformado é um processo.

O governo do Presidente Fernando Henrique desencadeou diversas iniciativas que, embora de amplitude e natureza diversas, apontam na mesma direção: as Câmaras de Governo, que fortalecem o entrosamento institucional dos órgãos da administração direta em torno da agenda de políticas públicas em áreas-chave; o Comunidade Solidária, que articula as diversas iniciativas do governo voltadas ao combate à miséria; a proposta de emenda constitucional da Administração Pública, que visa assentar as bases legais de um Estado de novo tipo, entre outras.

Entre essas iniciativas, inclui-se também o programa Brasil em Ação, que

reúne os 42 projetos prioritários do governo federal nas áreas social e de infraestrutura e representa uma inovação importante na administração pública do país. No momento de forte restrição fiscal que estamos vivendo, a reconstrução da capacidade de coordenação do Estado, em novos moldes, impõe exigências especialmente intensas. O Brasil em Ação é uma das respostas oferecidas a essas exigências. O que faz dele uma resposta interessante de ser analisada é o fato de traduzir a atividade de planejamento estratégico em uma tecnologia de gestão de projetos aberta à parceria com agentes não estatais e passível de generalizar-se em todo o setor público.

Ele aponta assim, como possibilidade a ser explorada, um caminho para que os governos, em todos os níveis, modificando padrões de gestão e relacionamento com agentes não estatais, possam extrair o máximo retorno econômico e social possível da aplicação dos limitados recursos aos quais têm acesso. Nessa medida, pode vir a representar um instrumento importante não só para aumentar a eficiência e eficácia das políticas públicas, como para superar a crise de legitimidade do Estado como instituição representativa da sociedade.

2. OBJETIVOS DO BRASIL EM AÇÃO

A decisão de implementar o programa partiu do diagnóstico de que, já avançado o processo de consolidação da estabilidade, haviam amadurecido as condições para deflagrar uma ação de governo, ancorada em projetos, que maximizasse as oportunidades de investimento surgidas no novo ambiente econômico criado pela estabilidade e pelo aprofundamento das reformas estruturais.

Para que surtisse os resultados pretendidos, dois requisitos deveriam ser cumpridos: a) definição de um número determinado de projetos prioritários que, por complementares entre si, fortemente indutores de investimentos privados e focados em pontos e setores estratégicos, fossem vetores de aumento da capacidade de competição da economia e redução das disparidades sociais e regionais do país; b) implantação de um sistema de gerenciamento diferenciado, capaz de promover um salto de qualidade na gestão de projetos comandados pelo governo federal e, por conseguinte, apto a: i) provocar o engajamento efetivo de um variado leque de agentes não estatais, notadamente em programas sociais, e dos níveis subnacionais de governo; ii) oferecer aos agentes envolvidos, públicos e privados, bem como aos investidores potenciais em projetos complementares ou associados, a necessária segurança quanto à execução tempestiva das metas estabelecidas, requisito indispensável para que se produzisse o estímulo pró-investimento pretendido pelo programa.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Foi o que se fez. Selecionaram-se 42 empreendimentos e programas das áreas social e de infra-estrutura com as características mencionadas e construiu-se um sistema de gerenciamento espelhado em metodologia moderna de gestão de projetos, largamente difundido nas empresas líderes do setor privado. Os 42 em-

preendimentos foram escolhidos entre as ações compreendidas no Plano Plurianual referente ao período 1996/1999 (PPA/96-99), estruturado conforme o esboço de eixos de desenvolvimento e associado a uma carteira de projetos previamente identificados (o primeiro PPA a ter essas características).

Mapa Estilizado com Projetos do Brasil em Ação



O Brasil em Ação representou passo decisivo, com implicações diretamente operacionais, no processo de recuperação dos instrumentos de planejamento e ação estratégicos do Estado. À diferença, entretanto, dos planos de desenvolvimento do passado é que, o Brasil em Ação conta não só com presença maior do capital privado na estrutura de financiamento dos seus projetos, mas também com participação mais ativa do setor privado, dos demais níveis de governo e de entidades civis na concepção e execução dos empreendimentos.

