

# Cadernos do ILP

ENSINO - PESQUISA - EXTENSÃO CULTURAL  
volume 6, número 4 (especial), 2025



# Cadernos do ILP

Seminários 2025





---

# Cadernos do ILP

ENSINO – PESQUISA – EXTENSÃO CULTURAL  
São Paulo, volume 6, número 4 (especial), 2025

---

## **ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

### **MESA DIRETORA**

Presidente: André do Prado

1º Secretário: Maurici

2º Secretário: Barros Munhoz

1º Vice-Presidente: Gilmaci Santos

2º Vice-Presidente: Milton Leite Filho

3º Vice-Presidente: Fábio Faria de Sá

4º Vice-Presidente: Paulo Correa Jr.

3º Secretário: Gil Diniz

4º Secretário: Léo Oliveira

### **INSTITUTO DE ESTUDOS, CAPACITAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS DO PODER LEGISLATIVO DO ESTADO DE SÃO PAULO (INSTITUTO DO LEGISLATIVO PAULISTA – ILP)**

Diretor-Presidente: Rodrigo Del Nero

Diretor Executivo: Marlon Damasceno Cabral

Diretor Executivo: Daniel Santos Garroux

Gestor de Divisão: Eliézer Ribeiro da Costa

### **CADERNOS DO ILP: ENSINO – PESQUISA – EXTENSÃO CULTURAL**

Editora: Any Marise Ortega

Editora Assistente: Caroline de Castro Gomes

### **CORPO CONSULTIVO**

Alex Peloggia, Ana Carolina Corrêa da Costa Leister, Douglas Libório,  
Érika Rigotti Furtado, Gazy Andraus, Giuliano Tierno de Siqueira,  
Helen Barbosa Raiz, Julio de Souza Comparini, Leonardo David Quintiliano,  
Marta Maria Assumpção-Rodrigues, Rafael Castro Kocian,  
Sílvio Gabriel Serrano Nunes, Sirlene Arêdes  
Stanley Plácido da Rosa Silva, Thiago dos Santos Dias



---

© dos autores  
© desta edição: ILP

***Cadernos do ILP: Ensino – Pesquisa – Extensão Cultural***

Publicação de extensão técnico-científica e cultural do

Instituto do Legislativo Paulista

Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo

Volume 6, número 4 (especial), 2025

ISSN: 2675-8865

Editora: Any Ortega

Editora Assistente: Caroline Gomes

[ilp.publicacoes@al.sp.gov.br](mailto:ilp.publicacoes@al.sp.gov.br)

Leitura final: Laura Ávila de Souza

Produção gráfica: Equipe editorial do ILP

Capa: Divisão de Comunicação Institucional – ALESP/SGA

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

Cadernos do ILP: Ensino - Pesquisa - Extensão Cultural / Assembleia Legislativa. Instituto de Estudos, Capacitação e Políticas Públicas do Poder Legislativo do Estado de São Paulo. – v.6, n.4 (Especial Seminários 2025) – São Paulo: Instituto do Legislativo Paulista, 2025;

Semestral

ISSN: 2675-8865

1. Ciência Política – Periódico. 2. Políticas Públicas – Periódico. I. Instituto de Estudos, Capacitação e Políticas Públicas do Poder Legislativo do Estado de São Paulo.

---

As opiniões e conceitos expressos nos textos assinados, bem como as informações fornecidas, a originalidade dos trabalhos, a citação de fontes e o adequado uso de imagens, são de responsabilidade dos autores, não representando concepções oficiais desta publicação ou de sua editoria, do ILP ou da ALESP.

Esta é uma publicação de livre acesso e distribuição gratuita. É permitida a reprodução, para fins de pesquisa e educacionais, não lucrativos, desde que citada a fonte.

**Instituto de Estudos, Capacitação e Políticas Públicas do Poder Legislativo do  
Estado de São Paulo (Instituto do Legislativo Paulista – ILP)**

Avenida Pedro Álvares Cabral, 201 CEP 04097-900 São Paulo (SP) – Brasil

(11) 3886-6288 / [ilp@al.sp.gov.br](mailto:ilp@al.sp.gov.br) / [www.al.sp.gov.br/ilp](http://www.al.sp.gov.br/ilp)

---

Seminário  
**Os prefeitos e a nova  
Lei de Licitações e Contratos:  
gestão eficiente**

Seminário  
**Inovação: perspectivas para a  
Administração Pública**

Seminário  
**“Ninguém Mora na Rua”:  
emergência social, dados e intervenções  
para a população em situação de rua no  
Estado de São Paulo**



---

# Apresentação

Ao longo de sua trajetória, que se aproxima dos 25 anos de atividades de estudo e pesquisa, produção e divulgação de conhecimento, o ILP tem promovido sistematicamente o debate acerca de temas de grande interesse público para o Estado de São Paulo e o País, nos mais diferentes campos de atuação do Poder Legislativo. Tais iniciativas reforçam o papel da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (Alesp) como um polo de irradiação de conhecimento, auxiliando na formulação e no aprimoramento contínuo das políticas públicas estaduais.

É da maior importância que este esforço seja registrado, propiciando acesso à população e aos estudiosos, de modo a fomentar a continuidade do movimento de ideias que faz atuar a Casa Legislativa e promover o imprescindível diálogo com a sociedade. Para isso, o ILP disponibiliza as gravações de seus eventos nos canais do YouTube do próprio Instituto e da Alesp, bem como dispõe de suas publicações periódicas, disponíveis em livre acesso na Biblioteca Digital da Alesp. O presente volume, em formato de Atas, cumpre essa função de memória institucional, transformando o diálogo oral dos eventos em material escrito e acessível.

O Seminário “Os prefeitos e a nova Lei de Licitações e Contratos” representou o início de uma nova fase, que se pretende mais dinâmica e intensa, de colaboração entre o Parlamento Paulista, representado pelo ILP, e o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, no sentido da disseminação do conhecimento técnico necessário para o sucesso da gestão administrativa, notadamente no âmbito dos municípios e de entidades do Terceiro Setor. Os novos desafios decorrentes do aprimoramento da legislação exigem a potencialização da capacitação gerencial das equipes locais, de forma a se desenvolver a *expertise* necessária ao devido bom cuidado com a coisa pública, em todos os níveis.

O evento foi pensado com um propósito muito claro: apoiar quem está na linha de frente da Administração Pública, enfrentando os desafios reais, com coragem e responsabilidade, oferecendo conhecimento técnico e ferramentas práticas, com base na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que exige de todos nós mais planejamento, mais transparência e mais eficiência na condução dos recursos públicos. Aos prefeitos, vereadores, servidores e técnicos parlamentares aqui presentes, sintam-se reconhecidos.



---

O Seminário de Inovação, realizado em parceria com o Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo (IPEM-SP), objetivou a atualização, a sensibilização e o compartilhamento de informações e conhecimentos a respeito da temática. Também proporcionou uma visão ampla das principais questões que permeiam as ações de inovação nos setores público e privado e suas principais aplicabilidades na Administração Pública do Estado de São Paulo. A discussão sobre o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) e a exploração de modelos de gestão avançados, como o *Lean*, foram centrais, visando capacitar gestores para um Estado mais eficiente e conectado com a sociedade.

Já o Seminário "Ninguém Mora na Rua" abordou outro tema de grande preocupação no Estado de São Paulo, para o qual o Parlamento não poderia deixar de dar sua contribuição para o debate. De fato, atualmente observa-se uma complexificação das razões que levam indivíduos e famílias à condição de rua, configurando um fenômeno que exige respostas rápidas e inovadoras, envolvendo estratégias intersetoriais, ações articuladas entre diferentes esferas do poder público e da sociedade civil, além da formulação de políticas públicas apropriadas. Este encontro reuniu especialistas do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e da Defensoria Pública, evidenciando a necessidade urgente de se articular as políticas de Saúde, Habitação, Trabalho e Renda para a efetivação dos direitos dessa população.

Como também tem sido prática consolidada ao longo dos anos, os seminários reuniram para o debate profissionais, especialistas e gestores, representantes do Poder Público e da sociedade civil, enfatizando novamente o papel do Parlamento como Casa promotora do diálogo em prol do aperfeiçoamento das instituições, do desenvolvimento sustentável e do bem-estar da população.

**Rodrigo Del Nero, Diretor-Presidente do ILP**

---

# Editorial

Este número 4, especial, do volume 6 dos *Cadernos do ILP: Ensino – Pesquisa – Extensão Cultural* registra três seminários promovidos pelo Instituto do Legislativo Paulista em 2025. A exemplo das atas de eventos que vêm sendo publicadas sistematicamente pelos periódicos do Instituto, estas abordam questões de grande interesse para a sociedade e a Administração Pública. Realizado em março deste ano, o seminário “Inovação: perspectivas para a Administração Pública” foi uma parceria com o IPEM-SP. O seminário “Ninguém Mora na Rua”, em abril, abordou questões relativas a situações de emergência social, dados e intervenções para a população em situação de rua no Estado de São Paulo. Realizado em maio, em parceria com o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, o seminário “Os prefeitos e a nova Lei de Licitações e Contratos” representou um esforço para o fortalecimento da gestão municipal, oferecendo conhecimento técnico e ferramentas práticas, com base na Lei nº14.133, de 1º de abril de 2021, para o aperfeiçoamento do planejamento, aumento da transparência e maior eficiência na gestão dos recursos públicos.

Desse modo, essas foram contribuições da Alesp para a discussão temática relativa, particularmente, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) nº 3 (Saúde e Bem-Estar), nº 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), nº 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), nº 10 (Reduzir as Desigualdades), nº 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), nº 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e nº 17 (Parcerias e Meios de Implementação), da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). A aderência a esses Objetivos reflete a visão do Instituto de que o desenvolvimento sustentável requer a integração de políticas de pesquisa, inovação e inclusão social, transcendendo a mera resposta emergencial aos problemas.



A publicação destas Atas foi viabilizada pelo apoio da Divisão de Registro de Pronunciamentos do Departamento Parlamentar da Secretaria Geral Parlamentar da Alesp. O texto apresentado é integralmente baseado

---

nas transcrições dos pronunciamentos, a partir das quais a Editoria realizou adaptações relativas à adequação do discurso falado, mais propício à coloquialidade, à formalidade da linguagem escrita<sup>1</sup>, e realizou supressões de pequena monta, a bem da concisão, de trechos de conteúdo não diretamente relacionado ao escopo do debate (como formalidades protocolares e declarações de cunho pessoal). As gravações do evento podem ser livremente acessadas pelo público nos canais da Rede Alesp e do ILP no YouTube. A conversão do conteúdo oral para o formato escrito visa facilitar a disseminação e o uso do material por pesquisadores, gestores públicos e pela sociedade civil, a quem se destina esta publicação.

A Editoria ressalta que as opiniões emitidas pelos palestrantes e debatedores são de responsabilidade pessoal, no uso da liberdade de expressão, não necessariamente representando as posições da Alesp ou das entidades parceiras. Àqueles que de alguma forma se considerem negativamente afetados pelos pronunciamentos será concedida, após análise da pertinência da solicitação, a publicação de resposta proporcional no próximo número deste periódico.

***Any Ortega, Editora***  
***Caroline Gomes, Editora Assistente***

---

<sup>1</sup> Como padronização do uso de pronomes, supressão de repetições e fragmentações, correção de vícios e hábitos coloquiais de fala, manutenção da coerência, continuidade e inteligibilidade do discurso, concordâncias verbo-nominais e outros desvios gramaticais não intencionais comuns ao discurso oral.

---

# Sumário

## ATAS DO SEMINÁRIO ILP+TCE/SP

### Os prefeitos e a nova lei de licitações e contratos: gestão eficiente

*Alesp, 28 de maio de 2025*

#### **ABERTURA**

Rodrifo Del Nero

Sérgio Ciquera Rossi

Germano Fraga Lima

Itamar Borges

Carlos Cezar

Antonio Roque Citadini

André do Prado

#### **O Plano de Contratações Anual (PCA) e o Estudo Técnico Preliminar (ETP)**

Robson Luis Correia

#### **Modalidades de Licitação e Dispensa**

Silvia Cristina Ferreira Costa

#### **Obras Públicas**

Silvia Maria A. G. Gallardo

#### **Instrumentos Auxiliares: Credenciamento e Registro de Preços**

Alexandre Violato Peyerl

#### **ENCERRAMENTO**

Rodrigo Del Nero

Murilo Macedo

André do Prado

---

---

## **ATAS DO SEMINÁRIO ILP+IPEM**

### **Inovação: perspectivas para a Administração Pública**

*Alesp, 20 de março de 2025*

#### **ABERTURA**

Eliézer Ribeiro da Costa  
Antonio Silvio Magalhães Junior  
Marcos Heleno Guerson de Oliveira

#### **O modelo IPT Open como mecanismo da aproximação dos setores público e privado no âmbito do desenvolvimento tecnológico**

Anderson Ribeiro Correia

#### **Potencializando a gestão pública por meio do *Lean***

Flávio Augusto Picchi

#### **O modelo de Penta Hélice e o Ecosistema USP de Inovação**

Marcelo Knörich Zuffo

#### **Explorando o Marco Legal de CT&I: para que serve e como aplicar?**

Rafael Fassio

#### **ENCERRAMENTO**

Marcos Heleno Guerson de Oliveira

---

---

## **ATAS DO SEMINÁRIO**

### **“Ninguém Mora na Rua”: emergência social, dados e intervenções para a população em situação de rua no Estado de São Paulo**

*Alesp, 8 de abril de 2025*

#### **ABERTURA**

Daniel Garroux

#### **DEBATE**

Amanda Soares Bernardes

Luciane Dias

Victor Giannico Rocca

Camila Sakai

Davi Quintanilha Failde de Azevedo

Patrícia de Oliveira Ianda

Fernanda Varandas

Vanderlon Gomes

Gabriela de Melo

Daniela Salvador Mariano

---



---

Atas do Seminário ILP+TCE/SP

**Os prefeitos e a nova  
Lei de Licitações e  
Contratos:  
gestão eficiente**



---

# Os prefeitos e a nova Lei de Licitações e Contratos: gestão eficiente

Alesp, 2 de maio de 2025

## **ABERTURA**

Rodrifo Del Nero  
Sérgio Ciquera Rossi  
Germano Fraga Lima  
Itamar Borges  
Carlos Cezar  
Antonio Roque Citadini  
André do Prado

## **O Plano de Contratações Anual (PCA) e o Estudo Técnico Preliminar (ETP)**

Robson Luis Correia

## **Modalidades de Licitação e Dispensa**

Silvia Cristina Ferreira Costa

## **Obras Públicas**

Silvia Maria A. G. Gallardo

## **Instrumentos Auxiliares: Credenciamento e Registro de Preços**

Alexandre Violato Peyerl

## **DEATE**

## **ENCERRAMENTO**

Rodrigo Del Nero  
Murilo Macedo  
André do Prado

---

## ABERTURA

**RODRIGO DEL NERO<sup>2</sup>** – Bom dia a todos. É com muita alegria e entusiasmo que iniciamos o nosso primeiro módulo, “Nova lei de licitações e contratos – gestão eficiente”, nesta parceria com o Tribunal de Contas do Estado e a Assembleia Legislativa através do Instituto do Legislativo Paulista. Este será o primeiro de muitos outros módulos que nós iremos fazer. Provavelmente o próximo tema será “O Terceiro Setor: compras públicas, despesas de adiantamento, remuneração de agentes públicos”, dentre outros. Rapidamente, gostaria de agradecer a presença do presidente André do Prado e do Dr. Antonio Roque Citadini, presidente do Tribunal, que prontamente entenderam a importância desta parceria.

[Gostaria também de] agradecer ao primeiro-secretário, o deputado Maurici; ao deputado Barros Munhoz, segundo-secretário; ao Dr. Sérgio, que foi um idealizador desse importante convênio; ao Dr. Germano, que sempre se colocou à disposição; nossos palestrantes, ao Dr. Robson, à Dra. Sílvia Cristina, à Dra. Sílvia Maria A. G. Gallardo. Agradecer, pela organização, aos funcionários do Instituto do Legislativo Paulista (ILP), do Sistema de Gestão Pessoal (SGP). Agradecer ao chefe de gabinete da Presidência, João Carlos, pelo apoio; ao Dr. Murilo Macedo, secretário-geral da Administração, e ao Marcelo Pascotto, que sempre apoiaram.

O objetivo do nosso Instituto é cada vez mais ajudar o Tribunal a expandir seus ensinamentos. Os deputados e as deputadas desta Casa destinam recursos para todo o Estado. O bom uso do recurso público sempre será uma preocupação desta Assembleia Legislativa. Sempre vamos acreditar que os gestores querem usar o dinheiro público da melhor maneira possível, em prol da população. Mas isso só acontecerá com o conhecimento da legislação e, principalmente, com responsabilidade. Essa será a nossa missão.

Um bom gestor de recurso público gera um Estado forte e uma população atendida. Hoje teremos um dia de muito conhecimento. Uma ótima palestra a todos e agradeço muito a presença de todos. Obrigado.

**[APRESENTADORA]** Agradecemos as palavras do Sr. Rodrigo Del Nero. Registramos e agradecemos a presença dos prefeitos Chicão Valadares, de Morro Agudo; Wagner Costa, de Pariquera-Açu; Frederico, de Itaoca; Julio Cesar, de Santa Salete; prefeito João Francisco, de Pacaembu; prefeito Dr.

---

<sup>2</sup> Secretário Geral Parlamentar da Alesp e Diretor-Presidente do ILP.

---

Lapena, de Araraquara; prefeito Celso Florêncio, de Jacareí; prefeito Rodrigo, de Ilha Solteira; prefeita Maria Lúcia, de Barrinha; prefeito Tenente Rodrigues, de Rincão; prefeito Adriano Marçal da Silva, de Gavião Peixoto; e também ao Sr. Thiago Pinheiro Lima, procurador do Ministério Público do Tribunal de Contas do TCE São Paulo. Muito obrigada pela presença de todos.

[...]

**SÉRGIO CIQUERA ROSSI<sup>3</sup>** – Muito bom dia a todos. Um prazer, uma alegria, uma honra estar presente neste evento. Apenas para registrar que esta é a demonstração do entendimento que tem havido permanentemente entre a Assembleia Legislativa e o Tribunal de Contas do Estado na pessoa dos senhores presidentes André do Prado e Antonio Roque Citadini. Tenho que dizer que isso só foi possível pela confiança depositada nos propósitos nossos. E, para o Tribunal de Contas, isto aqui é uma medalha de ouro, porque o Tribunal de Contas, como todos sabem, se impôs uma tarefa de pedagogia em relação ao agente político, ao agente público.

Nós estamos vivendo o 29º ciclo neste momento, em que a ideia é tão somente levar orientação, e eu sei que muitos que aqui estão sabem dessa nossa peregrinação. O ILP vem para coroar essa tarefa que o Tribunal se impôs. Não é este evento, não se esgota neste evento. Ao contrário, a ideia é de que isso se eternize durante a convivência dos órgãos de fiscalização. Nós, no auxílio à Assembleia Legislativa, a quem a titularidade do controle externo pertence, desejamos somente atender ao interesse público. Muito obrigado.

**GERMANO FRAGA LIMA<sup>4</sup>** – Bom dia a todos. Cumprimento os presidentes da Assembleia Legislativa e do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, Dr. André do Prado e Dr. Antonio Roque Citadini. Também o deputado Itamar Borges, o deputado Carlos Cezar, o Dr. Sérgio Ciquera Rossi.

O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo gosta muito dessa atividade pedagógica e está aqui para contribuir com aqueles gestores que querem acertar na condução das gestões que fazem frente às suas atividades, o controle do dinheiro público, do gasto público. Hoje teremos aqui uma importante palestra, um importante curso ministrado por técnicos de extrema competência do Tribunal. Estão aqui à disposição de V. Exas.

---

<sup>3</sup> Chefe de gabinete do TCE São Paulo.

<sup>4</sup> Secretário-Diretor Geral do TCE São Paulo.

---

pessoas extremamente capacitadas: Robson, Alexandre, Silvia Guedes. Temos duas Silvias aqui hoje de presente para vocês.

Então é um enorme prazer participar deste evento na Assembleia Legislativa e colocar o Tribunal de Contas do Estado à disposição de V. Sas. Todos aqueles que querem acertar na condução dos seus trabalhos podem procurar o Tribunal. Desde já colocamos à disposição dos nossos jurisdicionados os nossos diretores de UR, os nossos servidores de UR. Quando vocês tiverem alguma dúvida, procurem-nos. E eu espero que vocês tenham o máximo proveito nas atividades de hoje. Obrigado.

**ITAMAR BORGES<sup>5</sup>** – Bom dia a todos. Presidente André do Prado, parabéns por apoiar, com a Mesa, esta iniciativa. E parabéns pelo trabalho que o Rodrigo Del Nero vem realizando à frente do Instituto [do Legislativo Paulista] e com toda a equipe. Aliás, presidente, permita-me reconhecer publicamente esse grande trabalho que o ex-prefeito, deputado e atual presidente da Assembleia vem desempenhando à frente da Presidência na ação direta nas parcerias e na relação de fortalecimento das ações do governo do Estado. A Assembleia tem sido cada vez mais protagonista. Também na valorização do trabalho dos parlamentares: só ontem foram mais de 20 projetos de parlamentares que foram aprovados aqui. Tudo isso mérito desse grande trabalho, dessa grande gestão e do grande preparo que o senhor tem para ser o presidente que é e para fazer essa relação com o governador Tarcísio.

[Gostaria de] Cumprimentar o meu parceiro, o deputado Carlos Cezar; o nosso presidente do TCE, o Dr. Antonio Roque Citadini; o Dr. Sérgio Ciquera Rossi; o Dr. Germano. E uma breve palavra de dizer que a Assembleia fortalece ainda mais o seu papel quando ela abre a Casa, através do Instituto do Legislativo Paulista, para recepcionar aqui os prefeitos, os gestores, os técnicos, e traz o Tribunal de Contas, em parceria, para oferecer, aperfeiçoar ainda mais essa contribuição que tem sido fundamental na preparação, seja da nova Lei de Licitações, dos contratos e dos desafios que a gestão pública oferece.