Dos R\$ 65,3 bilhões de investimentos programados para 1997 e 1998, R\$ 15 bilhões são privados (23%) e R\$ 21,5 bilhões (33%) são financiados por fundos para-fiscais, especificamente o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), geridos compartilhadamente por representantes dos trabalhadores, empresários e governo. A participação de recursos do Tesouro Nacional no financiamento desses investimentos está na faixa de R\$10 bilhões. O programa assimilou assim os limites financeiros impostos pela árdua batalha de

redução do déficit público, bem como os processos de descentralização político-administrativa, desestatização da economia (a participação do capital privado no investimento em telecomunicações cresceu de 37% para 50%, de 1997 para 1998) e democratização da sociedade (os programas voltados à geração de empregos, ocupação e renda e à capacitação profissional, por exemplo, são implementados descentralizadamente, em parceria com Estados e municípios, e contam com a parceria de sindicatos e associações patronais e de empregados, além de ONGs).

Vale lembrar que, quando de seu lançamento, houve quem nele visse o sinal de que o governo abandonaria as metas de austeridade fiscal para inaugurar uma fase de expansão do gasto público e forjar a imagem de um governo “tocador de obras”. Como demonstra a evolução dos resultados fiscais desde então, não se tratava disso, mas sim de organizar as ações de investimento do setor público federal, para melhorar sua qualidade e maximizar as possibilidades de alavancagem de capitais privados, ao mesmo tempo em que se trava, em várias frentes, a batalha pela redução dos gastos correntes.

Para tanto, fazia-se necessário colocar em operação um sistema de gerenciamento que desse conta da variedade de agentes envolvidos, da complexidade dos empreendimentos e de seu alcance estratégico (estratégico não só por viabilizar outros investimentos e produzir ganhos de competitividade, mas também pela mudança de relações sociais e políticas implicada na implementação de muitos dos empreendimentos e programas).

3.1. OS GERENTES E O PROCESSO DECISÓRIO

Era clara a necessidade de integrar-se operacionalmente as várias ações de governo envolvidas no processo de execução do programa. Com esse propósito, selecionou-se um gerente para cada um dos projetos, com a autonomia necessária e a missão de cumprir as metas estabelecidas. Atribuiu-se-lhe, adicionalmente, a função de alimentar de modo permanente um sistema de informações em rede, de tal forma que todos os participantes diretos da implementação do Brasil em Ação, a começar pelo Presidente da República e passando por seus ministros, tivessem acesso imediato aos dados referentes ao andamento dos projetos.

Determinou-se assim, com clareza, para dentro e para fora do setor público federal, o foco das ações do governo nas áreas social e de infra-estrutura e estabeleceu-se uma sistemática de gestão integralmente organizada para a produção dos resultados pretendidos. O resultado foi a mobilização do governo e dos demais agentes envolvidos e a canalização dessa dinâmica para a consecução dos objetivos do programa, que dessa forma se tornou um fator de convergência importante dentro do setor público federal e uma marca desta administração aos olhos da sociedade (importa notar que a atenção crescente da sociedade sobre o Brasil em Ação reforça os efeitos positivos desencadeados por ele dentro do governo — motivação e concentração gerencial em resultados).

Muito importante nesse processo foi a forte motivação provocada nos gerentes por lhes ter sido atribuída responsabilidade direta pela execução dos projetos prioritários do governo. O reconhecimento de sua importância e a pressão exercida

pelo desafio da realização fizeram (res)surgir entre eles o sentimento de missão indispensável ao cumprimento das metas estabelecidas, no que se constitui em um dos elementos dinâmicos mais importantes do Brasil em Ação.

A definição do gerente de projeto como ator central do processo de execução ocorreu, porém, dentro de uma norma de coordenação concebida para manter a hierarquia de comando, no governo como um todo e em cada um dos órgãos setoriais envolvidos, e estimular ao máximo a cooperação, o sentimento de equipe. É o que de fato vem ocorrendo, com os Ministros de Estado e os dirigentes de empresas e órgãos públicos atuando como articuladores e viabilizadores das ações empreendidas no âmbito do Brasil em Ação.