Bom evento, aproveitem bastante. Podem ter certeza de que todos sairão daqui ainda mais preparados para fazer uma conta transparente e eficiente do seu município. Muito obrigado.

---

<sup>5</sup> Deputado Estadual, Alesp.

---

**CARLOS CEZAR<sup>6</sup>** – Bom dia a todos. É uma alegria estar aqui nesta manhã. Eu quero cumprimentar com muita alegria o nosso presidente, o deputado André do Prado, parabenizá-lo por este evento. Como disse o deputado Itamar Borges, ele tem feito a diferença neste Parlamento, e a proatividade desta Casa tem se manifestado de forma clara, seja na aprovação de projetos relevantes, mas também na contribuição com toda a nossa sociedade.

Cumprimentar com muita alegria também o presidente do ILP, nosso querido Dr. Rodrigo Del Nero, agradecer e parabenizá-lo pelo trabalho à frente do ILP; o nosso presidente do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, Dr. Antonio Roque Citadini; o nosso querido Germano Fraga Lima. Cumprimentar o nosso querido Dr. Sérgio Rossi, o nosso querido Dr. Thiago, que está aqui. E fazer um cumprimento especial, deputado André, a todos os prefeitos, vice-prefeitos, vereadores, a todos os gestores públicos, a todos aqueles que se dispuseram a estar aqui nesta manhã para serem preparados, para estarem prontos.

Há um texto na Bíblia, está lá em Eclesiastes 10:10, deputado Itamar, que diz que, se o machado está embotado, a sua força será dobrada. O que isso significa? Se você não afiar o machado, você vai ter que dobrar a sua força. Isso fala de preparação. Então todos nós, gestores públicos, queremos ter zelo com a *res publica*, com o dinheiro do povo. E esta Casa, este Parlamento, sob a batuta do deputado André do Prado, tem feito esta aliança com o Dr. Antonio Roque Citadini, com o Tribunal de Contas do Estado, para aquilo que é primordial, nós sermos preparados.

A ninguém do povo é justificado alegar em sua defesa o desconhecimento da lei, mas um gestor público, aquele que se dispõe a servir as pessoas, ele tem o dever e a obrigação de saber a exata medida daquilo que ele deve e pode fazer. Então é só com treinamento, é só com conhecimento que nós vamos errar menos e vamos cuidar de ter o zelo que se deve ter com o erário, com os recursos e, sobretudo, com a Lei de Licitação, que sempre está inovando.

Então parabéns a cada um de vocês que estão aqui presentes. Desejo a todos que tenham um dia abençoado e uma manhã muito produtiva. Que Deus os abençoe. Muito obrigado.

---

<sup>6</sup> Deputado estadual, Alesp.

---

**ANTONIO ROQUE CITADINI<sup>7</sup>** – Bom dia a todos. É uma satisfação estar aqui. Eu cumprimento o presidente André e, em nome dele, toda a Mesa e todos os aqui presentes.

[Gostaria de] Explicar por que o Tribunal está aqui com a Assembleia neste evento. A Constituição de 1988 mexeu com o País todo, mudou todo o País. É uma construção extraordinária, nós ainda não avaliamos tudo o que a Constituição de 1988 trouxe. Uma das coisas que a Constituição de 1988 trouxe é uma grande mudança na fiscalização das contas públicas. Trouxe muita mudança para o Parlamento, deu força para o Parlamento, deu tudo, mas também deu muita força para o Tribunal de Contas.

O Tribunal de Contas era um órgão tímido, para dizer o mínimo, com poucos poderes. A Constituição de 1988 virou tudo, e o Tribunal passou a ser outro órgão. Uma das coisas importantes que o Tribunal teve que aprender nestes anos todos é que ele devia sair do gabinete. Aquela coisa de ficar lá só trancado, no ar-condicionado, interpretando lei, julgando, multando, aquilo ali era outra fase. O Tribunal tinha que sair e tinha que discutir com as pessoas o que a Administração Pública fazia e tinha que fazer. Isso implicou uma grande mudança.

Eu estou há muitos anos no Tribunal. O André sabe, tantas vezes nós estivemos nestes anos todos juntos. E o Tribunal teve que se reciclar, mudar tudo, mudar tudo. O Tribunal teve que criar regionais no interior, teve que mudar a maneira de fazer auditoria, teve que mudar tudo. Mas uma das mudanças foi esta: ele teve que passar a sair do gabinete e discutir publicamente as questões da Administração Pública.

E qual é o nosso papel nessa discussão? Nós queremos que a Administração Pública acerte, erre menos, gaste melhor, cometa menos deslizes. É esse o nosso objetivo. Nós torcemos e trabalhamos para isso. É claro que nem sempre isso é possível. Muitas vezes você vai se deparar com erros, você vai se deparar com todo tipo de problema, mas é o nosso objetivo quando fazemos um evento desse.

Sou muito grato à Assembleia, ao André, ao Rodrigo, por ter tido essa ideia do Instituto [do Legislativo Paulista] de discutirmos, de ajudarmos no fundo. Porque, quando falamos em problemas de administração pública, sempre você pensa em um grande escritório de advocacia, em uma grande cidade. Essa não é a realidade. A realidade é que a maior parte dos municípios são pequenos e médios e eles não têm na porta deles um escritório de advocacia para resolver todos os problemas. Não é, prefeito de

---

<sup>7</sup> Presidente do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

---

Pariquera-Açu, onde eu estive lá há poucos dias, numa belíssima reunião da região do Vale do Ribeira [de Iguape]?

E o problema é que o País constantemente muda a legislação, o que implica dizer novas questões para a Administração Pública e novos desafios para resolver. Nós estamos com quatro dos nossos técnicos, muito bons. Um veio lá de Adamantina, o Robson. Adamantina, olha, o sujeito andou bastante para vir para cá. Duas Silvias, Silvia Cristina e Silvia Maria, e o Alexandre. Todos eles conhecem bem e vão trazer a questão da nova Lei de Licitação.

Eu peguei três leis de licitação no Tribunal. Essa é a terceira. Eu já peguei o Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986; a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993; e essa agora. Essa agora é uma lei, vamos dizer, melhor e pior. Melhor porque traz algumas coisas novas, mas pior porque foi uma lei muito demorada na construção e foi juntando coisa, e nós vamos ver que tem coisas até que são contraditórias.

Mas isso é próprio da Administração Pública. Não tem um Pontes de Miranda para fazer todas as nossas leis todo dia, você tem interesses reais, parlamentares positivos que muitas vezes acabam fazendo uma lei que apresenta dificuldade. E essa lei chegou com muitos problemas. A Administração Pública está coçando a cabeça para aplicar essa Lei de Licitação. Quem falar que é fácil está errado, não é isso. É difícil, assim como todas as outras leis.

Eu me lembro quando apareceu a Lei de Responsabilidade Fiscal, que ainda está em vigor e tem de ser obedecida. Apareceu também com muitos problemas. E depois tem uma questão com que nós precisamos conviver: aparece sempre alguém que entra com uma inconstitucionalidade de um artigo da lei. E aí fica uma coisa, o prefeito fala: “Como é que eu faço? Vou ou não vou? Posso ou não posso?”.

E inconstitucionalidade aqui no Brasil demora 4, 5 anos ou algumas vezes mais para decidir. Eu me lembro que, quando apareceu a Lei Calmon, que tratava dos gastos de educação, houve um questionamento da inconstitucionalidade que demorou 12 anos para dizer “é constitucional obrigar a aplicar em ensino”. Mas, nesse meio tempo, o que os prefeitos faziam?

Então, nesse sentido, nós queremos ser parceiros da Administração Pública. Por isso que é importante o que faz a Assembleia Legislativa, traz aqui para o debate. Aqui tem prefeitos, tem secretários, tem pessoas da Administração Pública que, no fundo, estão vivendo esse drama. Então nós estamos falando de algo que aparentemente é uma lei, e eu garanto que tem

---

aqui prefeito sem saber o que vai fazer amanhã com uma licitação que ele precisa fazer, com uma parte da lei.

Conforme eu disse no início, nós achamos que este nosso papel é relevante, é vir até as pessoas, e a Assembleia nos ajuda muito. Nós estamos abraçados nessa causa, que é uma causa da Administração Pública como um todo.

Eu não quero me estender porque eu já tenho fama de que falo demais. Mas eu não quero me estender porque nós vamos ter aqui os nossos técnicos, e eles são muito habilitados para falar bem. Quero dizer que, nos próximos meses, eu não sei exatamente a programação, mas já sei que vão falar de terceiro setor, que é um problema grave. [...] É o próximo evento. Que é algo gravíssimo. Gravíssimo por quê? Porque é um buraco de problema. Então vai ser colocado o terceiro setor, mas hoje vamos começar pela Lei de Licitação, e espero que todo mundo tenha um grande proveito do que vai ser discutido aqui.

Renovo os meus agradecimentos ao deputado André do Prado, que eu conheço há muitos anos, quando ele ainda tinha uma barba que não tinha nenhum fio branco, e renovo os agradecimentos a toda a Assembleia. Muito obrigado.

**ANDRÉ DO PRADO<sup>8</sup>** – Bom dia a todos. Bom dia. Antes de cumprimentar a Mesa, quero cumprimentar todos vocês que saíram dos seus lares, de cidades distantes. Nós estamos vendo várias partes do estado de São Paulo, todas as regiões. Então o meu agradecimento especial a vocês por estarem aqui, a todos os prefeitos aqui presentes, vice-prefeitos, presidentes de câmaras, vereadores, secretários, agentes públicos.

É uma honra muito grande para nós estarmos recebendo vocês aqui hoje, neste evento do nosso Instituto do Legislativo Paulista, o ILP, que hoje é presidido pelo Dr. Rodrigo Del Nero, que é um funcionário que está há anos na Casa, na Secretaria Geral Parlamentar. Quem me assessora dentro do plenário, em todas as questões legislativas, é a coordenação do Rodrigo. E ele também aceitou esse desafio de incorporar, sem ganhar mais, uma nova formatação do Instituto do Legislativo Paulista, que nós entendemos – esta Casa e a Mesa Diretora – que é um instrumento muito importante que nós temos em nossas mãos para mobilizar os agentes públicos lá na ponta, com o alcance que nós temos em termos de televisão. Nossa TV Alesp tem um alcance hoje, de mais de 40 milhões de pessoas.

---

<sup>8</sup> Deputado estadual, presidente da Alesp.



---

Então nós resolvemos reformatar o ILP, e hoje é o primeiro curso que nós estamos inaugurando nesta nova fase do Instituto do Legislativo Paulista. Estamos tendo a honra de estar aqui recebendo, neste dia, para o início dessa nova modelagem do ILP, esta parceria com o nosso Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, que hoje é presidido pelo nosso decano da Casa, esse conselheiro que já contribui tanto para o nosso estado de São Paulo, Dr. Antonio Roque Citadini, que hoje é o nosso presidente. Eu gostaria de dar uma salva de palmas em nome do Dr. Antonio Roque Citadini.

[Gostaria de] agradecer já de antemão por tudo que o Dr. Antonio Roque Citadini fez e continua fazendo pelo nosso Estado. Tribunal esse que é responsável pela fiscalização de cerca de 500 bilhões de reais anualmente, que é o Estado de São Paulo, o governo do Estado, as instituições do Estado e os 644 municípios deste Estado, colocando as autarquias, enfim, todos os contratos desses 500 bilhões que são fiscalizados pelo nosso Tribunal de Contas.

Olha a responsabilidade desse Tribunal de Contas, que é um orgulho para nós do estado de São Paulo, pela sua eficiência, pela forma como é conduzido pelos nossos conselheiros, por todo o corpo técnico que nós temos lá hoje, de alta capacidade, alto conhecimento, e que tem feito esse trabalho, que faz com que o estado de São Paulo realmente possa fazer o bom uso do dinheiro público.

Porque São Paulo é diferente, em São Paulo a gente percebe o fortalecimento das instituições. Então o Tribunal de Contas é uma instituição fortalecida hoje, que nós temos que defender. E por isso a nossa honra, Dr. Antonio Roque Citadini, o agradecimento da Assembleia, do ILP, por tecer essa parceria, de fazer esta abertura hoje, trazendo quatro técnicos aqui, renomados, de altíssimo conhecimento.

Na parte da manhã, o Dr. Robson Luis Correia e a Dra. Silvia Cristina Ferreira Costa farão suas palestras [e darão] suas orientações. Antes do intervalo para o almoço, teremos um pinga-fogo, 15 minutos de questionamento para que vocês que estão participando possam tirar as suas dúvidas. Isso é importantíssimo, um momento *tête-à-tête*, olho no olho, poder tirar as dúvidas. Isso é muito importante.

E, na parte da tarde, teremos a honra da Dra. Silvia Maria A. G. Gallardo, juntamente com o Dr. Alexandre Violato, que farão também as outras duas palestras. E depois, da mesma forma, o público presente pode fazer seus questionamentos, tirar suas dúvidas.

Esse é o novo formato. Estou aqui ao lado do nosso deputado Carlos Cezar, que é líder do PL. O deputado Carlos Cezar também chegou comigo na

---

Assembleia em 2010. É um grande deputado, tem um grande trabalho nesta Casa. E não é diferente do deputado Itamar Borges, também chegamos juntos em 2010, no nosso primeiro mandato. No interiorzão, o Itamar faz um excelente trabalho, foi secretário da Agricultura, foi prefeito da cidade de Santa Fé, tem um conhecimento vasto. E por isso que nós estamos aqui hoje, para engrandecer ainda mais este Parlamento.

Então a gente tem que agradecer muito ao senhor, Dr. Antonio Roque Citadini; ao Dr. Sérgio Rossi, que está fazendo essa coordenação lá no Tribunal de Contas e de imediato aceitou esse desafio com o senhor; ao Germano, que é o nosso secretário geral de Administração, da nossa SDG, no Tribunal de Contas, ao lado do Thiago, que está aqui também, que é procurador do Ministério Público de Contas, dentro do Tribunal de Contas. Agradecer a todo o Ministério Público de Contas também, lá dentro do Tribunal de Contas. Leve o nosso agradecimento, Thiago.

E dizer a todos vocês da minha honra, como disse anteriormente, de estar presidindo este Parlamento, sendo reeleito, e ter a oportunidade, neste segundo mandato, reeleito presidente desta Casa, dessa inovação. Porque eu sei que, através dessa parceria com o Tribunal de Contas e outros órgãos com que nós faremos, nós poderemos levar muito conhecimento, lá na ponta, para os gestores, que têm a obrigação de fazer uma administração eficiente, fazer o bom uso do dinheiro público.

Como já foi dito por todos aqui, o preparo é importantíssimo. O nosso próprio presidente do Tribunal de Contas, Dr. Antonio Roque Citadini, colocou aqui. Dentro do próprio Tribunal ainda está se procurando entender de maneira bem clara a nova Lei de Licitações. Então imagine lá na ponta, os nossos procuradores, os nossos secretários de administração, secretários jurídicos, os prefeitos, principalmente.

Muitas vezes a gente deixa a nossa felicidade na mão das pessoas que nós nomeamos. Falo isso porque fui prefeito também, da cidade de Guararema. E o futuro depende deles, de nós não termos processos administrativos, não termos inelegibilidades, não termos um passivo jurídico que muitas vezes perdura por anos. Então, quando você tem essa prevenção, esse preparo dos seus subordinados, e você também, como líder, entende de maneira ampla o sentido, você vai estar sempre de olho, sempre cobrando aqueles que são liderados por você diante do seu conhecimento. A partir do momento em que você não tem nem o conhecimento básico, como você vai cobrar dos seus gestores algo que nem o mínimo você conhece?

Então eu sei que é difícil, muitas vezes, você ter o dia inteiro para participar de um evento como este, um prefeito que tem mil afazeres o dia

---

inteiro, em uma cidade que todo dia tem problemas, todo dia tem desafios a serem enfrentados. Mas, quando vocês estão participando de um evento como este, trazem os seus subordinados para participarem, demonstram a boa-fé, demonstram a boa intenção, demonstram que vocês estão interessados, sim, em fazer um governo eficiente, em que possam fazer com que o seu mandato possa transformar políticas públicas em benefício da nossa população do estado de São Paulo. Então não quero me alongar. Obrigado, Dr. Antonio Roque Citadini.

Teremos uma nova parceria com o Tribunal de Contas, com a qual nós queremos disponibilizar parte do nosso tempo da televisão, na nossa grade da TV Alesp, para que possamos gravar os cursos que o Tribunal de Contas já faz constantemente através da sua escola de cursos, que têm o ano inteiro e que serão feitos nos próximos meses, e disponibilizar numa grade da TV Alesp, anunciando publicamente a todos quando acontecerão esses cursos, através da nossa televisão, que tem um alcance altíssimo hoje. Porque, quanto mais informação nós disseminarmos, principalmente pelo órgão responsável pelo julgamento, fiscalização das contas, que é o Tribunal de Contas, com certeza quem ganha é a população lá na ponta, que é quem paga os nossos salários, quem nos contrata para fazer uma boa administração.

Então parabéns a todos. Muito obrigado a cada um de vocês, que eu não vou nominar aqui porque eu vou cometer erros, com certeza. Então, por isso, minha gratidão a todos que estão aqui. Esta Casa é a casa do povo, então muito obrigado por vocês estarem aqui representando essa população. Deus abençoe a todos.

\* \* \*

---

## O Plano de Contratações Anual (PCA) e o Estudo Técnico Preliminar (ETP)

**ROBSON LUIS CORREIA**<sup>9</sup> – Pessoal, bom dia. É um prazer imenso estar aqui. Eu gostaria, apesar de todos os agradecimentos feitos, de agradecer ao ILP e tudo o mais. [...] Nesse processo de agradecimento, além de todo o material que o ILP disponibilizou, eu gostaria de enfatizar alguns. Vocês receberam esta cartilha, que foi elaborada por servidores do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Eu tive o privilégio, junto com o Alexandre e a Thais, que não pôde estar aqui, de trabalhar. Vale muito a pena. A gente tentou fazer um resumo de alguns pontos da Lei nº 14.133/2021. E deixei este por último, que é um manual de obras e serviços de engenharia, que foi capitaneado pela Sílvia Guedes. Vale muito a pena.

Gestores públicos, quantos nós temos aqui? Prefeitos ou vice-prefeitos? Por favor. [Prefeitos e vice-prefeitos levantam as mãos.] Presidentes de câmaras? Parabéns por estarem aqui. E aos demais, logicamente, muito obrigado também. Mas, prefeitos, colocando-me no lugar de vocês, a primeira coisa que eu faria ao chegar na minha cidade é pegar esse material aqui e entregar para o meu setor de Engenharia. Muitas, mas muitas dúvidas ou erros que a gente vê acontecer estão aqui. A Sílvia e mais alguns colegas foram brilhantes. Eu entendo que esse material deva ser aquele livro de cabeceira dos nossos engenheiros. Então, por favor, façam esse material chegar às mãos deles. Lógico, tudo isso que eu falei está para *download* gratuito no nosso *site*. Acessem, façam o *download*, mas façam esse material chegar. Vale muito a pena, tenho certeza.

Como o Dr. Antonio Roque Citadini disse, eu sou de Adamantina, então andei pouco mais de 600 quilômetros, mas é um prazer imenso estar aqui. Eu vou falar de uma coisa tranquila, simples, que é planejamento. E já tivemos algumas questões e alguns desafios da implementação da nova Lei de Licitações. Eu estou ousando dizer que ela já não é mais nova, porque nós já estamos com ela há um bom tempo.

[...]

Eu coloquei a questão de desafio de implementação da velha lei de licitações. Aí eu passo a pergunta para vocês: quantos acreditam que nós

---

<sup>9</sup> Diretor técnico de Divisão da Unidade Regional de Adamantina (UR 18) do TCE/SP.

---

tivemos um *pit stop* para a implementação? Quantos acham que foi feito esse *pit stop* ou não? E quantos acham que nós tivemos que trocar o pneu com o carro andando? Um, dois... Quantos não acham nada? Quantos não estão achando nada? Só para eu poder entender como vou direcionar a palestra.

Bom, eu tenho [outra] pergunta para vocês. A Lei nº 14.133/2021 – e eu já vou entrar em planejamento, mas é importante a gente entender algumas coisas – inovou ao trazer uma possibilidade de dois anos de utilização concomitante entre as leis. Eu sou uma dessas pessoas que foi a público dizer: “Pessoal, testem a lei, vamos treinar a lei. Nesse período em que posso tentar fazer contratação por uma lei ou por outra, vamos testar a lei, vamos experimentar a lei”.

Adivinha o que aconteceu? Quase ninguém usou. Entendemos, sim, que, no dia a dia, tem a correria, tem vários motivos. Só que, com isso, nós perdemos um período muito interessante de aprendizado, quando todos iriam aprender. Todos, quando eu digo, é tanto quem aplica a lei, quem está fazendo a lei acontecer, como quem julga, como o próprio Tribunal de Contas, como o próprio Judiciário.

Era um momento em que poderíamos, talvez, construir algo um pouco mais sólido, mais seguro, para, quando a hora chegasse – “o jogo está valendo, agora é essa a lei” –, nós tivéssemos um pouco mais de tranquilidade. Eu entendo, nós não tivemos um *pit stop*, nós não paramos para começar de novo. Entendo também que nós não tivemos que trocar o pneu com o carro andando.

Só que aí vem a pergunta que eu faço. Quantos aqui são de municípios com menos de 20 mil habitantes? Tinha que ter feito essa pergunta antes, porque daí vocês ficavam com vergonha. Mas tudo bem. O que eu estou querendo saber com isso? Para esses municípios de até 20 mil habitantes, a Lei nº 14.233/2021, no art. 174, criou algumas possibilidades para diferir algumas coisas, por exemplo, a estação eletrônica e algumas outras coisas.

O que a gente está fazendo hoje para chegar em abril de 2027 e não ter que trocar o pneu com o carro andando? Então, por favor, embora a lei esteja dizendo que você tem até 31 de março de 2027 para fazer isso, tentem adotar o máximo da lei neste momento. A gente sabe que as dificuldades são grandes, o Tribunal não é alheio a isso, mas tentem fazer isso, para a gente poder chegar lá na frente e não ter que trocar o pneu com o carro andando.

Vamos falar de planejamento agora. Então, lastreado na lógica do planejamento, um “movimento impositivo, de cima para baixo, para

---

procurar alinhar geometricamente a organização e o modo da administração pública brasileira”. Quantos aqui acham que essa afirmação é relativa à Lei nº 14.133/2021? (...) Vocês não acham que essa afirmação é referente à Lei nº 14.133/2021? Sim? Não? Talvez? E aí? Eu tenho uma má notícia para vocês. Esse texto, esse trecho dessa declaração é referente ao Decreto-Lei nº 200, de 26 de fevereiro de 1967.

Por que eu trouxe isso agora, já que estamos falando da nova Lei de Licitações? Para mostrar que [sobre] planejamento a gente já vem discutindo há muito tempo. O problema é que havia, no Decreto-Lei nº 200/1967, um comando que foi inovador, trazendo a questão do planejamento. Depois passou-se para o Decreto-Lei nº 2.300/1968, que o Dr. Sérgio mencionou, (...) que também trouxe algum viés de planejamento. E a Lei nº 8.666/1993, depois, criou um *gap*. Pode ver que pouco se falava em planejamento ali. E isso, talvez por ter ficado 30 anos nas nossas mãos, fez a gente esquecer um pouco dessa obrigação de planejar, da importância do planejamento.

E o Tribunal de Contas, o que ele fez já em março de 2023? Agora já entramos no PCA. Ele soltou um comunicado dizendo: “Pessoal, vamos fazer o PCA?”. Porque havia uma corrente doutrinária naquele momento usando alguns termos na lei que poderiam induzir a pessoa a pensar de forma diferente quanto à obrigação. O Tribunal de Contas, por meio do Dr. Sérgio Ciquera Rossi, editou esse comunicado, dizendo: “Para promover eficiência, efetividade e eficácia dos nossos ajustes, vamos fazer o PCA?”. Isso é um comando da lei.

Por que eu falo que é um comando da lei, mesmo que em alguns momentos ela cite “quando elaborado”? Quantos aqui fazem a Lei Orçamentária Anual, a famosa LOA? Se ninguém levantar a mão, temos um problema. Eu sei que todo mundo faz, não tem jeito. E um dos pontos do PCA é justamente fazer o quê? Servir de subsídio para a elaboração das peças orçamentárias. Isso está na lei.

Mas o Tribunal de Contas veio a público dizer: “Olha, pessoal, vocês que estão discutindo se tem ou não que fazer PCA: tem, viu?”. Tem, mas é muito mais do que um comando legal. Na verdade, você tem que alinhar ao seu planejamento estratégico. Vamos traduzir para o nosso *métier*: plano de governo. (...) Ele é que vai delinear o meu planejamento estratégico e vai dar base para a minha Lei Orçamentária Anual. E a primeira discussão que surge é: “Mas eu não sei fazer PCA”. Eu vou errar no PCA, e o que o Tribunal de Contas vai falar do meu PCA malfeito?

Vou fazer uma pergunta, mas não precisa levantar a mão, não. Quantos aqui, em janeiro, já fizeram suplementação orçamentária na LOA?

---

Ninguém levanta a mão. Por favor, ninguém precisa levantar a mão. E a LOA está prevista desde 1964, gente. Então a gente continua errando no nosso planejamento e tem feito os ajustes. E o Tribunal tem aceitado isso, lógico, colocando alguns parâmetros, que é o percentual de variação da inflação ou algo assim, nas suas decisões. Mas é algo que a gente já faz há muito tempo e continua errando, e o Tribunal continua orientando. Então por que não fazer o PCA?

O Tribunal divulgou o Comunicado SDG nº 34/2023, mas eu não sei o que tenho que pôr no meu PCA. O que tenho que pôr no meu PCA? E agora? Quem poderá nos defender? O Tribunal de Contas veio e trouxe. Está aqui, isso está publicado no site do Tribunal, foi publicado no Diário Oficial, está disponível. Lógico que ele trouxe, por exemplo, algumas diretrizes do que deveria conter um PCA. E destacou a necessidade de publicação dele.

E agora vamos às finalidades diretas do PCA. Primeiro passo, racionalizar minhas compras. Segundo momento, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico – texto de lei – e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias. Nenhum segredo aí. É aquilo que deveria estar gravado na minha mente: para que serve o PCA? Serve para isso.

Agora, nós temos as finalidades indiretas. Primeiro, quando planejo o que vou comprar para o ano seguinte, eu evito o fracionamento de despesa. Perfeito? Concordam comigo ou não? Porque, se planejei tudo aquilo que preciso comprar, está tudo certo, eu sei quanto vou gastar para adequar a minha compra. “No art. 75, o parágrafo primeiro, que é a unidade gestora, exercício financeiro e ramo de atividade, meu PCA me mostrou isso”.

Se ele mostrou que todas as minhas aquisições serão feitas mediante dispensa, é uma possibilidade? É possível. Como é possível? Tudo depende do que o meu PCA mostrou, se ele foi bem-feito, bem elaborado. Agora, lógico que, se o meu PCA mostrou que todas as minhas contratações vão ser mediante dispensa – art. 75, parágrafo primeiro, inciso I ou II –, com esse novo maior poder que me foi dado, me vêm maiores responsabilidades. Nunca ouviram essa frase, não é? “Maiores poderes, maiores responsabilidades”. Nunca ouviram. É inédita.

O que isso quer dizer? Eu tenho que olhar a lei como um todo e buscar o “preferencialmente” da lei, que é fazer o quê? Alguém pode me ajudar ou não? Voltando, estou fazendo agora a minha dispensa de licitação. O que a lei traz como preferencial? Eletrônica e três dias úteis. Qual o risco que tem quando não cumpro esse preferencial? É que haja com as dispensas o que aconteceu com o convite na Lei nº 8.666/1993. São os órgãos de controle dizendo o seguinte: “Pessoal, isso aqui está uma bagunça”.

---

E aí começa a haver uma demonização. Vocês passaram por isso, não passaram? Se você falava de convite para os órgãos de controle, a tendência é que, se eu não observar as minhas dispensas, eletrônica e tudo mais, há um risco muito grande de os órgãos de controle começarem a criticar isso. Está previsto em lei? Está, mas tem o “preferencialmente”. E, dentro do “preferencialmente”, voltamos também para a licitação. A lei fala “preferencialmente eletrônica, quando não, vai ser gravado em áudio e vídeo”.

E acompanhamos muitas decisões, algumas justificativas de que “não vou fazer eletrônico porque, se eu fizer eletrônico, vem gente de fora”. Que bom, não é? “Aí eu não vou fomentar o meu mercado local”. Mas a lei não é para isso, ela não é para fomentar o seu mercado local. Por si só, isoladamente, digamos assim, não a adotando em um todo, ela tem, sim, características para isso, mas é para outro papo, em um outro momento. Você tem formas, com certeza, de fomentar o mercado local e atender os “preferencialmente” da Lei nº 14.133/2021.

E o outro ponto é sinalizar as intenções para o mercado fornecedor. Parece besteira, mas é uma realidade. Quando eu publico o meu PCA, tenho que fazer. O Tribunal já soltou um comunicado nesse sentido, e no próprio comunicado ele falou: “É indispensável a sua disponibilização no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP)”. Vocês viram ali, não é? O mercado interessado em vender para a Administração Pública vai fazer o seguinte. Um prefeito ou uma prefeita, levanta a mão, por favor, um só. Por favor, aqui na frente. O município do senhor é? Engenheiro Coelho.

Ele vai acessar o PNCP, vai ver que tem o PCA de Engenheiro Coelho, e ele vai ver: “Poxa vida, em outubro de 2026, Engenheiro Coelho sinalizou que vai comprar uma retroescavadeira”, porque está lá no PCA dele, colocou que ele pretende comprar. O mercado, atento a isso, pode usar estratégias: por exemplo, já conhecedor dessa cidade, ter um estoque para, às vezes, fazer uma entrega mais rápida, ou ter esse material com um custo menor, a depender da sazonalidade de compra. E, quando for aberta a licitação eletrônica, a empresa pode participar e oferecer uma condição mais vantajosa.

Então o PCA, sim, serve primeiro para evitar fracionamento, para orientar a minha elaboração da LOA e para sinalizar para o mercado as intenções.

E quando fazer? Temos dois exemplos aqui, não se prendam. De novo, esse material vai ser disponibilizado. Temos o decreto federal e o decreto estadual, que trouxeram o *timing* disso. “Não sei quando tenho que fazer o



---

meu PCA”, temos dois bons exemplos. Se eu tivesse que puxar para um lado ou para outro, eu iria para o estadual, mas é a minha opinião. Mas temos estas duas para vocês conhecerem.

O ETP. Vamos lá. A gente vai conhecer o verdadeiro ETP. Primeiro, dentro do ETP, tenho que buscar o que estou querendo entender da importância dele, se é a importância formal ou se é a importância funcional. E por que eu faço isso? Porque, quando busco entender um ou outro, as perguntas mudam. E, se a pergunta muda, muda a resposta, e a resposta me faz pensar um pouquinho melhor.

No formal é como fazer, enquanto no funcional é para o que fazer. Então faço para o que? E nesse segundo ponto é que surge a nossa maior discussão. Por que eu tenho que fazer? Quantos tiveram essa discussão no seu órgão? Tem que fazer o ETP? Quantos falaram: “Mas por que eu tenho que fazer?”. Ou não, só aconteceu lá perto da minha região? Quantos tiveram, pessoal? Ninguém teve problema? Todo mundo falou: “Eu faço o ETP, está tranquilo”?

Realmente, a dúvida que surgia: por que eu tenho que fazer esse documento, esse “trem”, esse negócio, que é um monstro? Nesse caso, eu estava olhando justamente para a importância formal, mas, quando olho para a funcional, é quem detém o conhecimento e expertise para isso. E aí a resposta muda. Muda por quê? Porque dificilmente uma pessoa só vai ter o conhecimento e a expertise para o ETP. Por quê? A gente vai ver alguns pontos dele de forma bem rápida, por causa do tempo.

Para construir um ETP, eu tenho que ter conhecimento, primeiro, da necessidade, da forma de resolver aquilo ali. Eu tenho que conhecer legislação, porque eu tenho que trazer os requisitos de contratação e de habilitação. Tenho que conhecer da prática do contrato, porque um dos itens do ETP são as capacitações necessárias para fiscalização e gestão de contratos. Quem sozinho detém o conhecimento de tudo isso? Se tiver alguém, meus parabéns. Não é assim que funciona no mundo real. Por isso que eu costumo dizer que o ETP é um documento que é construído a várias mãos, então sempre é importante ter mais gente participando da construção do ETP. Lógico, ele vai ter que ter um pai ou uma mãe, mas a construção vem dentro do todo.

Não faz parte da nossa palestra, mas quero destacar o seguinte: a importância da participação na construção do ETP, ou do termo de referência, do gestor do contrato anterior. É muito importante, porque só ele passou os perrengues ali, talvez um edital que não tenha trazido algumas previsões como deveriam constar. Esse *feedback* da gestão contratual, bem

---

como do fiscal do contrato, é importantíssimo. Essa retroalimentação do processo não pode ser estanque. “Ouvi o pessoal, beleza, deixa executar e aqui eu volto”. Não, essa comunicação tem que ser constante, porque isso vai trazer inovações, às vezes angústias que a pessoa passou para resolver alguma coisa que, se tivesse uma previsão contratual, estava resolvida. Vou dar uma dica, talvez isso dê menos trabalho para o pessoal do jurídico. Quem for do jurídico e estiver ouvindo, pegue no pé para ter essa retroalimentação.

E aí é uma coisa interessante. O que acontece, o pessoal fala: “Mas eu preciso fazer o ETP?”. A gente vai ver mais para frente algumas coisas, mas, para mim, isto aqui responde muita coisa. Este é texto de lei, gente. Eu só destaquei. Ao elaborar o ETP, posso concluir pela não contratação. Parece absurdo isso, mas não é.

Por exemplo: resolvo contratar um serviço de transporte para assistência social para fazer visitas domiciliares às sextas-feiras, às 14 horas. Primeiro, eu não parti de “preciso comprar um carro”. Eu falei: “Preciso arrumar um veículo para fazer a condução da assistência social”. Então, primeiro, já parti do problema a ser resolvido, e não da solução, porque a solução seria “vou comprar um carro”. Essa pode ser a solução? Sim, mas não é o problema a ser resolvido. O problema a ser resolvido é: “preciso levar a assistência social para fazer visitas técnicas às sextas-feiras, às 14 horas”.

Eu posso olhar e ver que é necessária a aquisição de um veículo, porque o restante vai ser usado para outras coisas da assistência social; é possível. Posso concluir que fazer uma locação é viável, posso concluir que um Uber seja viável, posso concluir que não preciso de nada disso. “Tem um veículo da Secretaria B que não é usado às sextas-feiras e que apresenta condições para atender àquela demanda”.

Então, o que me fez chegar a essa conclusão? A análise de todas as alternativas possíveis para solucionar o problema, e não partir da solução. Eu participo de alguns grupos, e é um tal de “pessoal, alguém tem ETP de...? E ETP de...?”. É isso o tempo todo. Pessoal, ficou nítido para mim, que estou clandestinamente nesse grupo, que já entenderam que aquela é a solução. Ele quer um ETP de locação de impressora, ou seja, ele quer um documento pronto para se adequar àquilo que ele acha que é a melhor solução. E, vamos ser sinceros, nem sempre a melhor solução para um vai ser a melhor solução para o outro.

E aí a gente cai em outro ponto interessante, que vou falar mais para a frente, sobre a questão da publicação do ETP. Sim, Silvia, concordo que não é

---

obrigatório. Ela vai brigar comigo. A gente tem um grupo em que a gente conversa muito a respeito da Lei de Licitações, e a Silvia de vez em quando fica puxando a minha orelha porque eu fico forçando a barra. Eu sei que estou forçando a barra, mas por quê? A gente vai ver mais para a frente a questão da publicação, e aí retomo esse tema.

Para que serve, então, o estudo técnico preliminar? “Caracterizar o interesse público envolvido”. O próximo item: “Eleger a melhor solução”. Ou seja, para que serve o ETP? “Caracterizar o interesse público envolvido”, “Eleger a melhor solução” e “Dar base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico”. Mas quem vai diferenciar cada um é a Silvia, depois ela que lute com isso.

E aí eu faço uma pergunta para vocês. Alguém já fez contratação assim, sem a descrição da necessidade da contratação, sem a estimativa das quantidades para a contratação, sem a estimativa para o valor, sem pensar se aquela contratação seria de melhor forma isolada ou conjunta, ou sem ter certeza sobre a adequação da contratação para o atendimento daquela necessidade? Tenho certeza de que ninguém fez. Se ninguém fez qualquer contratação sem isso aqui, eu tenho uma notícia interessante para vocês.

O ETP tem 13 itens. Cinco são obrigatórios, os que não tem eu tenho que justificar. E olha o que está nos cinco obrigatórios. Vocês já fizeram ETP então? Sim ou não? Talvez não com esse nome. Toda a nossa contratação passou por esses requisitos obrigatórios do estudo técnico preliminar. É um bicho de sete cabeças? Será?

O problema que temos é que não estamos muito habituados a escrever muita coisa, explicar. Não sei se isso aconteceu com vocês, mas comigo já aconteceu algumas vezes de chegar para a pessoa e ela ter a resposta para aquele apontamento que eu ia fazer, só que ela só tinha na cabeça dela. E aí eu tenho que acreditar que, ou ele já tinha pensado nisso realmente, ou estava querendo me enganar. Eu, como tenho fé na humanidade, acreditava que ele já tinha pensado nisso antes.

Então muito do que vocês discutem, do que vocês passam, precisa ir para o papel. Por quê? “Eu não quero fazer ETP”. Faz com o nome que quiser, mas, tendo esses elementos básicos aqui, é um ETP travestido de outro nome, mas que cumpre a finalidade básica.

“Então, Robson, você falou que são 13 itens, cinco são obrigatórios. E os outros?” Qual dali, para vocês, soa como um absurdo dos absurdos? “Esse aqui não, vai me dar um trabalho tremendo fazer.” (...) Qual desses aqui vocês acham um absurdo tremendo? Nenhum? Não, deve ter algum. (...) Uma dificuldade maior seria o levantamento de mercado. Certo? E aí, o que

---

vocês acham? Eu concordo. A lei vem com um viés muito interessante. E aí eu destaquei a parte em vermelho: “Levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar”. Por que eu destaquei esse ponto? Eu imaginava que viesse essa resposta.

A lei veio trazer um paradigma interessante, que é para a gente quebrar a “síndrome da Gabriela”: eu nasci assim, eu morri assim, eu vou viver assim, eu sou assim. Então, quando eu recebo um ETP dizendo “alguém tem ETP de compra de impressora?”, a pessoa está habituada a comprar impressora, e a lei não quer que ela permaneça assim sem pensar nas possibilidades. Não é que não é para comprar. A lei diz o seguinte: “Pare um pouquinho, pense um pouquinho, e aí assim”. Analisou as alternativas possíveis? A compra da impressora é melhor solução do que um *outsourcing*, por exemplo? Legal, mostra para mim que você avaliou essas possibilidades, e vida que segue.

Mas a lei veio nos forçar a abandonar aquilo que a gente tem por certo. E por quê? Porque sempre foi feito assim. E não é porque sempre foi feito assim que está certo, principalmente porque, da primeira vez que foi feito até agora, eu já tive muitas inovações.

Não precisamos ir longe. A Lei nº 8.666/1993 prevê técnica e preço para equipamentos de informática. Uma lei de 30 anos atrás previa técnica e preço para licitação de equipamentos de informática. Por quê? Faz sentido? Naquela época sim. Nós não tínhamos equipamentos, era algo extraterrestre, a gente não tinha muita coisa. Então era natural que o legislador dissesse: “Olha, quando você for comprar isso daqui, faz técnica e preço, avalia, porque senão, se você for só para o menor preço, tem tanta coisa no mercado que você vai comprar o que não te serve”.

Hoje tem cabimento fazer técnica e preço para equipamentos de informática? Só se for algo lá em cima, aí é diferente, mas não faz sentido ter um comando legal nesse sentido. Mais alguma dificuldade ali ou não? Eu vou dizer uma para vocês que a gente vê pouco por aí, que é o inciso 10: “providências a serem adotadas pela administração previamente à celebração do contrato”. Daí eu destaco: “inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual”. E eu vou além: às vezes a operação daquilo.

Teve um caso que nós fomos ver uma vez de aquisição de um aparelho de raio X. Comprou, “top da galáxia”, só que não tinha operador. Adivinhem o que aconteceu? Problemas. Houve outro caso que também era de um aparelho de raio X, e não levaram em conta as contratações correlatas e

---

interdependentes, ou seja, aquilo que era necessário fazer para que aquele bem que eu estava comprando funcionasse. Não foi feita uma análise legal.

E aí foram comprar um aparelho de raio X. O pessoal falou o seguinte: “Eu quero um aparelho de raio X com essas dimensões”, descritivo técnico, coisa mais linda do mundo. A meu ver, copiou de algum catálogo, mas tudo bem, bora lá. Colocou alguma margem de variação pequena, tudo bem. Chegou uma empresa, impugnou dizendo que aquela tecnologia que ele estava comprando seria um problema e escreveu um monte de coisa, técnica também. Adivinha quem decidiu se deveria ou não mudar o descritivo? Vou falar baixinho: o jurídico. “Não, vamos ampliar a competição.” E aí o setor técnico falou: “Se o jurídico está falando, estou dentro”.

Triste notícia para vocês: peguei esse contrato para fiscalizar, foram dois anos e meio com o aparelho encaixotado do lado da sala do pronto-socorro, porque ele não entrava na casamata. E tem um detalhe: a entrada do padrão de energia não suportava. Pouca coisa. Dois anos e meio depois, construíram uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) e aí migraram, foram instalar. O equipamento estava com um problema. Surgiu em função do quê? Não se sabe. Resultado? Pagou-se a empresa que fez para trocar uma placa ou algo assim. Mais dinheiro público jogado fora.

Então é muito importante a gente ter em mente quando formos contratar. Tem alguns itens ali, mas isso aqui é só justificar. Quando não couber, justifica. Por exemplo, “contratações correlatas ou interdependentes”. Não, não tenho contratação correlata. Pronto, acabou. Se não tem, é algo óbvio. Mas quando o legislador coloca isso aqui, ele vem dizer para você: “Pensa para ver: tem ou não tem?”. “Não, não tem.” “Opa, deixe-me pensar um pouquinho. Acho que tem.” Então, se acha que tem, eu tenho que levar em conta isso.

Então não desprezem o estudo técnico preliminar. O recado que eu tenho para dizer para vocês é: não o transformem nesse “bicho de sete cabeças”. Por quê? Nós vimos que os cinco obrigatórios todo mundo faz, todo mundo atendeu. (...) E os outros, se não tiver, eu tenho que explicar, só justificar. É difícil justificar? Não, não é.

O problema que eu tenho com justificar é pensar para justificar. E aí: “Mas isso vai me dar trabalho, eu não tenho muito tempo, eu tenho muita licitação”. Sim, por isso que o ETP é construído a várias mãos, não é construído dentro de uma caixinha da pessoa ali. Ele vai depender desse relacionamento entre os setores. É importantíssimo que ele ocorra dessa forma.

---

Eu tenho que fazer o ETP para tudo? Nós temos lá a obrigatoria, para a realização dos certames licitatórios, o comando de lei. E eu coloquei em vermelho para puxar um gancho para o Alexandre, que vai falar um pouco à tarde. A gente vai trocar umas figurinhas à tarde sobre a adesão à ata de registro de preço. “Mas eu preciso fazer ETP para aderir a uma ata de registro de preço?” Sim. Por quê? Lembra que eu tenho que avaliar todas as alternativas possíveis? A adesão é uma alternativa possível? Sim, com alguns tantos cuidados que a gente vai tratar à tarde. Então a gente vai tratar à tarde sobre a adesão, alguns cuidados a serem tomados, alguns recados. E um desses recados, é bom eu destacar, vai ser de cunho pessoal. Não é a instituição Tribunal de Contas dizendo em alguns momentos. É algo que a gente tem sentido acontecer.