A comparação com o sistema de gestão montado à época do governo do Presidente Juscelino Kubitschek, para realizar o Plano de Metas, permite aclarar ainda mais as características do sistema de gestão do Brasil em Ação. Colocadas de lado as diferenças de envergadura, a semelhança entre ambos está em que, então como agora, o Estado é chamado a realizar uma tarefa cuja execução implica o desenvolvimento de novas capacidades. De fato, em meados dos anos 50, o Estado herdado do primeiro período Vargas não estava inteiramente apto a implementar projetos de desenvolvimento da estrutura industrial em associação com o capital privado multinacional. Para superar a deficiência, criaram-se os famosos grupos executivos, à parte da burocracia pública tradicional. Hoje, também, não estão dadas as capacidades para fazer face ao desafio de recolocar o Estado, em novos moldes e sob novas condições, na coordenação do processo de desenvolvimento econômico e social do país. A diferença é que, agora, existe uma burocracia pública de maior qualidade, a qual, a despeito da erosão provocada pela crise, nos oferece a opção de implantar um sistema de gestão “por dentro do Estado”. Decorre daí uma vantagem importante: a possibilidade de incorporar, de modo permanente, os ganhos obtidos no processo de implementação de uma tecnologia de gestão nova na administração pública brasileira.

3.2. SISTEMÁTICA DE LIBERAÇÃO DE RECURSOS

No plano financeiro, a implantação desse modelo de gestão traduziu-se na possibilidade de estabelecer, para os 28 projetos que contam com recursos que transitam pelo Orçamento Geral da União, uma sistemática de liberação de recursos caracterizada pela regularidade, previsibilidade e conformidade com as necessidades, a cada ponto do tempo, do andamento físico do projeto. Isso só se tornou possível graças à definição de um número determinado de projetos prioritários e à existência de gerentes em condições de prestar informações rigorosas e detalhadas sobre cada um deles. Essa sistemática criou inclusive a possibilidade de remanejar recursos entre projetos conforme o nível de execução de cada qual. Decorrem daí duas vantagens de suma importância: i) para o Tesouro Nacional, a possibilidade de melhorar a qualidade da administração do fluxo de recursos; ii) para o gerente do empreendimento, a segurança necessária para programar e tomar decisões referentes ao andamento do projeto, tais como compras de equipamentos, contratação de serviços, etc (a segurança quanto ao fluxo regular de

recursos permite ao gerente dedicar atenção exclusiva aos aspectos operacionais do empreendimento).

4. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A definição clara de quais são os focos prioritários da ação do governo federal nas áreas social e de infra-estrutura, perceptíveis dentro e fora do setor público; o restabelecimento do sentimento de missão em atores-chave da burocracia; a maior coordenação das iniciativas do governo; e a consolidação de uma sistemática regular de liberação de recursos — todos esses fatores, em conjunto, têm resultado num índice de sucesso bastante apreciável dos programas e empreendimentos do Brasil em Ação.

O sucesso, até aqui, do programa pode ser avaliado sob três aspectos. Primeiro, o percentual elevado de cumprimento das metas físicas estabelecidas, em alguns casos sinalizando término antecipado do empreendimento (Porto de Sepetiba, Hidrelétrica de Xingó, Duplicação da Fernão Dias) ou superação das metas inicialmente programadas (Carta de Crédito, Proger, Educação à Distância, Recursos Centralizados na Escola, Programa de Qualificação e Requalificação Profissional, entre outros). Segundo, redução de custos já verificada em alguns empreendimentos (Pró-Água, Gasoduto Brasil-Bolívia, Hidrovia do Madeira, etc). Terceiro, poder crescente de estímulo ao investimento privado, seja nos próprios projetos da área de infra-estrutura (Porto de Sepetiba, Ferronorte, Hidrovia do Madeira, Gasoduto Brasil-Bolívia, Hidrovia Tietê-Paraná, etc), seja em projetos positivamente afetados pela implementação do Brasil em Ação (vários, entre eles as privatizações).