Então eu tenho que fazer para a licitação, tenho que fazer para a adesão à ata de registro de preço, e quando for possível a compra ou locação. “Mas onde está escrito isso, Robson?” Fiz até questão de colocar lá o artigo 44. Ele fala: “Sempre que for possível a compra ou locação, o ETP deverá identificar a opção mais vantajosa”.

E por que eu fiz essa pausa agora? Não é para ninguém tirar foto de mim, fiquem tranquilos; é pose, mas não é. É para a gente ver que existe possibilidade de facultar ou dispensar o ETP. Primeiro, são as hipóteses previstas no próprio regulamento. “Então vou dispensar para tudo.” Calma lá, segura. Respira.

E temos um bom exemplo, que é o decreto estadual. Foi muito bem construído, muito bem pensado. E, quando você olha onde ele dispensou, é em caso de emergência, é em caso de contratação de obra remanescente, porque se parte do pressuposto de que o ETP foi feito lá atrás, e mais um ou dois casos. E ele facultou para o artigo 75, incisos I e II.

Por que ele não dispensou, ele facultou? Porque pode ser que em um momento eu tenha que fazer, e em um momento eu não precise fazer, então ele deixou. Foi muito bem construído pelo Dr. Renato Felini e sua equipe. Ele construiu esse decreto com o pessoal da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo (PGE/SP). Construíram algo que faz sentido.

Quando você olha, “eu vou tornar isso facultativo”, o caso concreto é que vai dizer. “Vou comprar uma impressora que custa 4 mil reais. Oba, vou usar a faculdade que tem e não vou elaborar o ETP.” Lembrem-se do artigo 44 que fala: “Sempre que houver possibilidade de compra ou de locação, o ETP deverá...”.

Divulgação é um barato. É obrigatória após homologação do certame licitatório, e é no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Comando

---

legal: não é obrigatório. Não é obrigatório divulgar junto o anexo do ETP ou do edital. Só que aí eu faço uma pergunta para vocês: por que então vocês vão para o grupo ficar pedindo ETP disso, ETP daquilo? Talvez não fosse mais fácil eu divulgar junto? Eu entendo que se insere em uma série de problemas e tudo o mais, mas é só para vocês pensarem.

A lei diz que não é obrigatório. Não é mesmo, só após homologação no PNCP. Eu participo de alguns grupos, e vocês ficam: “Você tem ETP disso? ETP daquilo?”. Talvez, se tivesse essa publicidade em conjunto, eu teria menos grupos de WhatsApp para ficar acompanhando. É facultativa juntamente com a publicação do edital e em sítio eletrônico oficial do ente contratante.

Só que a gente tem exceção. E qual é essa exceção? Se o edital ou o termo de referência tiver menções diretas ao ETP. Por exemplo: “deverá ser apresentada a documentação conforme previsto no item tal do ETP”. Adivinha o que vai acontecer? Você tem que divulgar o ETP juntamente com o edital. É o ideal? Não, não é, a gente está até sofrendo um bom tanto.

A Sílvia vê muito isso com modelos-padrão. A gente tem sofrido um pouquinho com a questão de modelo-padrão. Por quê? Ele falou: “Se for ata de registro de preço, você tem que apresentar isso. Se for isso, você tem que fazer isso”. Só que aí você tem que ficar analisando se aquele caso é esse ou é esse. Isso dá um trabalho, mas está posta a regra, vamos ver o que vai virar.

E, no outro caso, eu tenho uma decisão para me respaldar. Nesse caso, já não é mais o Robson palestrante falando, não é o meu “CPF”. Tem um “CNPJ” por trás, do Tribunal de Contas, que diz o seguinte: “Obrigatória a sua disponibilização como anexo apenas na hipótese de o edital assim estabelecer”.

Por que estou trazendo isso para vocês? Porque a pessoa fala: “Eu não preciso disponibilizar meu ETP porque a lei diz que não é obrigatório”. Legal, mas então você não vai, no seu edital, dizer que o ETP é um anexo, não é, gente? Concordam? Então vamos ficar atentos. Ou então, mudem o edital de vocês.

[...]

\* \* \*

---

## Modalidades de licitação e dispensa

**SILVIA CRISTINA FERREIRA COSTA<sup>10</sup>** – Bom dia. Meu nome é Silvia. Eu sou auditora de controle externo no Tribunal de Contas e sou chefe técnica da fiscalização. Então eu sou aquela pessoa que vai até o município, que olha os processos, que fiscaliza as contas. Eu tenho essa visão prática da coisa.

O assunto de que eu vou tratar hoje é modalidades de licitação e contratação direta. É claro que eu trouxe uma visão macro pensando nas pessoas que estariam aqui, que são os gestores, que são os prefeitos, o presidente de câmara, etc., para que eles entendam um pouco da lei, conheçam a realidade do município, as agruras do servidor público, porque a alta direção é responsável também pela gestão por competências.

O que é isso? É preparar os nossos servidores para lidar com a nova lei. A pessoa certa, no lugar certo, capacitada para isso. A gente sabe que não é fácil, o tamanho dos municípios varia muito, mas é a meta. Por isso que é importante essa conversa com os gestores, com os prefeitos, com os presidentes de câmara, que têm mais esse poder de decisão.

Todo mundo sabe que a contratação pública é por meio de licitação. Essa é a regra constitucional. Só que também o próprio inciso XXI, artigo 37, da Constituição traz a previsão de que a lei trará possibilidades de contratação direta. E a gente sabe que, na realidade, na maioria dos municípios, tem muita contratação direta. Então é exceção na Constituição, mas muitas vezes para nós não é, ainda mais nos municípios menorzinhos.

Uma das coisas que decidi aqui na minha parte é que vou trazer as mudanças que ocorreram nesse tema, as decisões do tribunal, que acho que são uma luz para vocês, e um pouco da minha experiência prática, daquilo que vejo no dia a dia quando estou fiscalizando.

Uma das coisas que a lei alterou é que agora ela fala em resultado, a proposta apta a gerar o melhor resultado. Então é uma visão incluindo o ciclo de vida do objeto, é uma visão do contrato como um todo. Antes, a gente olhava a proposta mais vantajosa, parecia que era uma coisa de momento. Agora a gente olha o custo-benefício, então isso é importante. Mas não é na hora que a gente está com o edital na rua e está ocorrendo a licitação que a gente vai olhar o melhor resultado. Isso é lá atrás, definido no Estudo

---

<sup>10</sup> Chefe Técnica da Fiscalização – DF-2 do TCE/SP.



---

Técnico Preliminar. Quando está se pensando na solução, está se pensando no melhor resultado.

Estou falando agora das modalidades de licitações. Vocês vão olhar e falar assim: “Quatro já existiam, só tem o diálogo competitivo que é o novo”. Já existia pregão, já existia concorrência, já existia leilão e concurso. Não, gente, existia mesmo, mas tem muita alteração. Alterou muito. Às vezes tem coisas aí que são quase um novo instituto.

Realmente, o diálogo competitivo é novo, é uma modalidade nova, que a gente acredita que vai ser pouco utilizada, porque ela é muito específica. Mas os outros, o pregão, a concorrência, que a gente sabe que é o arroz com feijão da gente, mudou bastante coisa. Então é importante ficar atento a isso, porque tem bastante alteração.

Como escolher a modalidade de licitação? A natureza do objeto. Veja, já é a primeira grande mudança. Antes era o valor da contratação, e eu acho que, pelo jeito, era bem mais fácil para vocês. “O valor da contratação é X? Convite? Tomada de preço? Concorrência?”. Agora não, é a natureza do objeto. É aí que precisa estar bem delineado qual é o nosso objeto.

Onde nós vamos ver isso? Lá no ETP de que o Robson falou. A solução para a minha demanda, aí eu entro lá no termo de referência, específico o objeto, e falo: “a modalidade é essa”. Então eu vou fazer um edital prevendo essa modalidade. Vejam lá atrás, entender bem o que é o objeto.

Vamos falar agora, primeiramente, do pregão e da concorrência, porque, como eu falei para vocês, é o arroz com feijão dos municípios. Na verdade, em termos de licitação, é pelo pregão que todo mundo quer, se possível, comprar tudo. Então qual é o objeto? No caso do pregão, é bens e serviços comuns, inclusive serviços de engenharia, que agora estão previstos na Lei nº 14.133/2021. E a concorrência? Bens e serviços especiais, obras, serviços comuns e especiais de engenharia, esse objeto. Antes a concorrência era valor, agora tem um objeto: os bens comuns.

O que, afinal de contas, são bens comuns? São aqueles que têm as especificações que podemos colocar claramente no edital, comuns no mercado, padrão. E nesse caso eu vou usar o pregão. Bens comuns, bens e serviços comuns.

Já os bens e serviços especiais são heterogêneos, são complexos. Não têm a minha demanda pronta no mercado, eu preciso de um edital com mais especificações, então eu vou partir para a concorrência. Lembrando que a concorrência não é só bens e serviços especiais, também há obras, serviços comuns e especiais de engenharia.

---

Pode parecer simples essa distinção. “Está lá na lei, está lá a descrição de o que são bens comuns e bens especiais.” Mas aqui há uma grande dúvida, eu acho que justamente porque, como mudou o valor da contratação para o objeto, eu acho que vocês ainda não conseguiram absorver direitinho isso. É um processo, claro, nós estamos aqui no aprendizado justamente por causa disso.

Os bens especiais, os bens comuns, é aquilo que eu falei, especificações do mercado. O outro exige customizações. É importante lembrar disso no ETP. Por exemplo, a lei, em um ponto, facilitou um pouco. Só que vocês vão ver que também é um problema, vocês ainda não perceberam isso. Ela traz uma vedação ao pregão. O pregão tem uma vedação: para serviços técnicos especializados, predominantemente intelectuais, não pode fazer pregão. Para obras, é mais claro que não pode ser pregão. Para serviços especiais de engenharia, não pode ser pregão. Existe um artigo falando sobre isso.

Por que será que o legislador colocou esse artigo? Ele percebeu que, de alguma forma, esses dois tipos de contratação exigiam uma modalidade mais apurada. O pregão é sério, o pregão é lance. Talvez, para contratar esse tipo de coisa, ele entendeu isso.

Eu resolvi, então, falar um pouco mais sobre esses serviços técnicos especializados, porque eu acho que, anteriormente, como as contratações eram por valor, pode ser que você já tenha contratado por tomada de preço ou por convite, dependendo do valor. Só que agora não, agora vocês têm que tomar cuidado com isso. E vocês vão ver, pelas decisões que eu trouxe, que realmente é um calcanhar de Aquiles.

Esse tipo de serviço é concorrência. Então, o que são esses tipos de serviços? Está lá no artigo 6º, que é um artigo de definições que tem todos os tipos de serviços que abrangem esse serviço técnico especializado. Pareceres, relatórios técnicos, projetos básicos, executivos, consultorias, auditorias, tudo está envolvido nisso. Quando aparecer esse tipo de contratação, vai ter que ser por concorrência.

A lei também diz que, preferencialmente, será adotado o critério de julgamento de técnica e preço. Quando a lei traz “preferencialmente”, o que entendemos? Façam. Façam assim. Se não puderem fazer, justifiquem tecnicamente, motivação técnica do porquê não pode ser feito dessa maneira. Vou trazer uma decisão aqui de uma orientação do Tribunal, já em um exame prévio de edital sobre esse assunto, e vou comentar sobre isso também.

---

Também tem esta questão de que é obrigatória acima de um valor. Aí não tem jeito, se for acima de R\$ 376.353,48 para alguns serviços especificados, e a maioria de Engenharia, então vai ter que ser obrigatório, técnica e preço ou melhor técnica. Quando eu for contratar alguém para fazer esse tipo de serviço que tem notória especialização, poderá ser um caso de inexigibilidade. Eu vou explicar para vocês quando chegar a hora da inexigibilidade, não é tão simples. Mas, se tiver notória especialização, poderá ser por inexigibilidade.

Lembram que comentei com vocês que essas quatro modalidades já existiam? Já existiam, mas mudou muita coisa. O leilão, por exemplo, cujo objeto são bens imóveis e móveis inservíveis, antes não abrangia bens imóveis. O concurso mudou só procedimentos.

O diálogo competitivo é uma modalidade nova, que é para a inovação tecnológica. Quando a própria Administração não tem no mercado aquela solução para a demanda dele, isso tudo identificado no ETP, então vai fazer essa modalidade de licitação.

Uma coisa que não falei quando estava falando do pregão e da concorrência, e acho importante falar: a concorrência mudou demais. O rito da concorrência é o rito do pregão. Tem possibilidade de lance, o prazo mudou, além de agora ser por natureza do objeto. O rito é o mesmo que o do pregão. Mudou muito, então fiquem atentos, tem bastante diferença. Os nomes são os mesmos, mas tem muita diferença. Precisamos estudar sobre isso, acompanhar isso.

O que a escolha de uma modalidade incorreta pode causar? “Não é possível, Sílvia. Alguém escolhe errado a modalidade?”. Escolhe, porque não é fácil. É a natureza do objeto, tem dúvidas, a gente não memorizou toda a lei.

Paralisação de certames, paralisação e anulação. Alguns editais o Tribunal pede para retificar. É uma solução até melhor do que outras, mas tem outras que são incabíveis, não dá. É um gasto, porque é tempo e dinheiro do servidor investido para fazer todo aquele edital. Falta de planejamento? Não digo que seja falta, mas é um planejamento malfeito. Não gostaria de falar “malfeito”, mas não foi feito corretamente, não foi identificado lá.

Só para vocês terem ideia, se a modalidade de licitação tiver o critério de julgamento técnico e preço, é lá no ETP que tenho que colocar isso. Então o planejamento, de que o Robson estava falando aqui, é muito importante. A modalidade vai ser totalmente impactada se a gente fizer lá atrás o erro. O erro é lá atrás, a falha, o desconhecimento.

---

“Nulidade das contratações”, porque pode chegar até o final e descobrir que a forma é nula. Por quê? Porque feriu a competitividade do certame. Tem uma série de coisas que o Tribunal de Contas, claro, vai relatar. Mas isso acontece, gente.

Aplicação de penalidade. Sim, existe a possibilidade. É claro que não são todos; geralmente, quando é retificado o edital, anulado certame, é muito difícil. Mas, em casos de decisões depois de contratado, podem acontecer sanções, e muitas vezes pode ser para o gestor, quem assinou o contrato. Então a importância de o gestor ter uma equipe forte do lado dele, de fazer a gestão por competências, cuidar disso, apoiar a equipe, entender.

Quando houver uma decisão no Tribunal, usar aquela decisão como aprendizado para a gestão dele. “Por que aconteceu isso?”. Não é caça às bruxas, mas vamos entender, vamos ajudar, vamos ver o que a gente pode melhorar. Por isso a importância do gestor aqui hoje. É muito importante, a gente fica muito feliz de ter esse contato com vocês, para colocar isso para vocês.

Agora eu trouxe as decisões do Tribunal de Contas. Tudo em exame prévio de edital. Sabe aquela situação em que alguém interessado, geralmente um participante do certame, sente-se prejudicado, faz um exame prévio de edital lá no Tribunal, entra com uma representação de exame prévio? Não tem fase probatória, então tem que ser alguma coisa flagrantemente incorreta. A gente fala “*fumos boni iuris*”, “*periculum in mora*”. “Fumaça do bom direito”, “perigo na demora”.

Vamos analisar, recebe o exame prévio de edital. Neste caso aqui, era um pregão mesmo. Mas o que acontece, eram muitas especificações. Ora, se é um bem ou serviço comum, de mercado, de prateleira, como a gente gosta de falar, por que tem tanta especificação? E por que tantas especificações são um problema? Porque elas acabam direcionando para algum fornecedor, para alguma marca, e a gente sabe que marca é vedada.

Então, este aqui, menos mal, só pediu para retificar o edital. Acontece muito isso, a questão de pregão, de excesso de especificações. Fiquem atentos. Quando acontecer isso, conversem com as áreas responsáveis, se reúnam com os servidores ou com os secretários, se tiverem muitos servidores, mas fiquem atentos a isso.

Aqui não, aqui ele já falou: “edital anulado”. “Contratação de serviços de advocacia especializados, de assessoria e patrocínio de processos perante o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo”. Eles contrataram uma equipe de advogados para defender causas no Tribunal de Contas. Fizeram por pregão.

---

O que é isso? Serviços técnicos especializados, predominantemente intelectuais, em que a lei expressamente veda a utilização de pregão. Vejam, isso já na vigência da Lei nº 14.133/2021. A gente tem um monte de alteração na lei, a gente tem muita coisa realmente. Por isso que a gente precisa preparar os nossos servidores, porque realmente era uma coisa que já estava lá na lei. Era uma questão de conhecer melhor a lei.

Eu acho que existe essa confusão, sim. Porque antes, talvez tenha sido contratado de maneira diferente. Talvez lá atrás contratou uma consultoria por convite, nem pensou: “Agora é pregão”. Mas não é, agora tem um artigo específico vedando.

Outra vez prestação de serviços técnicos, só que desta vez era revisão e implantação de Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos. Gente, mesmo se não tivesse essa previsão, nesse edital tinha tanta especificação! Precisava entender a legislação. Não poderia ser, gente, jamais. Agora, a lei ajudou. Vedado, vedado, acabou.

Eu vim falar dos princípios, porque o princípio é uma coisa muito abstrata. Eu sou formada em Direito, e, quando falamos de princípio, as pessoas falam: “mas princípio é tão abstrato”. Mas vamos olhar nesses casos, é fácil de ver. Eficiência, economicidade, eficácia, por água abaixo. Imaginem o tempo que se gastou fazendo aquele edital, o dinheiro que se gastou.

Planejamento? Teve problema no planejamento, a gente sabe que teve. Lá atrás, tinha que ter visto que era técnica e preço previsto lá no ETP, e nada disso aconteceu. Celeridade? Brincadeira, não é? Imaginem um edital paralisado ou um edital anulado, quanto de tempo que a gente perdeu.

E o pior não é o tempo que a gente perde, é um serviço público que vai atrasar, é uma obra que não vai começar, é um bem que eu quero adquirir, de repente para uma UBS, que eu não vou conseguir. Esse que é o problema. A gente sabe que um processo licitatório leva bastante tempo. Mesmo no pregão, que é mais célere, qualquer atraso prejudica. E prejudica quem? A população, o interesse público.

Agora eu vou falar sobre as contratações diretas, que eu comentei com vocês que são exceção para a lei, mas a gente sabe que são muito utilizadas. Quando o Portal Nacional de Compras Públicas ficou pronto, eu estava ansiosíssima, porque eu queria ver um edital da Lei nº 14.133/2021. Falei: “Qual será o primeiro município a fazer?” Não precisava ser São Paulo, qualquer município. Eu queria ver como ia ser.

Contratação direta, só contratação direta, só dispensa de licitação, um monte, porque todo mundo continuou usando a Lei nº 8.666/1993 até

---

quando deu. Mas a contratação direta era da Lei nº 14.133/2021, não é mesmo? Melhorou bem, vamos usar. Então a gente vê que é muito utilizada mesmo. Claro que a gente sabe que é situação excepcional, que muitas vezes não compensa fazer o processo licitatório pelo valor do bem que você quer adquirir, ou porque você precisa de uma resposta rápida. Você imagina: é uma emergência, não tem sentido eu fazer nem um pregão. Não tem sentido.

Então, as contratações diretas, no geral, inexigibilidade e dispensa, elas são muito necessárias, mas exigem cuidado. A gente tem aqui um pessoal, acho que lá mais no fundo, de municípios menores, de até 20 mil habitantes. Vocês ainda não vão ter publicação no PNCP, publicação eletrônica, mas há a importância de vocês terem tudo muito bem documentado, tudo bem instruído, porque vai ser verificado, sai no Diário Oficial.

Exijam cuidado, gente, bastante cuidado. O Tribunal de Contas se interessa muito por esse assunto. Quando ele vai *in loco*, a gente verifica mesmo isso. Embora agora, vocês vão ver, com a Lei nº 14.133/2021, a publicidade aumentou tremendamente. Isso vai ajudar, porque antes não tinha tanta publicidade assim. Agora não, agora é tanta forma da publicidade que vai melhorar nesse sentido.

Tem que estar previsto no PCA. Isso o Robson comentou. Tem que estar. Eu sei o que vou contratar durante o ano, eu sei o valor das coisas lá atrás. Isso, claro, lá no ETP, um ETP bem-feito, bem pensado. A exceção é para emergência ou calamidade pública. É claro que a emergência ou calamidade pública não vai estar prevista.

Eu trouxe alguns pontos aqui. Se você pegar o artigo 72, ele traz oito documentos, porque têm que instruir um processo agora, um processinho grande até. Eu achei ótimo, porque uma das coisas que a gente percebia quando ia fazer a fiscalização *in loco* é que nos processos faltavam documentos, a questão da orçamentação. Então agora, com a lei, com a exigência legal, vai ser mais fácil para todo mundo. Para vocês, que vão ter uma orientação, para nós.

A questão da estimativa de despesas. Agora a gente tem um artigo, o artigo 23, que traz quais são as possibilidades para fazer um bom orçamento. A gente sabe que é muito difícil fazer orçamento, não é uma questão fácil. Às vezes, quando eu vou *in loco*, o pessoal fala: “mas o fornecedor não quer dar um orçamento” – quando tinha aquela questão dos três orçamentos, ainda tem para bens e serviços. Mas a gente sabe da importância, e saibam que a maioria das decisões do Tribunal envolve essa questão de orçamento. Se

---

vocês assistirem às sessões, sempre tem algum contrato com problema de orçamento, é impressionante, lá da Lei nº 8.666/1993.

Então, agora, a gente tem essa possibilidade, que ampliou bastante a forma de contratar, de fazer o orçamento. Olhem lá direitinho o artigo 23, acho que é muito importante, porque é uma coisa que é muito verificada pelo tribunal.

Os requisitos. Alguns requisitos são até fáceis. A contratação é de baixo valor, aquele valor previsto. É fácil, mas tem dispensas que são mais complexas, que têm algum motivo. Tem que estar tudo documentado, documentem. Na Administração, tudo tem que ser por escrito ou digitado, mas com documentos. Isso é muito importante.

Publicidade dos atos. Eu estava falando para o pessoal lá de trás, mas aos demais, têm que estar no sítio eletrônico de vocês. Tem que estar no PNCP para o contrato ter validade, para ter eficácia. Dez dias úteis, isso é bom porque dá conhecimento, dá transparência do que vocês estão contratando diretamente. Não existe mais a necessidade da ratificação, só a autorização da autoridade. Isso é uma pequena mudança, mas é importante.

Eu queria alertar que agora a lei fala da dispensa de licitação indevida e também traz o crime de contratação direta ilegal. Não é para assustar ninguém, porque a gente sabe, como foi falado, que a maioria dos gestores tem interesse no bem público, é voltada para o bem público, e os servidores também, mas é para ficar atento a erros grosseiros. Essa contratação ilegal é fazer uma dispensa que não está prevista na lei, às vezes por desconhecimento. Tomem cuidado, porque, por exemplo, a legislação anterior tem dispensas que não existem mais agora. Então fiquem atentos, olhem direitinho as situações excepcionais. Olhem, pesquise, estudem.

Vamos falar agora rapidamente das contratações diretas. Inexigibilidade, dispensa de licitação. Dois tipos: dispensável e dispensada. A que a gente usa mesmo é a dispensável. Quando eu fiz o meu PCA e vi que não vai dar para fazer todas por dispensa de licitação, algumas contratações de baixo valor eu vou fazer uma licitação, porque eu posso, porque tem competitividade. A dispensada não é para fazer a licitação, mas a dispensada é menos comum, então vamos nos fixar na dispensável.

Primeiramente, vou falar sobre a inexigibilidade. A inexigibilidade é fácil porque não tem competição, inviabilidade de competição. O processo licitatório é um processo de competição. Se eu não tenho como competir, se eu tenho um fornecedor único, um produto único, não tem competição, não tem processamento licitatório. As hipóteses que estão na lei, que são cinco, são exemplificativas, rol exemplificativo.

---

Se a gente identificar que não tem competição, não importa se está lá escrito ou não. O que eu quero chamar a atenção de vocês é que muita coisa que antes tinha jurisprudência no Tribunal de Contas agora está na lei. Então, naquela questão no primeiro caso, do fornecedor exclusivo, é a obrigação de vocês verificarem aquele atestado de exclusividade, fazerem até diligência se for necessário.

A questão do artista consagrado. Nossa, gente! E a gente sabe que todos os municípios contratam isso. Tem que tomar cuidado, porque agora a lei, em primeiro lugar, exige mesmo o empresário exclusivo se for por meio de empresário, porque pode ser direto. Mas, se for por empresário, o que acontece? Tem que ser empresário exclusivo, aquele empresário que acompanha o artista na vida artística dele, não é aquele para o momento. Isso daí a gente cansou de apontar como irregularidade. Agora está na lei.

E uma coisa que eu acho muito legal é essa questão da divulgação no PNCP do custo do artista, da banda, da infraestrutura. Por que o que vai acontecer? Isso cai muito na mídia. Show é uma coisa que o pessoal gosta de jogar na mídia. “Por que a cidade de Registro contratou o artista X e, na outra cidade, o mesmo X custou o dobro”. Agora, com essa divulgação, vai estar explicado o porquê: “na outra teve que pegar um avião, aconteceu isso, aconteceu aquilo”. E vai ser bom isso daí, porque, a partir do momento em que a gente dá transparência, vai evitar que a gente incorra em erros.

E comparem mesmo a contratação daquele artista. Como é artista consagrado, não tem só um, tem vários artistas consagrados. Eu posso mudar. Como eu vou ter acesso às outras contratações, eu tenho também até poder de barganha e de mudar de artista, porque o que não falta no Brasil são artistas bons para os municípios contratarem.

Serviços técnicos especializados predominantemente intelectuais. Aqui, notória especialização. Na legislação anterior, eles falavam que o objeto tinha que ser singular. Desta vez, não trouxeram isso. “Então agora o objeto não precisa ser singular?”. Precisa, gente. Sabe por quê? Por que eu vou contratar um especialista que custa mais caro para realizar um serviço ordinário? Não tem sentido. Então a singularidade persiste implicitamente. Se eu contrato um advogado especialista em direito tributário porque eu tenho uma ação que está indo para o Supremo, é uma coisa. Se eu contrato esse mesmo advogado para fazer uma ação no meu município, não tem o menor sentido. E o preço que eu vou pagar? São parâmetros para a gente ver que realmente não têm sentido. Então a singularidade persiste, lembrem-se disso.



---

Eu trouxe algumas decisões rápidas da inexigibilidade. “Irregular a Inexigibilidade e Contrato.” Aqui já não é exame prévio, foi analisado o contrato, a contratação. É prestação de serviços advocatícios, consultoria e assessoria jurídica.

O município, agora não me recordo qual órgão, contratou uma banca de advogados especializada – bem especializada, notórios advogados – para fazer o serviço do dia a dia porque eles estavam sem procurador jurídico. Naquela época, existia expressamente a palavra “singularidade”, mas isso não muda, porque não tem lógica, não tem sentido, até pelo valor. Se vocês olharem esse processo, até foi em uma época em que quase não teve ações, então o valor que era pago era um absurdo. São interessantes essas decisões.

Eu trouxe uma de objetos, aqui foi kit de laboratório móvel. Sabe o que acontece? Eles apresentaram fornecedor exclusivo, e era verídico, bonitinho, tudo certinho. Realmente, eles eram fornecedores exclusivos, só que a fiscalização verificou que existiam outras soluções igualmente boas, só que com particularidades um pouco diferentes que não iam influenciar no objetivo deles, que era atender alunos da rede municipal. Então, vejam, a fiscalização vai analisar isso sim. “Nossa, tem um atestado exclusivo.” Mas a contratação, da forma como foi colocada no edital, era *ipsis litteris* a bula. Não é bula, é o que fala sobre a descrição do produto, sabe? E aí o tribunal julgou irregular.

Vamos falar da mais desejada por todos, que é a dispensa por valor. Agora os valores melhoraram bastante. Para serviços de engenharia e manutenção de veículos, nós temos até 125 mil reais e uns quebrados. E outros serviços de compras, 62.725 reais e uns quebradinhos. Esse valor duplica se for consórcio, se forem autarquias ou fundações qualificadas como agência executiva.

Têm esses limites, que a gente vai ter que obedecer. Mesmo assim, eu acredito que ficou bem melhor, talvez porque não existe mais a possibilidade de convite. Isso é uma ideia da minha cabeça, não sei se foi isso que o legislador pensou, mas melhorou bastante nesse sentido. É puro exercício financeiro. Olha que interessante, “do que for despendido”. Vejam que está no futuro. Por quê? Lá atrás, no ETP, eu já identifiquei quanto eu vou gastar com dispensa em decorrência do valor. Calma, a gente vai chegar lá. O Robson estava falando, tudo é um aprendizado, mas a gente tem que ficar de olho no que a lei prevê.

No exercício financeiro e por unidade gestora. Unidade gestora para município é o município, é o órgão, é a Prefeitura, é a Câmara, é o Instituto

---

de Previdência. Essa questão de Unidade Gestora Executora (UGE) é federal ou estadual. O estado de São Paulo, por exemplo, tem milhares de UGE, muitas. Não sei se milhares, mas muitas.

E o somatório da despesa por objetos da mesma natureza, do mesmo ramo de atividade. Aí vai ter que ter uma regulamentação sobre isso. Por exemplo, na União eu sei que é o Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF). Eu lembro que teve a questão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Então, por exemplo, serviços de limpeza, aquisição de material de escritório. Então são esses limites.

Esse limite não se aplica para a manutenção de veículos, desde que eles sejam propriedade do órgão. Eu acredito que, nos municípios maiores, a maioria dos veículos seja até de locação. Os menores, pode ser que tenham bastantes veículos. Então, sempre tudo muito documentado. É por veículo, eu tenho que ter tudo muito documentado, porque isso pode ser verificado *in loco*. A gente tem que fazer direitinho, não é pegar o mesmo veículo que está com problema e dividir. Com o fracionamento de despesa, que acontecia lá no convite, a gente tem que tomar cuidado, para não acontecer agora. A lei trouxe uma possibilidade de fracionamento legal. “Você tem esse limite, você pode comprar por essa natureza”, então é uma espécie de fracionamento, mas tomemos cuidado com isso.

Aqui é a manifestação de interesse. A dispensa por valor agora tem essa possibilidade de divulgação no sítio eletrônico em até três dias para que os interessados apareçam para ofertar o melhor preço. E a lei fala novamente aqui “preferencialmente”, e a gente novamente fala: quando fala “preferencialmente”, vamos fazer. Esse é o entendimento do Tribunal. Nas palestras, pelo menos, a gente tem falado muito isto: “entendam esse ‘preferencialmente’ como ‘deve ser feito’”. E, se não puder ser feito, justificar, motivar tecnicamente. Lá na manifestação de interesse, vou especificar o objeto, o objetivo de obter propostas adicionais e a seleção da proposta mais vantajosa. Só lembrando que, no federal e no estadual, eles entendem como obrigatório. Inclusive, se eu tiver recursos federais, eu tenho que fazer.

Eu trouxe outra dispensa também, porque são mais de 30 casos de dispensas, não dá para a gente falar todos. Para falar com detalhes, teria que ser um dia, não sei. Eu trouxe este de emergência e calamidade pública porque tem um detalhe nele que eu acho bem interessante e eu quero que vocês tomem cuidado também.

É para situações de urgência de atendimento, quando causar prejuízo e comprometer a continuidade dos serviços públicos. Já existia essa dispensa

---

antes, vocês lembram. Agora existe essa possibilidade de ser considerada emergência quando for para a continuidade dos serviços. Aqui ainda estou falando daquelas situações que comprometem a segurança. O prazo agora é um ano, antes eram 180 dias. Vários institutos já existiam, mas mudou bastante, então a gente tem que atualizar.

Esta daqui que eu acho interessante. “Considera-se emergencial a contratação por dispensa com o objetivo de manter a continuidade do serviço público.” Cuidado, gente. A gente tem visto muita coisa, já há muito tempo, de licitações, de contratações por dispensa com esse argumento. Mas sabe o que é? Agora a lei prevê, mas veja o que a lei fala: “adotadas as providências necessárias para a conclusão do processo licitatório”.

A gente vê casos de anos de contratação emergencial. É claro que os municípios têm dificuldade, a gente sabe disso. Às vezes uma licença, alguma coisa, mas não tem sentido isso. Isso vai continuar sendo apontado pela fiscalização e provavelmente vai continuar sendo decidido pelo Tribunal como irregular. Não digo que é uma desídia. Às vezes tem um problema real, mas não tem justificativa perante a lei.

Outra coisa: os valores praticados pelo mercado são importantes. Nas emergências que olhei, até o preço era mantido, o problema não era o preço. O problema era que não existia processo licitatório, e iam se repetindo várias e várias dispensas.

Mesmo a lei prevendo essa possibilidade, mais uma vez, apuração de responsabilidade para quem deu causa. Às vezes quem deu causa não é o servidor público, às vezes é o contratado. O que acontece? Tudo muito bem documentado. O que não está no processo, é complicado. Talvez vocês tenham a oportunidade, de repente, de justificar perante os conselheiros o porquê, já que a fiscalização não conseguiu encontrar na documentação a justificativa necessária. Mas para que isso? Para que a gente vai esperar chegar lá no conselheiro para ter que justificar?

Eu trouxe algumas decisões. Nesta aqui, de situação emergencial não configurada, claramente o Tribunal menciona: “não são admitidas situações que foram originadas por falha de planejamento da própria Administração. Irregularidade da Contratação e aplicação de multa ao ordenador”. Não quero falar nada, mas o ordenador aqui era o prefeito. Então vamos tomar cuidado. Por isso a importância de os prefeitos, dos presidentes de Câmara acompanharem a situação, para saberem que também pode acontecer alguma coisa nesse sentido.

Agora, aqui era empresa especializada em serviços de manutenção preventiva e corretiva. Pesquisa de preço, olha aí, muito comum. Não foi

---

efetivamente realizada. Pesquisa de preço é um problema. Toda semana tem um processo lá no Tribunal contestando a pesquisa de preço. Às vezes o jurisdicionado consegue comprovar, muitas vezes não, e é declarada irregularidade.

Eu só vou mencionar a licitação dispensada para vocês saberem. Bens imóveis é por leilão. Normalmente a modalidade de licitação é leilão. Mas, em alguns casos previstos na lei, muito específicos, como dação em pagamento, venda a outro órgão, doação, é dispensada, não tem que fazer a licitação.

**ROBSON LUIS CORREIA** – Vou só destacar alguns pontos que a gente acaba mencionando de forma bem rápida e pode ficar alguma lacuna de entendimento. A Sílvia trouxe brilhantemente aqui a questão da notória especialização, tirou a questão da singularidade. Ela falou a questão da singularidade, mas é importante destacar um ponto que a lei traz, texto legal. Ela fala que deverá ser comprovado na contratação que o seu serviço é essencial para atender o objetivo.

Então, embora a palavra “singularidade” não esteja mais, o comando legal é que tenho que comprovar nesse procedimento de contratação que o serviço daquele contratado é essencial para aquela contratação, para aquele objeto. Parece apenas um jogo de palavras, mas, a meu ver, ele traz muito no sentido da singularidade de novo, porque tem que comprovar que o serviço dele é essencial. Se o dele é essencial, beleza. Mas e se o do lado também é essencial? Eu começo a voltar para a singularidade, só para destacar esse ponto para vocês.

Outro ponto que a Sílvia tocou. Ela falou que a lei foi construída em cima de decisões, ela mencionou, isso é uma verdade. Esse é um lado positivo da lei, foi construída em cima de decisões, principalmente do Tribunal de Contas da União (TCU). E tem um lado negativo da lei: foi construída em cima de decisões do TCU.

E por que eu falo isso? Porque, quando se decidiu alguma coisa no TCU, a legislação vigente era a Lei nº 8.666/1993. Então a lógica posta ali naquela decisão era a lógica da Lei nº 8.666/1993. Embora seja a decisão do TCU realmente e traga uma certa segurança para a gente, também nos traz um problema sério, porque a nossa tendência é seguir a mesma lógica da lei anterior.

Para vocês terem uma ideia, houve uma mudança lógica tremenda. Vou citar um artigo pouco discutido aqui, que é o artigo 147, que é o consequencialismo da anulação contratual. O que eu quero dizer com isso?

---

Antigamente eu devia ter um edital perfeito, e a execução “sei lá”, era isso. O que salvava, o que os gestores batiam no peito era que o edital estava muito bom. E a execução? A execução é outra história.

Hoje, na Lei nº 14.133/2021, tem o artigo 147, para vocês lerem depois. É que a própria anulação daquele contrato passa por uma justificativa de que anular é a melhor decisão. Parece uma mudança muito simples, mas, de novo, anular o contrato de construção daquela creche no estágio em que ela está é a melhor solução? Sim ou não? Eu tenho que avaliar isso. De repente, eu tenho que manter esse contrato do jeito que está, mas, lógico, aí a gente parte para todas as outras coisas: eu tenho que apurar responsabilidade, eu tenho que buscar ressarcimento. Então a lógica já muda totalmente. É interessante a gente destacar isso.

Quem adjudica o objeto hoje? Quem é responsável por adjudicar o objeto? A autoridade competente. A gente está cansado de ver, e eu vi isso semana passada, um decreto municipal dizendo que o pregoeiro adjudicaria. E no edital está reproduzindo o que está no decreto. Parece uma coisa boba, mas é porque trouxe muita coisa das decisões que estavam, e aí a lógica de se manter o pregoeiro. “Vamos manter o nome do pregoeiro porque ele está já enraizado, já está consagrado.” Legal, mas, por exemplo, tirou do pregoeiro o poder que ele tinha de adjudicar o objeto. Fiquem atentos a essas mudanças da lei. Então pregoeiro não adjudica mais. Beleza? Quem tiver acesso, dá uma olhadinha se o decreto está prevendo isso. Altera, pelo amor de Deus.

E, último ponto. A Silvia tocou rapidamente sobre a questão de veículos, do artigo 75, § 7. Vou fazer um convite a vocês. Tem um artigo do Dr. Alexandre Sarquis, que é conselheiro substituto auditor. Ele escreveu um artigo sobre manutenção de veículos, e eu convido vocês a lerem. Isso está para *download* na nossa página lá do Tribunal de Contas, mas vou tentar resumir rapidamente o que ele escreveu de forma tão brilhante.

Primeiro, a regra é licitar. A regra é licitar, então, se dentro da minha programação eu tenho a manutenção preventiva dos meus veículos, posso prever, pode constar no meu PCA, por que não licitar? Exemplo: óleo que vou comprar para o meu almoxarifado, pneus para troca. Então esses são os que entram, digamos assim, naquela seara da licitação, manutenção preventiva.

Corretiva: todos vão para o artigo 75, § 7? A meu ver, não, e é o que ele traz lá. Por que não vão todos? Senão, seria um desprestígio ao planejamento. Lógico, se subiu muito o valor, foi inicialmente para 100 mil reais, a gente tinha muito menos. Mas aqueles serviços que forem passíveis

---

de serem submetidos de forma tranquila, eles entram naquele valor dos 100 mil reais.

Vou dar um exemplo. Um veículo está viajando, bateu, problema sério, precisamos consertar esse veículo. (...) Vamos consertar. Funilaria dele, vamos pôr aí 7 mil reais. Só que não é só funilaria, preciso pintar: mais 7 mil reais. O motor deu problema, preciso consertar o motor. Então, daquele evento, por exemplo, eu tenho 18 mil reais para gastar. Esse valor não vai entrar naqueles valores com o veículo do artigo 75, § 7, que não integra o valor dos 100 mil reais. Vocês entenderam? Eu tenho que olhar essas situações e, na medida do possível, lógico, enquadrá-las na sua melhor posição.

Então, vamos lá. É previsível, manutenção preventiva, vou buscar o máximo possível licitar. A próxima pergunta que viria de vocês seria: “Mas e em uma câmara pequena, que só tem um veículo?” (...) Está bem. Eu falei para vocês que pode ser que o meu PCA mostre que todas as minhas contratações serão feitas mediante dispensa? (...) Ou seja, o meu PCA evidenciou que, para a minha Câmara, que tem um veículo, mesmo a manutenção preventiva –porque não vou ficar trocando toda hora – pode ser feita mediante dispensa de licitação, entra naquela linha da licitação dispensável. Mas aí eu retomo o que disse também naquela outra hora: “pessoal, vamos tomar cuidado para que não haja uma demonização da dispensa”. Lembram que comentei com vocês? Igual aconteceu com o convite.

Alguém ousa dizer para mim por que os órgãos de controle ficaram tanto com os dois pés atrás com o convite? (...) O que diferencia para vocês? Então já vamos para o mais fácil, vamos para a parte mais técnica. O que diferenciava, na verdade, o convite da tomada de preço? Valor, mas vamos um passo para a frente, porque aí ajuda a definir a modalidade. Mais um passo para a frente, o que diferenciava basicamente? Critério de habilitação. Podia ser mais simplificado, mas vamos pular esse. O que vocês acham que diferenciava convite da tomada de preço? Exatamente isso, a publicidade.

Se você pegasse um convite e fizesse a mesma publicidade que você dava para a tomada de preço, alguém poderia questionar que não houve possibilidade de disputa do mercado? Não. Não era possível isso. Só que não, a gente fazia o convite daquele jeito que a gente conhece. Então por que estou falando isso? Lembram do preferencial que fala da dispensa? Eletrônica, publicada, disponível por três dias úteis, que a Silvia trouxe muito bem? É isso. Se a gente seguir isso, a gente tem um caminho muito bom, porque estou dando publicidade para as minhas contratações.

---

Dentro dessa dispensa eletrônica, o Estado de São Paulo tem a dispensa eletrônica com disputa e sem disputa. Ou seja, dentro do *site* do *compras.sp*, da Secretaria de Gestão e Governo Digital (SGGD), tem um material muito bacana para vocês verem quando se aplica um e quando se aplica o outro. É muito interessante, porque eu posso abrir, deixar ali pelo período e ter disputa de lances. É possível? Sim. É possível que não tenha disputa? Também é. E tudo isso passa, primeiro, pela regulamentação de vocês, lógico, e pela plataforma em que vocês vão executar.

E aí, só para encerrar, eu queria dizer para vocês o seguinte: tenham sempre em mente que eu tenho que ter um alinhamento entre a minha norma, minha regulamentação, minha plataforma em que eu executo isso e os meus procedimentos. Dentro desse tripé, eles precisam estar muito bem alinhados.

“Vou escolher plataforma A ou B.” Primeiro passo, principalmente se for paga, porque aí cai por terra com muita justificativa. Teve um processo nosso em que a gente viu que aconteceu o seguinte: teve uma licitação, manifestou interesse, habilitou-se alguém, beleza; lá na frente, inabilitou-se essa e trouxe a outra. Reabre-se o prazo ou não? Sim, reabre-se o prazo. Por quê? Porque eu tenho uma nova decisão, reabre-se o prazo. A alegação do município foi: “A plataforma A não me permite, e é uma plataforma paga”. Vocês entenderam a importância, então, de olhar para a minha plataforma? E fica muito mais difícil. Você fala: “Mas é a plataforma do governo”. Não vou dizer que fica mais fácil, mas é mais palatável.

Mas, por outro lado, quando eu me submeto à questão de contratar uma plataforma, eu tenho que tomar muito mais esse cuidado. Alinhamento de norma, meus decretos, minhas regulamentações, o sistema e os meus procedimentos, os três têm que estar alinhados.

[...]

Deixem-me só aproveitar para falar para vocês. Tem um pessoal que fala: “mas como eu fico sabendo da jurisprudência do Tribunal de Contas, principalmente essas decisões de exame de edital?”. E agora mudou o nome, “cautelar e procedimento de contratação”. Nós temos um material que é distribuído mensalmente. O Alexandre é um dos que capitaneia isso, junto com o Rafael Issa, Patrick Comparoni, Leandro Dall’Olio e eu. Eu tenho o privilégio de fazer parte, mas eu só empresto um rosto bonito para eles, o trabalho é todo deles. Mas o legal desse material é que nós trazemos todas as decisões em exame prévio de edital, leia-se “cautelar em procedimento de

---

contratação”, então dá para vocês irem acompanhando isso. Onde está isso? No *site* do Tribunal de Contas, lá em “Publicações”. É fácil de acessar, inclusive lá tem o artigo do Sarquis que eu mencionei.