Vejamos como os mecanismos do programa operam para produzir esses resultados (cumprimento das metas, redução de custos e alavancagem de investimentos privados).

Graças à sistemática regular de liberação de recursos, cujos pressupostos já assinalamos anteriormente, o gerente de projeto pode planejar com segurança maior seu fluxo de caixa, ficando livre para concentrar-se exclusivamente nos aspectos operacionais do empreendimento. Se antes ele tinha de preocupar-se em obter a liberação dos recursos para tocar a obra, agora ele tem de tocar a obra (ou programa) para poder contar com os recursos, visto que estes são liberados conforme o cumprimento do cronograma físico. Inverteu-se, assim, a ordem das motivações, com evidentes benefícios em termos de resultados alcançados.

As reduções de preço observadas são também resultado direto da sistemática regular de liberação de recursos, seja porque ela aumenta o número de concorrentes nas licitações, em virtude da confiança no pagamento dos serviços, seja porque os participantes deixam de embutir no preço a margem destinada a cobrir atrasos na liberação dos recursos. Significa dizer que estamos despendendo menos recursos para realizar as metas inicialmente programadas, o que, quando possível e necessário, tem levado à revisão, para cima, das metas finais de programas e empreendimentos.

As mesmas razões explicam por que o Brasil em Ação está se mostrando

um instrumento eficaz na mobilização do investimento privado. A sinalização clara de prioridade e a segurança quanto à efetiva realização das metas pesam favoravelmente na decisão de investidores privados que têm em vista realizar projetos de algum modo dependentes dos resultados de projetos do Brasil em Ação. Reside aí o mecanismo multiplicador de investimentos contido no programa.

Os reflexos da eficiência desse mecanismo já se fazem sentir na carteira de projetos de infra-estrutura do BNDES. O Brasil em Ação e as privatizações são responsáveis pelo expressivo crescimento dessa carteira, sinal de poderosa alavancagem de investimentos privados em infra-estrutura. Com efeito, a carteira de projetos de infra-estrutura do BNDES elevou-se de R\$ 11,0 bilhões, em maio de 1996, para R\$ 18,9 bilhões, em julho de 1997, um crescimento de mais de 70%.

5. DESAFIOS

Para consolidar essa trajetória de sucesso, os desafios de agora em diante são fundamentalmente três. Em termos genéricos, trata-se de adensar o conteúdo estratégico do programa, aperfeiçoar a gestão dos empreendimentos e aumentá-los o poder de determinar decisões de investimento e participação. Em termos específicos, vejamos.

5.1. INTENSIFICAÇÃO DA GESTÃO PARA RESULTADOS

O primeiro desafio é aprimorar o sistema de gerenciamento no que respeita à programação e ao controle rigoroso da execução física e financeira dos projetos. Para tanto, em agosto deste ano, colocamos em operação a segunda versão do sistema de gerenciamento de informações alimentado pelos gerentes. O objetivo fundamental é aumentar os benefícios em termos de capacidade de antecipação de problemas e oferta rápida de soluções, eficiência no cumprimento tempestivo das metas estabelecidas, redução de custos e, quando possível e necessário, ampliação do alcance inicialmente previsto para os projetos.

5.2. APROFUNDAMENTO DO CARÁTER ESTRATÉGICO

O segundo desafio é o de aprofundar a identificação das oportunidades de investimento viabilizadas por esta etapa do Brasil em Ação. Esse aprofundamento requer uma visão mais completa da dimensão espacial do desenvolvimento. Para tanto, será de grande importância o estudo que está sendo contratado pelo BNDES, com prazo de duração previsto para 12 meses. Esse estudo tem, como primeiro objetivo, investigar em maior detalhe a configuração de 12 eixos selecionados de integração e desenvolvimento, explorando complementaridades entre os empreendimentos em curso, de modo a identificar “missing links” referentes à infra-estrutura econômica, social, de conhecimento e informação (áreas em que o Estado, como produtor ou poder concedente, tem papel de grande significação). A possibilidade de participação da iniciativa privada será critério relevante para a

seleção dos empreendimentos complementares que deverão compor o “portfólio” de investimentos derivados desta primeira vertente do estudo, principalmente na área de infra-estrutura econômica e alguns segmentos da infra-estrutura social, como saneamento.

Mapa Estilizado com os 12 eixos



A hipótese subjacente ao esforço de definição desse “portfólio” é que existem investimentos a ser feitos, pelo setor público ou privado, de valor relativamente baixo, que adensariam os eixos de desenvolvimento e integração e, dessa maneira, aumentariam o retorno dos investimentos já em curso. O segundo objetivo é identificar oportunidades de investimento privado geradas pelas externalidades dos empreendimentos do Brasil em Ação, o que resultará na definição de um segundo “portfólio” de projetos, voltado a potencializar os efeitos multiplicadores do programa.

5.3. PROMOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO DE INVESTIDORES

O terceiro desafio é o de iniciar um esforço mais articulado e incisivo de

atração de investidores para o aproveitamento das oportunidades de investimento identificadas para o setor privado, com vistas a multiplicar os efeitos do Brasil em Ação.

Para atrair e motivar investidores potenciais será necessário produzir e disseminar informações, organizadas sob a ótica do investidor, a respeito dos empreendimentos e do ambiente socioeconômico que o cerca. Será igualmente necessário criar mecanismos de registro e divulgação das experiências bem-sucedidas de implementação dos projetos.

A realização desse trabalho, com o apoio de consultoria especializada, contratada pelo Ministério do Planejamento, terá no gerente uma figura central, tanto no momento de reunir e organizar as informações, como também no processo de disseminá-las. O papel do gerente ganhará, assim, ainda maior importância.

Os serviços de consultoria mencionados terão os seguintes objetivos: i) planejamento, desenvolvimento e implantação de um sistema dinâmico de acumulação e divulgação eletrônica de informações dos empreendimentos do Brasil em Ação e seus respectivos ambientes; ii) produção, organização e divulgação, sob a ótica empresverdana, de informações detalhadas sobre cada um dos empreendimentos e programas; iii) elaboração de “portfolios” de oportunidades de investimento; iv) formulação e execução de estratégias de motivação empresverdana. A mobilização de investidores será realizada por meio de reuniões empresariais, “workshops”, seminários e produtos de comunicação diferenciados conforme a mídia e o público-alvo específicos.

6. CONCLUSÃO: AÇÕES ESTRUTURADORAS DO DESENVOLVIMENTO

Para concluir, vale ressaltar, ainda uma vez, o caráter estratégico do Brasil em Ação. O PPA 96/99 marcou a reintrodução do elemento estratégico na atividade de planejamento do governo federal. Nele, o elemento estratégico já apareceu com um nível de concretude maior que nos Planos Plurianuais anteriores, visto que não se limitou a indicar diretrizes e ações, mas fixou metas associadas a uma carteira de empreendimentos estruturada conforme esboços de eixos de integração e desenvolvimento.

O Brasil em Ação representou a passagem para o nível propriamente operacional. O confronto, daí decorrente, entre a atividade de planejamento e a realidade do processo de implementação de empreendimentos e programas tem resultado num duplo enriquecimento: de um lado, da atividade de planejamento, que se alimenta dos dados e experiências produzidos pela operacionalização dos projetos, e, assim, ganha maior aderência ao real; de outro, da ação empreendedora, que passa a orientar-se por parâmetros e objetivos que ultrapassam os limites de cada projeto e conformam uma lógica de conjunto e uma visão integrada do país. Os estudos a serem contratados pelo BNDES, aos quais se fez menção acima, são uma clara mostra da intenção do governo de reforçar essa dialética entre planejamento e execução.

É de grande importância que se perceba o alcance desse processo. O que está em curso é a recuperação, em novos moldes, da capacidade soberana do

Estado brasileiro de promover ações estruturadoras do desenvolvimento social e econômico do país.