Deixem-me só responder uma pergunta que fizeram para mim sobre unidade gestora. O que é a unidade gestora? Como a Silva mesma mencionou, a gente tem isso muito claro no Estado, tem isso muito claro na União. A hora que a gente vai para os municípios, principalmente municípios menores, nós temos um problema, que é definir o que é unidade gestora.

Tem uma definição que foi posta que é muito interessante. O Dr. Sarquis inclusive foi o relator desse enunciado. Ele fala que é toda unidade administrativa que tenha autonomia administrativa e financeira e que se submeta à prestação de contas. Então aí nós já temos uma linha de corte interessante.

Uma Secretaria de Educação tem autonomia administrativa? Ela tem autonomia total financeira? Talvez não, porque ela passa pelo crivo do maior ordenador de despesa, que é o prefeito. E quem presta contas, ou seja, as contas anuais de quem são avaliadas? Do prefeito ou da prefeita. Então uma secretaria não se caracteriza como unidade gestora na essência do que a lei prevê e segundo esse enunciado que eu trouxe para vocês. Depois posso mencionar com maiores detalhes.

\* \* \*



---

## Obras públicas

**SILVIA MARIA A. G. GALLARDO<sup>11</sup>** – Queria agradecer muito a participação [dos presentes]. Para a gente, do Tribunal, é importante demais ter esse *tête-à-tête* com o nosso jurisdicionado, porque a gente também sai do escritório, como o presidente Citadini falou, e se depara com os problemas reais. Enfrentar problemas e tomar as decisões que vocês tomam no dia a dia é infinitamente mais difícil do que fazer o nosso trabalho, que é, depois que está tudo feito, falar assim: “Por que você não pensou nisso? Porque você não fez isso?”. A gente tem essa noção de que o controle deve estar aí mais para ajudar do que para punir.

Pensei em como a gentealaria em obras públicas nesta uma hora de conversa. É um assunto que pode ser um pouco árido para quem não é da área – eu sou engenheira civil – e percorre toda a Lei de Licitações. Se você vai contratar uma obra, você vai falar de projetos, de instrumentos de planejamento, de parte orçamentária, de qualificação técnica. Então ou eu escolhia um assunto, pincelava um assunto, ou eu faria o que eu vou fazer agora, que é a gente dar uma olhada geral nesse assunto de obra pública, que é um assunto presente em todos os municípios brasileiros, não só os paulistas, e que tem uma importância direta na vida da população.

Então pensei: vamos pensar a obra pública como um todo. Por que a obra não sai? Todo mundo já viu um esqueleto, ou no seu município ou em um município vizinho, que é praticamente um ateste de alguma ineficiência do poder público em finalizar aquela obra. E a gente se pergunta: “Mas por que está parada? Não é só continuar, não é só dar uma continuidade?”. Vamos tentar analisar quais as causas dessa paralisação das obras, o que a gente pode fazer para corrigir e as soluções também.

Então vamos dar uma olhada no geral. Pensando nas causas, hoje a gente tem um déficit estimado de 75.000 engenheiros no País. O que quer dizer isso? Quer dizer que cada vez menos profissionais da engenharia se formam. A gente tem um mercado menor de engenheiros, então a nossa disponibilidade técnica é mais limitada.

Junto com isso, a gente tem 60% dos nossos municípios paulistas com menos de 20.000 habitantes, 40% têm menos de 10.000 habitantes. O que

---

<sup>11</sup> Assessora Técnica – ATJ-Engenharia do TCE/SP.

---

isso quer dizer? Quer dizer que tem menos orçamento, quer dizer que tem um quadro administrativo mais reduzido, um quadro técnico mais reduzido. Então as dificuldades na aplicação da lei vão ser muito maiores do que em uma prefeitura estruturada que tem 20 engenheiros, por exemplo.

A gente tem muitas questões que precisam ser trabalhadas, porque a lei não lida com essas particularidades. Você vai comprar o café, é essa lei. Você vai construir um hospital gigantesco de milhões de reais, é a mesma lei. Para uma prefeitura de 10.000, ou para uma prefeitura de milhões de habitantes, é a mesma lei. Então a gente tem um cenário que é bastante dificultador, bastante desafiador para o administrador.

Ao mesmo tempo, a gente tem essa mudança da Lei de Licitações. Ficamos 30 anos contratando com a Lei nº 8.666/1993, e nem por isso a gente deixou de errar. Eu falo porque a gente também contrata no Tribunal e também temos muitas dificuldades na aplicação da lei. Ainda estamos naquela curva de aprendizado, que é infinita, ficamos 30 anos na Lei nº 8.666/1993. E o que dizem é que lei boa é lei antiga, porque é aquela lei que já teve muita discussão em cima, muita jurisprudência em cima, e a gente está nesse momento de construção desses entendimentos.

Então, pensando agora nas causas e em como a gente pode analisar o cenário das obras que temos hoje, o Tribunal tem um painel de obras que substituiu aquele antigo painel de obras paralisadas. A intenção é realmente ter um instrumento de controle social, para o controle externo e para a Administração, que centralize todas as contratações de obras atuais no município.

Hoje essas informações já são prestadas diretamente pela Auditoria Eletrônica de Órgãos Públicos (Audesp) - Fase IV. No município de vocês vai ter um responsável por prestar essas informações. A gente pede uma especial atenção, porque não deixa de ser uma vitrine do administrador. E agora, depois desta última posição, que foi no final de abril, já tem algumas prefeituras, alguns gestores que nos procuram e falam assim: “O painel de vocês está retratando uma obra que a gente já finalizou, já entregou, estava paralisada, mas foi retomada”. E a gente fala assim: “Entrando aqui no Audesp, é uma informação que vocês mesmos passaram para a gente”.

É lógico que a nossa auditoria depois vai a campo para verificar se a informação está correta ou não, mas existe um *delay* até fazer essa atualização de informação. Então a informação que está no painel é a informação que o jurisdicionado passa para a gente. E, se a imprensa for em cima, se o cidadão for em cima, a gente tem que ter, claro, essa responsabilidade na informação desses dados.

---

Aqui eu trouxe um exemplo de uma das informações que a gente tem no painel. É bom saber que dá para a gente baixar uma planilha de Excel com todas as obras que estão hoje sendo executadas dentro do Estado. Dos jurisdicionados do Tribunal, a gente tem hoje 8.304 obras em andamento no Estado que foram informadas, em um total de 26 bilhões de reais e quase 3.000 empresas contratadas. Então é um mundo de informação e é um mundo de recurso. Obra não é um assunto de engenharia, obra é um assunto de gestão administrativa.

Tem um mapa de obras que não deu para mostrar, porque é uma foto, mas você vai passando o cursor e você vai vendo a quantidade de obras relatadas em cada município. Então são obras que estão em andamento, ou que estão em andamento, porém estão atrasadas em relação ao cronograma que foi pactuado, ou obras que estão paralisadas. Para a gente entender a importância da dimensão municipal nesse contexto, 88% dessas 8.300 obras são contratadas pelos municípios. E, quando a gente fala de valor, daqueles 26 bilhões de reais, 61% são de obra municipal. Então as obras municipais são em maior quantidade, muito maior do que as estaduais. O valor é um pouco menor, mas ainda assim a gente tem 15 bilhões de reais colocados hoje no mercado em obras públicas.

Aqui outro quadro interessante de informação em relação aos contratados, em que é possível a gente fazer alguns filtros por quantidade de contrato. Então dá para saber quais as empresas que têm mais contrato com o poder público, se precisar buscar um histórico de determinado contratado com outras prefeituras. Também é possível fazer um filtro e ordenar por valor. A empresa Souza Azevedo tem dois contratos, mas esses dois contratos somam 412 milhões de reais. É um dado significativo também para o controle externo e para o controle social.

Hoje, quando a gente está pensando em obras com problemas, que são as paralisadas e as atrasadas, a gente tem quase 800 obras informadas no nosso painel, somando quase 5 bilhões de reais. É um dinheiro que está engessado, que não está entregando para a população o que ela precisa, mas que também não está desonerando o município, porque é um valor que fica empenhado ou que fica comprometido, ou que de repente já foi até pago, mas ainda não tem o bem resultante. Então é uma questão importante de ser analisada como a gente vai fazer para mudar esse cenário.

O nosso painel anterior de obras tinha já o motivo da paralisação, mas a gente observou que muitas vezes o gestor talvez fique com um pouco de receio de admitir que teve alguma falha durante o processo de contratação. Então 70% das obras eram paralisadas ou atrasadas com o motivo “outros”.

---

A gente está revendo essa lista de motivos para deixar de uma forma que a informação fique um pouco mais clara. Nosso painel não tem essa informação hoje, vai entrar nessa próxima fase, mas eu trouxe um estudo do TCU que chegou a resultados muito próximos do que a gente já observa na análise desses contratos no nosso dia a dia.

A principal razão para a paralisação das obras são os motivos técnicos. Vou falar mais para a frente, mas é falha de projeto, é falha de cronograma, é um planejamento defeituoso, então é toda uma questão que poderia ser evitada. O segundo motivo é abandono pela empresa. Vou pular e vou voltar daqui a pouco. O “outros”, que apareceu de forma significativa. E o motivo mais relevante é a questão orçamentária e financeira.

Por que eu pulei o abandono da empresa? Por que uma empresa abandona uma obra? Tem algumas questões. Ela pode fazer o que a gente chama de jogo de cronograma. Ela deixa nos serviços preliminares, os primeiros serviços de execução da obra, uma margem de lucro altíssima, e então ela executa esse primeiro bloco de serviços. Depois não interessa mais, ela abandona a obra. Isso é um motivo, existem algumas técnicas para evitar isso.

Outra questão: ela não tem caixa. Principalmente em prefeituras pequenas, às vezes quem ganha a obra é uma construtora com uma carteira menor de obras, ela não tem fluxo de caixa. A gente sabe que poder público às vezes demora um pouco para fazer a medição, para fazer o pagamento, e às vezes a empresa não consegue segurar um *gap* muito grande entre fazer e receber e acaba abandonando.

E a outra questão às vezes é técnica mesmo. Ela já vê que aquele projeto não vai sair daquela forma, que tem falhas graves que nem um aditivo de 25% vai dar conta, então ela também abandona. Essa questão do abandono da empresa normalmente vem dessas questões, tanto a técnica quanto a orçamentário-financeira.

Vamos comentar aqui algumas dessas principais falhas, que são as falhas consideradas técnicas ou falhas de projeto. A gente tem as falhas de projeto básico. Acho que, se jogar “projeto básico” no nosso sistema de jurisprudência, vão sair praticamente todas as obras que já foram julgadas pelo Tribunal. Por quê? Porque é o documento de referência, é o documento que explica como vai ser o meu objeto e que tem todas as definições do meu objeto. Então qualquer falha que se observou durante a execução, qualquer incompletude, significa que esse projeto não foi desenvolvido como deveria.

E hoje essa preocupação foi trazida para o texto da lei. Quando a gente pega as definições do artigo 6º e entra, por exemplo, em projeto

---

básico, a gente vai ver que absorveu quase tudo que tinha da Lei nº 8.666/1993 e chegou em um nível de detalhe de falar assim: “Um projeto básico tem que ter fundação, tem que ter levantamento planialtimétrico”. Então alguns documentos técnicos, algumas etapas de projeto foram trazidas para a lei talvez por essa dificuldade que a gente tinha de entendimento desse termo.

Para quem é da Engenharia, já se entende o “projeto básico” como projeto. Alguns órgãos usam até outros termos que explicam a mesma coisa. E a gente ainda via, por parte do nosso jurisdicionado e do mercado, uma visão muito simplista desse documento, como se esse básico fosse assim: “Dá para eu estimar o preço, dá para eu licitar. Vamos embora, depois a gente adita e vê o que faz”. Mas não é esse o pensamento e não é esse o intuito técnico.

Outra questão que também é bastante comum também é a falha na estimativa dos cronogramas. A gente sabe que toda obra tem um componente político, às vezes importante, e às vezes os cronogramas são definidos em virtude desse cronograma político, esse cronograma de campanha. Não adianta, porque não tem milagre.

Em um primeiro momento você até afasta um pouco a competição, porque às vezes uma construtora fala assim: “Eu só consigo ter operacionalidade para fazer essa obra em 10 meses. Em 6 meses, que é o que você está querendo, não vou conseguir fazer”. Nem entra na licitação, e depois acaba dando mais trabalho para a própria Administração, porque não vai dar tempo de fazer naqueles 6 meses, e vai ter que parar para fazer justificativa, para fazer termo de aditamento, para fazer publicação. Então, parece que é uma solução na hora, mas é uma solução que não é possível, não tem como fabricar tempo.

Outra questão, da compatibilidade dos projetos, que é uma questão bastante importante. Às vezes eu só tenho dinheiro agora para contratar um projeto de arquitetura, já contrata a arquitetura aqui e deixa separado. Depois surgiu mais um recurso, vamos fazer a estrutura, vamos fazer as fundações. E aí vai ficando naquele projeto picado, ou elaborado em fases distintas, em épocas distintas. Então você acaba ficando com algumas peças desatualizadas, outras que não se conversam.

A gente também observa bastante esse problema da incompatibilidade dos projetos e dos orçamentos. Acho que ninguém aqui vai na padaria quando está com dor de dente. Não é para o estagiário fazer o orçamento de obra, a não ser que seja um estagiário formado em

---

Engenharia. Orçamento de obra quem faz é engenheiro, de preferência o engenheiro projetista, para a gente ter um casamento total.

Às vezes a gente vê disparidades muito grandes. O memorial descritivo fala uma coisa, a peça gráfica fala outra, e o orçamento às vezes não tem aquele serviço. Como que um gestor, uma equipe que está contratando a obra consegue avaliar isso? Às vezes não consegue, é por isso que a gente precisa de quadros técnicos. Eu tenho sempre essa bandeira de que engenheiro nunca vai ser custo, sempre vai ser investimento.

Outra questão bem importante é a falta do levantamento das condições reais do local. A gente vê às vezes, circulando pelos municípios, alguns projetos que são projetos-padrão de edificações, de conjuntos habitacionais ou de unidades de saúde. E não tem problema nenhum você utilizar um projeto-padrão, desde que você faça a adaptação para o seu caso real.

Cada obra vai ser feita em um terreno. Um terreno em um local de preservação permanente vai impedir totalmente a construção da obra. Às vezes o custo de fundação que você vai ter em outro que tenha um solo muito mole, muito sem resistência, vai tornar inviável a execução daquela obra. Então o conhecimento do terreno e dessas questões locais, assim como as questões de licenciamento, necessidade de desapropriação, são questões que precisam fazer parte do planejamento dessas obras. Esse custo de alterar esses projetos ao longo do tempo vai ser muito maior se for deixado para a frente.

A gente ainda está falando das causas de paralisação e das causas de contratações ruins das obras públicas, e aquela outra questão é a questão orçamentário-financeira. O ETP já é uma etapa de projeto na construção de uma obra, e junto dele eu já tenho que ter uma expectativa de quanto eu vou gastar naquela obra. É lógico que ainda vai ser um cálculo um pouco “chutado”, um cálculo menos refinado, mas também não posso ter aquele viés otimista. É uma questão até já psicologicamente estudada, de ter esse viés otimista de que a obra vai custar menos do que ela realmente custará. É uma questão de realmente conhecer esse mercado e fazer estimativas, existem técnicas de engenharia para fazer estimativa desses custos.

Outra questão são esses orçamentos imprecisos. Hoje a lei incorporou, do Decreto nº 7.983, de 8 de abril de 2013, que é para contratação de obras com recursos federais, um detalhamento de como deve ser feito o orçamento dessas obras. Mas, no âmbito estadual e municipal, se não tem recurso federal, não era de observação obrigatória. Então a gente via que

---

ficava uma coisa um pouco solta, mas hoje a lei já deu uma amarrada nessas fontes dos preços das obras.

Primeira coisa: dividiu “compras” de “obras”. Quais as fontes de orçamento para compras? Parágrafo 1º do Art. 23. Eu acho que a gente devia ter uma lei só para obra, facilitaria muita coisa, mas pelo menos essa parte do orçamento está bem dividida.

Qual é uma questão muito importante de a gente observar? Primeiro, fonte: Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (Sinapi) e Sistema de Custos Referenciais de Obras (Sicro), que são fontes já muito conhecidas e estruturadas no mercado. Então, se for com recurso federal, é de uso obrigatório. Se não tiver recurso federal, dá para usar aquelas tabelas que o ente já costuma usar, Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras (Siurb), Sinapi, a Tabela de Preços Unitários (TPU) do Departamento de Estradas e Rodagens (DER). Então tem toda uma estrutura de quais as fontes de preço que você pode utilizar.

Fora isso, o bom orçamentista considera questões locais, e a lei permite que ele faça isso. Se eu vou fazer a construção em Ilhabela, eu vou ter um dificultador maior de transporte ou de chegar esse material lá. Então eu posso ter um preço acima do que está numa tabela? Posso. Posso ter um preço abaixo? Posso, desde que tudo isso esteja registrado nos autos.

Assim como o planejamento é muito importante, muito falado na Lei de Licitações, a motivação e o registro dessa motivação também são muito importantes. Registrar a motivação é o que vai dar garantia para vocês, que estão ali na linha de frente e que muitas vezes estão auxiliando, fazendo parte dessa contratação de obra e não são técnicos da matéria.

Outra questão: a falta de contrapartida. Aí sim é uma gestão orçamentária, intra-Administração. Então, muitas vezes, por menor que seja essa contrapartida, a gente vê os municípios tendo bastante dificuldade, e isso acaba afastando também o mercado.

E a dificuldade para lidar com a burocracia dos convênios. Para os municípios pequenos, médios e grandes também, a gente sabe da dificuldade que é conseguir orçamento para construir uma obra. Muitas vezes são milhões de serviços de engenharia, de saneamento, por exemplo. São serviços contínuos, também de milhões, que oneram demais os cofres.

Muitas vezes precisa de recurso de convênio para construir essas obras de infraestrutura, mas muitas vezes a gente vê que, além da dificuldade inerente ao processo, é difícil juntar toda a documentação, mandar, acompanhar liberação dos valores, mas a gente vê também que

---

falta um pouco de capacitação para as pessoas conseguirem lidar com esses convênios. Então esse é um ponto também bastante importante, de atenção.

Então, em uma linha do tempo, quando você vai fazer uma obra ou vai contratar um serviço de engenharia, você começa lá desde o ETP, e o projeto vai sendo desenvolvido até que se chegue ao projeto executivo, que é aquele com o detalhamento fino do que você vai construir na obra. Conforme o tempo vai andando e você vai desenvolvendo esses projetos, você tem um custo maior de elaboração do projeto e também tem um custo muito maior para fazer qualquer tipo de correção. O que a gente vê normalmente são projetos muito ruins sendo licitados, do ponto de vista da incompletude mesmo. Um projeto que é praticamente um projeto de arquitetura, é quase um “papel de pão”, literalmente.

Então a Administração acaba deixando para corrigir essas falhas de projeto durante a execução contratual. A gente vê passar o tempo, o custo de correção vai ser muito maior. Você já contratou a empresa, já não vai conseguir colocar aquele preço que está ditando, aquela quantidade de serviço. Não vai mais passar pela disputa da licitação. Você vai perder o dinheiro que já pagou naquele projeto para refazer partes que estão erradas. Então esse custo da ineficiência do planejamento acaba sendo muito maior.

A gente falou um pouco do mapa hoje, quanto a gente tem de obra, quanto a gente tem de dinheiro no mercado, das principais falhas que se observa na obra, falhas técnicas, falhas orçamentárias. E vamos pensar um pouco agora nas soluções. Pensando hoje, o que a gente tem de serviço e de obra de Engenharia no município? Saneamento, água, esgoto, drenagem, resíduos sólidos; coleta e disposição de lixo, de todos os tipos de resíduos; obras de infraestrutura, de saneamento, de pavimentação; obras na área da educação e da saúde, escolas, creches, hospitais, unidades básicas de saúde.

A quantidade de recurso é enorme. Se a gente não tiver quadros capacitados de engenheiros atuando juntamente com os advogados, não adianta, porque não vai ter milagre. Ou a sua obra vai ser superestimada em valor, e então você vê que o mercado vai cair, muita gente vai querer fazer a obra, mas você está tendo um desembolso maior do que você poderia ter, então é antieconômico, é um superfaturamento; ou você não vai conseguir executar a sua obra porque está com diversos problemas técnicos e um orçamento subdimensionado.

“Você está falando, mas não tem dinheiro, não tem como contratar um engenheiro.” Não tem como contratar um engenheiro, mas você tem que ter pessoas minimamente capazes de contratar um escritório de Engenharia. Então eu vou contratar um projeto. O que eu preciso para ter



---

um bom projeto? Vou atrás de um termo de referência para eu contratar um bom projeto. Contratei, sei receber esse projeto? Eu tenho que saber receber pelo menos em relação ao que está na lei, e a lei fala: “projeto básico tem que ter isso, o orçamento tem que ter isso”. A gente fez o manual e foi realmente com essa intenção, porque nossa lei, que ainda é bebezinha, já deve ter milhares de manuais, e imagino que, desses milhares, 95% foram feitos por advogados, que são os profissionais que estão acostumados a debater a lei, a estudar a lei. Os outros profissionais usam a lei de forma acessória.

A gente via a dificuldade do nosso jurisdicionado em entender termos técnicos e questões que às vezes para nós eram simples, mas é porque a gente ficou cinco, seis anos dependendo de quanto tempo a pessoa fez a faculdade, estudando a matéria. Então a gente se juntou em um grupo para olhar a lei, todo o ciclo de vida da obra, desde as etapas de planejamento até a entrega final, o acompanhamento depois do pós-obra, e tentamos dar esse enfoque um pouco mais técnico, justamente para ajudar esse jurisdicionado que não tem esse quadro técnico suficiente.

Outro instituto que ajuda bastante nesse conhecimento técnico é o Instituto Brasileiro de Auditoria de Obras Públicas (Ibraop), que congrega muitos documentos, tem um acervo técnico bem grande, que é o que a gente utiliza em todos os tribunais do País, estaduais e municipais, para fazer auditoria dessas obras públicas. Tem orientações técnicas, o que tem que ter um projeto básico, um anteprojeto, um projeto executivo, também tem notas técnicas com alguns entendimentos. A gente tem sobre o uso da Modelagem de Informação na Construção (BIM), que é uma modelagem nova de utilização não obrigatória, mas que a gente indica ser utilizada e que requer uma estrutura administrativa. Então todas as preocupações que o ente tem que ter para contratar com BIM.

A gente está desenvolvendo agora uma nota técnica sobre contratação integrada. Tem uma também sobre sistema de registro de preços para obras, que é uma questão que é novidade da lei e que a gente vê sendo empregada às vezes de uma forma que não é a correta. Tem uma quantidade de documentos bastante interessante ali. Alguns documentos foram feitos ainda na vigência da Lei nº 8.666/1993, mas o que não confrontar diretamente a Lei de Licitações pode ser utilizado normalmente, e a gente utiliza como referência na auditoria.

Ainda falando de soluções, a gente precisa falar de planejamento. Eu não vou me estender no ETP, porque acho que o Robson trouxe informações muito importantes para a gente. Mas, pensando no ETP, é ele que vai

---

direcionar toda a contratação. Muitas vezes uma obra tem detalhes que você precisa para um edital, mas, quando está ainda no ETP, que você tem que ter feito lá no começo, você ainda não tem essas informações. Vou mostrar mais para a frente um outro documento, que seria um documento de apoio no ETP para construção de obras e serviço de Engenharia.

E aí o ETP vai me direcionar para o documento que vai ser licitado, que vai descrever a minha obra e o meu serviço, que pode ser o termo de referência ou pode ser um projeto básico. E uma dúvida que as pessoas muitas vezes têm é: “Mas quando eu uso um, quando eu uso o outro?” Porque a lei tem um conteúdo para o termo de referência e um conteúdo esperado para o projeto básico. Se a gente for ver de forma mais geral, mais grosseira, para serviços de engenharia [usa-se o] termo de referência, para obras seria o projeto básico, até pelo conteúdo do que se pede de documentos. Mas eu posso ter um projeto básico também para serviço, se houver necessidade do estabelecimento de alguma peça gráfica, algum detalhamento em forma de projeto.

O que é importante de a gente pensar é que não importa o nome do documento, importa o conteúdo desse documento. Então, se chamou de termo de referência, mas era um projeto básico, ou o contrário, isso não é relevante. No nosso manual, a gente pegou item por item do que traz o artigo 18, que tem que ter um estudo técnico preliminar, e foi detalhando em relação à obra o que seria aquele item, porque o conteúdo da lei, como eu disse, é geral, é genérico para qualquer tipo de objeto.

Mas e no caso da lei, o que tem que ter aquele conteúdo? E eu achei bem pertinente a fala do Robson sobre o conteúdo mínimo que a gente tem para o ETP na lei. Se você for ver, tem um conteúdo mínimo obrigatório, mas ninguém fala que para obras ele é diferente, é aquele mesmo conteúdo mínimo. Só que, quando você vê os itens que ficaram de fora, são itens muito importantes para uma obra. O que a gente defende é que para a obra tem que ter um ETP com todos aqueles itens. Muito provavelmente justificar a ausência de um daqueles itens, que é o que a lei exige, vai ser mais difícil do que estudar aquele item e elaborá-lo dentro do seu ETP.

Para os meus projetos, o meu ETP deu um rumo, deu os meus caminhos. O que eu vou fazer? Isso aqui é um serviço, é uma obra, então vou elaborar o meu termo de referência e depois posso ou não fazer um projeto executivo. Se eu for fazer uma obra, do ETP eu saio para um anteprojeto. O que é o anteprojeto? Tem orientação técnica do Ibraop e tem na lei o conteúdo que tem que ter um anteprojeto. Então o anteprojeto é o que vai te dar uma estimativa um pouco melhor do custo daquela obra, você já vai

---

ter um projeto arquitetônico. Normalmente o que a gente vê sendo licitado é um documento mais parecido com o anteprojeto do que com o projeto básico propriamente dito.

O projeto básico é aquele que permite licitar conhecendo todos os aspectos da sua obra. E o projeto executivo, esse sim, já pode ser contratado, e inclusive elaborado pela própria contratante. É um projeto que faz um refino do básico, ele faz um detalhamento do básico. Às vezes a gente vê algumas justificativas para aditamento assim: “Com o desenvolvimento do projeto executivo, percebemos que precisava aumentar em 15% a alvenaria”. Não existe esse tipo de justificativa, porque o que o executivo faz? Ele faz um detalhamento de uma forma de madeira, ele faz um detalhamento de como vai ser colocada a armadura dentro dessa forma. É muito mais um detalhamento gráfico, e não um refino de serviço. Por isso, o próprio contratado pode elaborar o projeto executivo depois. O que a gente tem que ter em mente é que é o projeto básico que deve ser completo.

Junto com esse desenvolvimento do projeto, vai aumentando o nível de precisão do meu orçamento, obviamente. Projeto e orçamento, aliás, são uma coisa só. É igual quando a gente vai fazer qualquer tipo de compra. Você vai comprar uma geladeira, quanto custa uma geladeira? A geladeira custa uns dois mil reais. Aí você começa a ver e fala assim: “não, mas a geladeira que eu quero não custa 2.000 reais. Eu quero com selo A de eficiência energética, eu quero uma geladeira de duas portas...”. Conforme você vai refinando o seu objeto e o que você precisa, vai chegando a um orçamento que pode ser maior ou menor. Por isso que a gente tem que ter um projeto bem elaborado, para a gente poder licitar exatamente o que a gente vai precisar contratar e conseguir melhores preços.

Já tenho o meu ETP, já tenho meus projetos elaborados, vamos partir agora para o edital. Quando parece que talvez o maior problema já estava solucionado, a gente chega em uma questão igualmente importante, que é como selecionar esse parceiro que vai que vai tocar a nossa obra. Porque você não pode ter uma obra nem superfaturada, mas também você não pode contratar uma empresa que não tem a menor capacidade técnica ou financeira.

A lei dificultou um pouquinho mais, porque, para eu definir a modalidade licitatória e, conseqüentemente, os critérios de julgamento, para eu definir o prazo de publicação, preciso entender o meu objeto de Engenharia. Como faço para entender o objeto de Engenharia? De preferência é um engenheiro que tem que fazer isso, porque a lei vai cobrar isso do administrador. O administrador precisa saber se é um “serviço” de

---

Engenharia ou se é uma “obra” de Engenharia. A lei traz as definições, e como eu faço essa diferença? Considerando qual alteração que é feita no meio físico.

A lei anterior definia por atividade: “se é construção, é obra; se é reforma, é serviço”. Agora não é mais por atividade, a gente quer ver qual o resultado que aquela contratação vai fazer no meio. O que era antes um serviço de pavimentação agora você vai considerar uma obra de pavimentação, porque não tem estrada ali, vai abrir, vai construir. “Mas por que eu preciso saber?” Porque precisa saber, como a Silvia falou, se eu vou usar um pregão, se eu vou usar uma concorrência, por mais que depois na prática acabe dando a mesma coisa. Mas aí a gente não tem culpa, foi assim que ficou a lei.

Outra questão: se é de Engenharia ou de Arquitetura, tem a própria legislação do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) e do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), que definem as atividades de Engenharia e Arquitetura. E se é comum ou especial, como a Silvia falou, a gente pode trazer essa *expertise* que a gente já tinha mais ou menos da aplicação do pregão. Todo mundo que já teve que justificar o uso do pregão tinha que demonstrar que era um serviço comum.

Outra questão importante para definir o edital e que vai depender diretamente do meu objeto é o regime de contratação. Hoje, a gente tem esses sete regimes de contratação possíveis. Do um ao quatro, a gente já tinha na Lei nº 8.666/1993: como o meu objeto vai ser executado, como eu vou medi-lo e como eu vou pagá-lo. São informações que refletem diretamente na economicidade da contratação, e não só na forma de executar, porque o mercado considera isso na hora de elaborar o risco, de saber como é que ele vai receber por algum serviço. Então também são informações muito importantes para essas contratações.

E temos a contratação integrada, que veio lá do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), e a contratação semi-integrada, que veio da Lei das Estatais. Então a gente pode se valer da jurisprudência da aplicação dessas duas leis que a gente já tem. E tem o fornecimento e a prestação de serviço associado, que é uma forma inovadora muito interessante, inclusive. Você pode contratar uma empresa para construir uma escola e depois fazer a manutenção dessa escola por alguns anos. É interessante também porque a empresa não vai querer fazer uma obra de baixa qualidade, porque depois ela que vai ter que fazer a manutenção.

E aí eu chamo a atenção principalmente para a contratação integrada, que é o único regime que permite que a gente licite uma obra sem o projeto

---

básico. Você pode fazer uma licitação a partir de um anteprojeto. O que quer dizer isso? Quer dizer que eu tenho um projeto com nível de precisão menor e que eu vou ter um orçamento mais chutado, então o controle da Administração é menor. Não é para sair usando a torto e a direito, como a gente vê que está acontecendo em alguns estados. “Eu não tenho projeto básico, faz uma integrada.” Não, você precisa justificar desde o seu ETP. Por que você está transferindo para o mercado o estabelecimento de um projeto que você tem a obrigação primária de fazer? Você tem que ter uma justificativa.

“Eu quero uma obra com critérios de sustentabilidade, que seja uma obra verde, e eu não consigo mapear no mercado todas as opções. Eu não quero fazer uma opção de projeto, eu quero deixar uma parte do meu projeto para que as empresas me falem como que dá para ser feito.” Então é uma contratação que no fim acaba sendo muito mais complexa do que a que você faz com projeto básico, porque você precisa fazer uma matriz de riscos. O que é a matriz de risco? É você tentar adivinhar os possíveis problemas que podem ocorrer naquele contrato e quem vai ser responsável por gerir aquele problema quando ele aparecer. E isso tem impacto direto também na elaboração ou não de aditivos. Na contratação integrada, em regra, a gente não tem aditivo.

O prazo de publicação da contratação integrada é maior. Então às vezes você acha que está ganhando um tempo para não elaborar projeto básico, mas você perde tempo durante o processo todo da licitação. Depois a contratada vai elaborar o projeto básico durante o contrato, então é um cronograma mais extenso. Você precisa receber aquele projeto, ver se ele está certo e atestar que ele está certo. São muitas questões que precisam ser levadas em consideração, e a Administração precisa pesar os prós e os contras desse regime.

Depois tem ainda todas as outras questões que precisam ser definidas em um edital. E é aí que a gente esbarra naquele problema de utilização de um edital-padrão. Eu não vejo problema de copiar edital do colega, desde que o edital seja bom. O edital tem que ser bom e tem que ser customizado. Vou lá na Silvia e vou pegar uma roupa emprestada, não vai servir. Pode estar lindona nela, em mim não vai servir, não vai ficar bom. Então eu tenho que pegar a roupinha dela e customizar para mim. E às vezes a gente vê que mesmo esse mínimo não é feito.

Ou, então, o que tem aparecido bastante também são aqueles editais que são um edital-padrão fornecido por algum órgão grande do governo, e ele tem um texto muito longo, ninguém se preocupa nem em dar aquela

---

limpada. “Se for registro de preço”, “se for contratação integrada”, “se for não sei o quê”. Imagina que você é uma empresa que está interessada naquele objeto, fica até difícil de atender àquele edital.

E a gente tem essas questões de qualificação econômico-financeira, qualificação técnica. É bem importante ressaltar: as Súmulas nº 23 e nº 24 do Tribunal não são mais totalmente aplicáveis em relação à nova Lei de Licitações. Elas trazem ainda um entendimento jurisprudencial que foi construído porque a Lei nº 8.666/1993 tinha lacunas muito grandes, e a nossa jurisprudência era um pouquinho diferente da jurisprudência do TCU, que foi a que acabou prevalecendo nessa fase de qualificação técnica.

Tem muitos editais que ainda falam assim: “Qualificação profissional nos termos da Súmula nº 23 do Tribunal de Contas”. É melhor evitar esse tipo de informação, se ater somente à redação da lei, porque na Súmula nº 23, por exemplo, de acordo com a Lei nº 8.666/1993, era proibida a imposição de quantitativos para comprovação da qualificação profissional, e a nova lei não traz mais essa limitação. A Súmula nº 24, que fala da qualificação operacional para o nosso Tribunal do Estado, limitava que você podia exigir até 60% do valor do objeto. Na jurisprudência do TCU, esse limite era de 50%, que foi o que acabou prevalecendo. Então as súmulas ainda se aplicam em parte, mas não totalmente. É uma coisa importante.

Outra questão em que também prevaleceu a jurisprudência do TCU foi a da visita técnica poder ser substituída por uma declaração de conhecimento das condições de execução. Então a visita técnica agora é muito mais vista como uma faculdade do que uma possibilidade de obrigação.

Sobre a questão da participação de consórcios e subcontratação, a gente já tem bastante jurisprudência. O edital precisa ser muito claro, não pode simplesmente não falar nada e depois falar que admitia, porque existem regramentos específicos, principalmente em relação ao consórcio. Isso impacta diretamente na competitividade daquele objeto, porque, se as empresas podem se reunir, elas podem comprovar mais qualificação. Enfim, você pode ter um cenário de maior competitividade.

Acabei de falar mal de quem fica usando modelo sem fazer adaptação, mas este aqui não é bem um modelo, é um documento acessório. Se eu fosse advogada, eu iria andar com esse documento embaixo do braço. Lá nos modelos da Advocacia-Geral da União (AGU), quando a gente entra em “Modelos da Lei nº 14.133/2021”, tem esse Termo de Justificativas Técnicas Relevantes de Obras e Serviços de Engenharia. O que é? É um documento que muitas vezes vai complementar o que eu não consegui ter no meu ETP,

---

porque o ETP ainda estava em uma fase muito preliminar do planejamento da obra. Então é um documento que preferencialmente vai ser um engenheiro ou um arquiteto que vai elaborar, mas que vai justificar quais as fontes do orçamento, se pode subcontratar ou não, que parcela não pode subcontratar, se pode consórcio ou não, se isso vai beneficiar o contrato, como foi aplicado, qual a taxa de Benefícios e Despesas Indiretas (BDI), se foi um BDI reduzido, se não foi.

Então muitas questões que são técnicas, às vezes, quando vem conversa do Tribunal de Contas, ou ainda uma impugnação de edital, muitas vezes o setor jurídico ou a comissão de licitação ficam um pouco “vendidos”, porque precisam de explicações técnicas que às vezes o engenheiro não está ali para dar. Ou, o que é pior, às vezes o engenheiro que fez um projeto é contratado, nem está lá. Você contratou o projeto e nunca mais soube da empresa, você não sabe explicar por que tem aquilo naquele edital. Então acho que esse é um documento bastante importante para registrar essa motivação nos processos.

Já elaboramos o planejamento, elaboramos um edital, aí contratamos o sujeito e agora vamos fiscalizar o sujeito. A gente não pode, de jeito nenhum, deixar na mão da empresa para ela vir no final do mês com aquela medição que ela mesma fez para chegar na mesa do secretário de obras para ele ter que dar um ateste sem nem olhar, porque ele está cheio de coisa para fazer, e pague-se. E depois vai descobrir que parte daquele serviço às vezes nem estava executado.

Essa questão de a gente não ter esses quadros técnicos ou manter esses quadros técnicos, até em quantidade de profissionais suficiente para fazer frente a todas as atividades, é compensada. Ela tem uma possibilidade de compensação pela lei com essa contratação de terceiros para assistir o fiscal ou para subsidiar o fiscal. Ou seja, a responsabilidade primária de acompanhar essa obra ainda vai ser do fiscal. O fiscal tem que fazer essa anotação em registro próprio, livro de ordem, livro de obras.

E aí vocês vão perguntar: “Mas o fiscal tem que ser engenheiro?”. Enquanto engenheira, enquanto CREA, eu vou dizer que sim, o fiscal tem que ser engenheiro. Dá para ser engenheiro todas as vezes? Às vezes não dá. Aí, como Tribunal de Contas, o que eu estou falando é: o fiscal tem que conhecer o objeto e, tendo dificuldade na fiscalização dessas obras, ele tem que ser assistido, ele tem que ter uma empresa de Engenharia que o auxilie a fazer essa avaliação. E ele também tem que ser auxiliado pelos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno. Então, em qualquer dúvida,

---

ele deve, sim, se socorrer, porque o fiscal também não tem que ser sacrificado.

Uma carteira de obras que seja suficiente. O CREA teve até uma atividade há alguns anos em que eles fizeram o levantamento das anotações de responsabilidade técnica dos profissionais e verificaram que tinha profissional que era responsável pelo acompanhamento de 100 obras. Como uma pessoa fiscaliza 100 obras? Não fiscaliza, estava ganhando para no papel fingir que está fiscalizando. Então mesmo a nossa categoria profissional tem essa fiscalização por parte do órgão de controle.

E acompanhar efetivamente as medições, de acordo com o regime de execução, e atestar essas medições. Se a contratada apresentar uma medição, não tem problema, mas ela tem que ter um memorial de cálculo em que ela demonstre para você como ela fez o levantamento das quantidades. E aí você pode, através de um de um critério amostral, verificar os principais itens ou principais valores, e atestar esses valores.

Então, desde o planejamento, eu já tenho que pensar: “Eu vou ter alguém lá na frente para fiscalizar essa obra, ou será que vai ser muito complexo? Eu tenho gestores suficientes para cuidar desse contrato?”. São todas atividades de planejamento, e aí é que a gente vê como o ETP é tão importante quanto o projeto básico para contratação de uma obra, porque prevê tudo, prevê orçamento, prevê exigências que eu vou ter da minha contratada, um levantamento de mercado. Será que eu, como Administração, estou pronta para depois fiscalizar e gerir aquela obra?

E aí o acompanhamento das atividades de fiscalização e de gestão durante todas as fases do projeto. Não acaba no recebimento provisório, depois a gente ainda tem recebimento definitivo. Depois, às vezes, a gente ainda tem encerramento do contrato, quando fecha qualquer pendência financeira, e depois a gente tem o acompanhamento da garantia quinquenal. Mesmo que a obra esteja entregue, o contratado tem a obrigação mínima de por cinco anos garantir a qualidade daquela obra.

Isso se não for algum vício oculto. Às vezes ficou um setor da escola que estava fechado, não percebeu, quando foi utilizar viu que a parte hidráulica inteira não funcionava. Então são cinco anos contados a partir da identificação daquele problema. Isso é uma coisa importante também porque às vezes a Administração acaba gastando dinheiro fazendo um serviço que era o contratado que tinha obrigação legal de reparar.

Só recapitulando, a ideia hoje era de a gente entender por que as obras são tão problemáticas para sair no prazo e no valor esperado. Então a gente vê que tem tanto essa falta de planejamento como às vezes um viés



---

muito otimista de que vai custar menos, de eu vou conseguir fazer em menos prazo. Da importância de a gente ter esses quadros técnicos capacitados. Que a gente invista mais em engenheiros e em trabalhos qualificados de Engenharia ou que pelo menos saibam contratá-los. Eu acho que todo mundo que está aqui está procurando se capacitar, assim como nós fazemos também no nosso dia a dia. E isso já é meio caminho andado, com certeza.

E a questão dessa fiscalização, que é perene. Ela começa desde lá das etapas de planejamento e continua para sempre, porque, enquanto houver uma obra pública, é de responsabilidade da Administração, e a população tem o direito de utilizá-la com a mesma qualidade e eficiência. Manter é tão importante quanto contratar.

\* \* \*

---

## Instrumentos auxiliares: credenciamento e registro de preços

**ALEXANDRE VIOLATO PEYREL**<sup>12</sup> – Muito boa tarde. Começando nossa última fala de hoje. Vou falar sobre os instrumentos auxiliares, especificamente sobre o credenciamento e o sistema de registro de preços. Vamos começar falando sobre o credenciamento. Credenciamento não é uma inovação da Lei nº 14.133/2021, ele já vem de uma construção jurisprudencial, era aceito pelo TCU, era aceito pelo TCE, e a Lei nº 14.133/2021 veio trazer mais segurança a esse tipo de contratação.

[...]

A lei traz o seguinte: o credenciamento é um processo administrativo de chamamento público em que se convocam interessados que atendam aos requisitos para executar o objeto e para prestar serviços ou fornecer bens. Primeiro caso aqui, ele é previsto lá no artigo 74 como uma hipótese de inexigibilidade. Portanto, é um pressuposto de que não caiba competição nesse tipo de contratação. E nós já temos um exemplo de decisão do Tribunal, esta aqui, que foi até recente, que é um caso em que um consórcio intermunicipal fez um credenciamento para a coleta de resíduos sólidos domiciliares.

Nesse processo, toda a instrução na fase interna trouxe pesquisa de preços, vários levantamentos que indicavam que existia uma competição no mercado, que toda a lógica dessa contratação era uma lógica concorrencial. Portanto, não caberia o credenciamento, que é uma hipótese de inexigibilidade. Então a primeira decisão que trago nesse sentido é: foi deixado bem claro na decisão que é um típico objeto contratado por meio da deflagração de um procedimento competitivo.

Temos três tipos de credenciamento dentro da Lei nº 14.133/2021. Primeiro, aquela contratação paralela e não excludente, que a própria Administração vai contratar. Para isso, é necessário ter um critério objetivo de distribuição dessa demanda. Segundo: a seleção a critério de terceiros, em que o próprio beneficiário do serviço vai escolher quem vai ser o prestador de serviços. No terceiro caso, temos os mercados fluidos, que é aquele caso mais comum, que é o de passagens aéreas.

---

<sup>12</sup> Chefe Técnico da Fiscalização – UR-12 do TCE/SP.