Notas

1. AS MUDANÇAS DE RELAÇÕES SOCIAIS E POLÍTICAS FICAM CLARAS EM ALGUNS EXEMPLOS. TOME-SE O PROGRAMA DE RECURSOS CENTRALIZADOS NA ESCOLA. ALÉM DA MAIOR EFICÁCIA NA ALOCAÇÃO DO DINHEIRO PÚBLICO, O PROGRAMA FAZ COM QUE A COMUNIDADE DE PAIS E PROFESSORES TOME O DESTINO DA ESCOLA EM SUAS MÃOS, COM ÓBVIOS REFLEXOS POSITIVOS SOBRE A QUALIDADE DO ENSINO E SOBRE O EXERCÍCIO DA CIDADANIA. TOME-SE, AINDA, O CASO DO PRÓ-ÁGUA, PROGRAMA QUE, AFORA A REALIZAÇÃO DE OBRAS, BUSCA MODIFICAR A GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS, EM CONFORMIDADE COM A LEI RECENTEMENTE APROVADA NO CONGRESSO EM RELAÇÃO A ESSA MATÉRIA. SUA IMPLEMENTAÇÃO FORÇA MUDANÇAS EM RELAÇÕES SOCIAIS E POLÍTICAS LONGAMENTE CRISTALIZADAS NA REGIÃO NORDESTE. O MESMO PODE SER DITO DO PROGRAMA NOVO MODELO DE IRRIGAÇÃO, QUE VISA ORIENTAR ESSES EMPREENDIMENTOS HÍDRICOS PARA O MERCADO.

RESUMO

A RECUPERAÇÃO DA CAPACIDADE ESTRATÉGICA DE PLANEJAMENTO E AÇÃO DO ESTADO: A EXPERIÊNCIA DO BRASILEM AÇÃO
ANTÔNIO KANDIR

A estabilidade da economia brasileira criou condições para a formulação do planejamento estratégico dos agentes econômicos e dos atores sociais.

O estado tem um papel fundamental a desempenhar no processo de coordenação das ações em torno de objetivos comuns.

Nesse sentido, o governo Fernando Henrique desencadeou diversas iniciativas: as Câmaras de Governo, que fortalecem o entrosamento institucional entre os órgãos da administração direta; a Comunidade Solidária, que articula as diversas iniciativas de governo voltadas para o combate à miséria; e, a Emenda Constitucional da Administração Pública que visa modernizar o estado brasileiro.

ABSTRACT

GOVERNMENT AND THE RECOVERY OF ITS STRATEGIC CAPACITY FOR PLANNING: THE "BRASILEM AÇÃO" EXPERIENCE
ANTÔNIO KANDIR

The strategic planning of the Brazilian economic agents and social actors was made possible because of the economic stabilization.

It is generally accepted that the state has a fundamental role to play in coordinating actions aiming at a common target.

In this sense, the Fernando Henrique government has developed initiatives such as: the Chambers of Government, to streamline interaction of direct administration agencies; the “Comunidade Solidária”, to connect several initiatives for curbing misery; and, the Constitutional Amendment aiming at the modernization of the Brazilian state.

O AUTOR

ANTÔNIO KANDIR é Ministro de Estado do Planejamento e Deputado Federal por São Paulo, é Engenheiro Mecânico de Produção pela Escola Politécnica da USP. Mestre e Doutor em Economia pela UNICAMP onde, posteriormente, lecionou. Também foi professor na PUC/SP e na Universidade de Notre Dame, EUA. Foi distinguido com o Prêmio Engenharia de Produção (1975); Prêmio “Haralambos Simeonidis”(1988); e, o Prêmio Nacional de Seguridade “ABRAPP”, Categoria Parlamentar (1996). Dentre os seus vários trabalhos publicados, destacam-se os livros: “Brasil Século XXI - Tempo de Decidir” (Atlas - 1994); “Brasil Real - A Construção da Cidadania, da Moeda e do Desenvolvimento” (Editora Nobel - 1989); e, “Dynamics of Inflation”(Editora Notre Dame press - 1991).