---

Regras importantes. Primeiro, a Administração deve divulgar e manter à disposição do público, em sítio eletrônico oficial, edital de chamamento de interessados, de modo a permitir o cadastramento permanente de novos interessados. Vou trazer aqui uma situação que vem acontecendo com muita recorrência. Vamos supor que a prefeitura de vocês lançou um edital de credenciamento em que vai haver uma abertura do chamamento no dia 12 de junho, que fecha no dia 13 de junho. Para todos os credenciados que tiverem interesse, tem que estar nesses dois dias. Regular ou irregular, pode ou não pode? Não faz sentido dentro da lógica do credenciamento, porque, se o credenciamento fala em um cadastramento permanente de interessados, não tem como você fazer uma contratação para credenciar somente naquele dia, que é algo que a gente viu várias vezes aparecer aqui no Tribunal.

Segundo, na hipótese paralela e não excludente, deve ser adotado um critério objetivo de distribuição de demanda. Importante: isso já está especificado lá no edital. Vai depender muito do objeto, então como é que vai ser? Vai ser um rodízio entre todos os credenciados? Você vai ter um critério geográfico? Você vai ter um critério qualitativo? Tudo isso tem que estar especificado no edital e vai depender de cada objeto.

Em relação ao valor. Nos casos das contratações paralelas e não excludentes e a critério de terceiros, tem que estar especificado lá no edital o valor da contratação. No caso de mercados fluidos, tem que estar registradas as cotações de mercado vigentes no momento da contratação. [...] Mas só para deixar claro: paralelo e não excludente, critério de terceiros, tem que estar o valor no edital, no resto tem que colocar a cotação no momento da contratação.

Outras regras importantes. Não será permitido o cometimento a terceiros do objeto sem autorização expressa na Administração. Bastante atenção, bastante cuidado em relação a como vai permitir eventual cometimento a terceiros. E é admitida a denúncia por qualquer das partes nos prazos fixados. Aqui outro exemplo de uma contratação também de credenciamento que apareceu para a gente. Era para fornecimento de refeições, mas esse credenciamento foi tido como irregular porque, por mais que fosse dado como um credenciamento, toda a lógica dele seguia um sistema de registro de preços. Então cada credenciada assumiria somente um tipo de serviço, assim você já vê um processo competitivo para isso, e não seriam permitidas novas credenciadas, seriam somente aquelas do momento que eles colocaram como de apresentação das qualificações, dos requisitos. Então, um caso irregular.

---

Outro caso agora, um dos primeiros que a gente pegou na lei, em que foi questionado o uso do credenciamento. Foi para serviço de consultas, especialidades, exames e outros procedimentos ambulatoriais. O processo está disponível lá no Tribunal, você pode olhar, mas, em resumo, o que foi colocado? O edital indicou que o valor máximo a ser pago seria o constante na tabela de procedimento, medicamentos e órteses, próteses e meio auxiliares de locomoção (OPM) do Sistema Único de Saúde (SUS), critérios objetivos bem colocados, serviço em que caberia credenciamento. O Tribunal entendeu que não caberia a impugnação a esse certame, então foi dado como “ok” esse credenciamento.

E agora, benefício alimentação para servidores, o campeão com folga das temporadas de 2023, 2024 e 2025 de impugnações ao Tribunal relacionadas a credenciamento. Decisão de 9 de março de 2022. O que aconteceu aqui? Houve um credenciamento para fornecimento de vale-alimentação. Toda a instrução processual, a análise técnica do Tribunal entendeu o seguinte: não cabe credenciamento para vale-alimentação, porque é um mercado que por sua própria natureza é competitivo. Contudo, o que aconteceu em setembro de 2022? Proibição da taxa negativa. E o que aconteceu? Teve outro processo discutido no Tribunal, essa decisão foi em março de 2023, em que ficou simplesmente demonstrado o seguinte: se a gente vai abrir uma licitação para contratar vale-alimentação com proibição de taxa negativa, o resultado foi dado. Todo mundo ofereceu taxa zero, que era taxa mínima.

Sorteio é uma modalidade de licitação? Não, é critério de desempate às vezes, que nem está previsto na lei e tem uma aceitação, mas então ficou decidido que sim, é cabível credenciamento para fornecimento de vale-alimentação. Aqui encerra-se essa discussão. É cabível? É, pode-se usar credenciamento para vale-alimentação e vale-refeição. Contudo, outros problemas começaram a surgir. O que aconteceu? Credenciamento, taxa zero, só que contratação de uma empresa só, que era aquela que tivesse mais votos dos servidores. Acabou sendo uma licitação em que o critério de escolha era a maioria de votos. Então não caberia, o Tribunal entendeu que é irregular, até porque nesse caso você está colocando uma só que seja escolhida, você está indo contra a regra de exigir o cadastramento permanente de novos interessados.

Outra situação que aconteceu começou a aparecer também: colocar o credenciamento como um critério de exigibilidade. No caso deste credenciamento, que tivesse um número mínimo de adesões. Nesse chamamento público em si, exigia-se um mínimo de 30% dos votos dos

---

empregados. Outras decisões tinham um percentual um pouco diferente, mas o Tribunal entendeu que isso é irregular, porque isso não tem amparo dentro da lei. Então, em resumo, dessas decisões aqui de vale-alimentação, o que fica para fechar? É válido, mas dentro das hipóteses de credenciamento dentro da lei. Quem estiver apto a fornecer, cadastra-se, os servidores podem aderir. Não é permitido ser uma empresa só, nem ter um mínimo de votos dos servidores para aceitar essa empresa.

E, para fechar a parte de credenciamento, a gente teve outro caso que apareceu neste mês, que foi um credenciamento para leiloeiro oficial. E o que aconteceu? O período para credenciamento era somente lá na sessão pública, e isso a gente acabou de ver que vai contra o inciso I do § 1º, porque se exige o credenciamento permanente. Então, nesse caso, incabível também.

Vou falar um pouco agora do sistema de registro de preços, já muito mais antigo, já muito previsto em várias legislações. Sabe quando foi a primeira vez que o sistema de registro de preços apareceu na legislação brasileira? Foi em 1922, no Código de Contabilidade da União. Era outra nomenclatura, mas já tinha essa regra em que ficavam registrados os preços de quem forneceria e uma lógica que é a base disso que a gente utiliza hoje como sistema de registro de preços.

Então vamos lá, o que a lei permite? Que o registro de preço se dê por contratação direta, pregão ou concorrência. E o objeto pode ser serviços, obras ou aquisição e locação de bens. Importante: tem um binômio essencial para o sistema de registro de preços, que é a eventualidade do fornecimento e a imprevisibilidade de demandas.

E aqui, um artigo muito importante, a Silvia Gallardo já falou bastante, que é a questão das obras e serviços de Engenharia, em que é possível o uso do registro de preços para obras e serviços de Engenharia. Contudo, há três exigências. Primeiro, projeto padronizado, sem complexidade técnica e operacional, e uma necessidade permanente e frequente. Essa regra não vai contra o que já era aplicado, porque a gente tem uma súmula do Tribunal, feita à luz da Lei nº 8.666/1993, que é a Súmula nº 32, que dizia que em procedimento licitatório é vedada a utilização do sistema de registro de preços para contratação de obras e serviços de Engenharia, exceto aqueles considerados como de pequenos reparos. Usa-se uma terminologia diferente, mas a essência é a mesma.

E nós temos um uma grande gama de decisões recentes acerca desse tema. Por exemplo, recentemente teve uma que era sobre recapeamento e recuperação asfáltica. Tapa-buracos pode ser feito por meio de registro de

---

preços? Já tem decisões do Tribunal entendendo que sim, serviço de tapaburaco pode. Mas, nesse contrato em si, foi dado como irregular o uso do sistema, porque toda a fundamentação do projeto indicava que se exigiam atividades de topografia, fundações, alvenaria estrutural, dentre outros, que demandavam a elaboração de projetos específicos para a execução, ou seja, não atendia àquela exigência dos projetos padronizados.

Outro caso aqui, manutenção preventiva, correções e reparos. Bom, para pequenos reparos, a decisão do Tribunal lá atrás, na súmula, já dizia que podia. Pequenos reparos em geral estão dentro das regras do artigo 85. Contudo, aqui a gente volta novamente à fase anterior, que é o ETP, os termos de referência, que nesse caso indicava que tinha vários serviços, como superestrutura, instalações, projetos, infraestrutura incluindo fundação. Então ele tinha um escopo que era muito maior do que o que caberia dentro de um projeto básico. Por isso, nesse caso, foi entendido como irregular o uso do registro de preços.

Outro caso. Teve um registro de preços que foi feito para execução de projetos básicos executivos. Mas a gente tem que tomar cuidado, porque na verdade é diferente. O registro de preços pode ser usado quando existe um projeto básico, um projeto padronizado, mas não para a elaboração de projetos, porque a elaboração de projetos é serviço técnico de natureza intelectual. Por consequência, entendeu-se que essa contratação era irregular, por não ser considerada uma atividade rotineira e repetitiva, e que havia predomínio da faceta intelectual.

Mais um caso: contenção de sistemas de drenagem. Também dotado de capacidade técnica operacional, existência de projeto específico, várias características que na essência do próprio objeto vão contra o uso do registro de preços.

Este aqui também, kits fotovoltaicos, sistemas de bateria, estações de recarga para veículos elétricos. Nesse caso, toda a fundamentação dessa contratação tinha projetos. Era até uma contratação cujo sistema era bem inteligente, em que haveria captação de energia por meio dos painéis, recarregamento de bateria, então todo um projeto muito completo, só que não era padronizado. É um projeto importantíssimo, interessante, todo muito relacionado à ideia de *smart city*, mas que tem complexidade técnica, toda uma inteligência por trás, então não caberia o uso do sistema de registro de preços.

Avançando um pouco agora, saindo das decisões e voltando para a lei, vou repassar algumas regras aqui que são importantes. O que tem que estar no edital do sistema de registro de preços? Primeiro, a especificidade da

---

licitação e do objeto, incluindo a quantidade máxima a ser contratada e também a quantidade mínima a ser cotada, no caso de serviços de unidades de medida. A possibilidade de oferecer ou não um valor inferior ao máximo previsto no edital. A vedação à participação do órgão ou entidade em mais de uma ata de registro de preços com o objeto no prazo de validade daquela de que já tiver participado, salvo se tiver tido o registro de um quantitativo inferior ao máximo da previsão do edital.

Então, esquematizando, só para deixar claro, tem que indicar a quantidade máxima e, se possível, também ofertar uma quantidade inferior ao máximo. Tem que ter a quantidade mínima da cotação, e, se já registrou o quantitativo máximo, o órgão não pode participar de outra ata com o mesmo objeto. Se não registrou, aí sim é permitido participar de outra ata com o mesmo objeto. O edital tem que dispor sobre a possibilidade de preços diferentes quando o objeto for realizado ou entregue em locais diferentes em razão da forma e do local de acondicionamento, quando admitida a cotação variável em razão do tamanho do lote ou por outros motivos justificados no processo.

Critério de julgamento. A lei coloca como critérios de julgamento o menor preço e o maior desconto sobre a tabela de preços. Aqui é um ponto de atenção que a lei permite que seja feito o sistema de registro de preços por meio de pregão ou concorrência. Pregão, menor preço, maior desconto. Agora, mesmo se for concorrência, tem outras formas, mas só pode ser para registro de menor preço ou maior desconto.

Outra coisa importante, condições para alteração dos preços registrados, o registro de mais um fornecedor ou prestador de serviços, desde que aceitem cotar o objeto em preço igual ao do licitante vencedor, assegurada a preferência de contratação de acordo com a ordem de classificação, e as hipóteses de cancelamento da ata e suas consequências.

Outro fator importante: o julgamento por menor grupo de itens somente é cabível quando for demonstrada a inviabilidade de promover a adjudicação por item, sendo evidenciada a vantagem técnica e econômica. E, nesse caso, se for registrado dessa forma, se for posteriormente contratado um item específico desse grupo de itens, deve ter uma prévia pesquisa de mercado e a demonstração da vantagem para o órgão ou a entidade.

Esse item da lei que a gente comentou agora está muito relacionado à aglutinação. Então, a gente tem muitas decisões, quase todo mês a gente tem os boletins, de que o Robson falou muito bem, e sempre tem alguma coisa relacionada à aglutinação. Este caso é um exemplo. Tinha um registro

---

de preço para aquisição de itens estocáveis e tinha uma reunião inadequada de itens que não tinham correlações entre si.

Voltando lá para a letra da lei, é permitido o registro com indicação limitada a unidades de contratação, sem indicação do total a ser adquirido, somente quando for a primeira licitação para o objeto e não tiver registro de demandas anteriores no caso de alimentos perecíveis e no caso em que o serviço estiver integrado ao fornecimento de bens. Nesse caso, é obrigatória a indicação do valor máximo da contratação e não é permitida a participação de outro órgão ou entidade na ata.

Condições. Aqui é um pouco óbvio até, mas, só para não passar em branco: realização de ampla pesquisa de mercado, seleção de acordo com os procedimentos previstos no regulamento, rotinas de controle, atualização periódica de preços, definição do prazo de validade do registro de preços. E a inclusão, na ata de registro de preços, do licitante que aceitar cotar os bens ou serviços em preços iguais aos do licitante vencedor na sequência de classificação. E também a inclusão do licitante que tiver a sua proposta no valor original.

Outra regra importante é que a existência de preços obriga o fornecimento. Então ele tem o compromisso do fornecedor, contudo ele não obriga a Administração a contratar, e é possível a realização de outra licitação específica para contratar o mesmo objeto.

Prazo de vigência. Aqui é importante. A lei permitiu um ano de prazo, sendo possível a prorrogação dessa vigência por mais um ano. A Súmula nº 34 do Tribunal dizia que, mesmo incluindo prorrogações, a limitação era do período máximo de um ano. Como a Silvia Costa muito bem comentou na apresentação dela, algumas súmulas do Tribunal acabam sendo desconsideradas para Lei nº 14.133/2021, e essa é uma delas. Então a lei permite um ano, prorrogável por mais um, e é essa a regra que vale.

Voltando agora para a questão do “carona”, outra súmula do Tribunal. Essa aqui está “ok”, porque ela disse que é vedada a adesão de “carona”, excetuadas as hipóteses admitidas em lei federal. A lei traz três figuras: a entidade gerenciadora, a entidade participante e a entidade não participante, que é o famoso “carona”. E a regra é a seguinte: se o gerenciador for o único contratante, ele não precisa abrir um procedimento público de intenção de registro de preços. Mas, se ele abrir a participação de outros órgãos, então ele tem que abrir esse procedimento, uma intenção de registro de preços pelo prazo de oito dias úteis.

Requisitos, no caso, da adesão que estão previstos no § 2º. Primeiro, justificar a vantagem dessa adesão, demonstrar que os valores estão



---

compatíveis com os praticados e a prévia consulta e aceitação tanto da gerenciadora como do fornecedor. O § 3 foi um dos que foi alterado em 2023, porque no início da lei não se permitia a adesão a atas de registro de preços municipais, e agora passou a ser aceita essa adesão, desde que ela tenha sido formalizada mediante licitação.

Quantitativos. Tem quantitativo para adesão que é o seguinte: cada “carona” pode ser até 50% do objeto, e o total dos “caronas” pode ser o dobro do objeto. E a gente tem duas exceções: a primeira é a quando for para execução decorrente de uma transferência voluntária da União, não estará sujeita a esse limite. E quando for uma aquisição emergencial de medicamentos ou material médico hospitalar de ata de registro de preços gerenciada pelo Ministério da Saúde.

Então, esquematizando, lembrando: em cada item, cada “carona” pode ser 50%, o total de todos os “caronas” pode ser o dobro, e as duas exceções são a transferência voluntária para execução descentralizada de programas ou projeto federal, e a aquisição emergencial de medicamento e material de consumo médico-hospitalar em atas do Ministério da Saúde. Então alguns cuidados especiais para ter em relação ao “carona”.

A gente vê que tem muita polêmica em relação ao “carona”. Qual é o grande problema? É exceção à regra? É, mas essa é a questão da famosa barriga de aluguel: um lugar tem uma ata, essa ata tem algum saldo, e às vezes tem até vendas, alguns angariadores de “caronas” para participar dessa ata, com ganho de celeridade e tudo, mas que muitas vezes não conta. Muito cuidado, principalmente se forem atas de outros estados, por exemplo. Qual é o sentido, às vezes, de fazer isso? É algo que o Tribunal tem uma atenção, é algo que vai avançar muito, porque foi uma discussão que esquentou muito nestes últimos tempos.

Mas o que tem de cuidado por parte do “carona”? Primeiro, essa necessidade de contratação já constava do PCA? Mesmo sendo por meio de adesão ou sendo “carona”, é uma compra que demanda planejamento também. Quais as regras de regulamentação do ente para aderir à ata de outros? A contratação atende adequadamente aos interesses, tem compatibilidade de preços, tem declaração formal do órgão gestor de que a contratação está de acordo com a legislação e tem saldo suficiente para o “carona”?

Quanto à regularidade da contratação, se foi realizada a aceitação prévia do fornecedor, se teve algum controle prévio da legalidade pelo órgão de assessoramento jurídico seu, de quem vai fazer a adesão. A lei trouxe muito mais importância tanto ao controlador interno quanto aos órgãos de

---

assessoramento jurídico. E aqui, novamente, é importante que também se faça essa análise prévia para ver se cabe essa adesão ou não.

Verificar a regularidade fiscal do contratado e alimentar os dados no Audep – Fase IV. E, para a parte do gerenciador, caso vá aceitar alguns não participantes, saber também qual é a sua regulamentação, o que a sua regulamentação exige – lembrando que a lei trouxe diversos pontos de regulamentação com essa flexibilidade. Ver se tem adesão, , se foi formalizada essa solicitação por quem ainda tinha poderes para fazer essa solicitação , se os limites estão sendo objetivos, tendo a mesma lógica.

Agora vou entrar em um ponto que é o mais comum em sede de exame prévio de edital, agora em cautelar, em procedimento contratação, que é a Súmula nº 31 do Tribunal, que de forma alguma vai contra a lei e mantém toda a lógica do sistema de registro de preços. A Súmula diz que, em procedimento licitatório, é vedada a utilização do sistema de registro de preços para contratação de serviços de natureza continuada.

Alguns exemplos aqui, também todos de decisões recentes. Foi um serviço de eficiência energética para modernização de sistemas de iluminação. O serviço ficaria ativo *full time*, prazo por no mínimo 24 meses. Então, se é um sistema que fica ativo o tempo todo, não cabe, porque é um serviço contínuo, então não cabe registro de preços. Outro caso, este aqui é interessante. Talvez vocês já tenham visto outras decisões do Tribunal indo contra o uso de *software* para registro de preços. De fato, quando é um fornecimento do serviço de *software*, em geral a gente está falando de um serviço contínuo em que não caberia o uso do registro de preço.

Este caso aqui foi um pouco diferente, foi uma decisão que foi publicada este mês, vai sair no boletim que a gente deve publicar semana que vem, e era para aquisição de licenças de *software* de segurança. Por mais que o *software* fique ativo por algum tempo, nesse caso era um registro para o uso de licenças, que varia conforme o número de usuários, dentre outras situações. Então, neste caso, até por isso estar muito bem fundamentado dentro do estudo técnico preliminar, é cabível o uso de registro de preços. Essa contratação teve só um detalhezinho que acabou atrapalhando, que demandou correção, que era o fato de que o edital deixava para cada signatário da ata decidir o seu quantitativo livremente e posteriormente ao certame, o que naturalmente vai contra a exigência legal.

Agora vou entrar aqui em um caso que parece polêmico, mas não é, porque tem decisões aqui que aparentemente se contradizem. Serviço de conservação e limpeza. Neste caso aqui, o Tribunal entendeu como irregular, porque previa-se a prestação de serviço de segunda a sábado, com medições

---

mensais. A próxima decisão entendeu como admissível o uso do registro de preços para contratação de serviços eventuais de capina, roçada e pintura de meio fio. Ficou bem justificado por meio de estudo técnico preliminar e entre outras situações que sim, era eventual, era uma demanda não planejável e, portanto, era cabível.

O outro era também de execução de serviços, conservação e limpeza também de cemitério municipal, mas de segunda a sábado com medição mensal. E então, pode ou não pode registro de preços para serviço de capina, roçada, limpeza urbana? Depende. Tudo isso vai começar onde? Quando você vai definir? Por meio do estudo técnico preliminar, em que você vai indicar se esse serviço vai ser contínuo, se você vai precisar dele dentro de uma solução de continuidade o tempo todo. Então não cabe sistema de registro de preços. Mas, se é algo que pode ser feito esporadicamente, somente conforme surge alguma demanda, então é cabível o uso do registro de preços.

Outro caso que vem aparecendo muito: locação de ônibus, veículos e vans, locação de automóveis como um todo. Em geral, se você for ver, na locação em si, pelo objeto, em alguns casos pode ser cabível o uso do registro de preço. Mas, nestes casos que eu trouxe, o que acontecia? Este aqui, por exemplo, era um fornecimento contínuo de segunda a sexta-feira. Este outro eram veículos, máquinas e equipamentos em que na contratação havia uma previsão de disponibilização por 225 horas mensais, e estava previsto que deveria haver identificação nos veículos (“a serviço da prefeitura tal – zeladoria em estradas e vias do município”), com pagamentos realizados mensalmente.

Outro caso, que era de locação de veículos automotores. Os veículos deveriam passar por adaptações e customizações, ficar permanentemente à disposição da origem e ter o brasão do município com os dizeres “A serviço da Prefeitura tal”. Então, em todos os casos, a própria caracterização do objeto indicava um uso do registro de preços.

Outro caso: consultas médicas de clínica geral, ginecologia e pediatria. No caso, entendeu-se que era uma execução ininterrupta, tinha que estar sempre fornecendo os profissionais, caberia planejamento, então não era cabível o uso do registro de preços. O mesmo caso aconteceu também em plantões ininterruptos, fornecimento de plantões médicos. Também serviço essencial que tem que estar sempre sendo fornecido, portanto não caberia o registro de preços.

*Kits* de obras literárias. Neste caso, o que acabou indo contra era a questão do planejamento, porque nessa contratação, especificamente,

---

quando foi feito esse registro de preço, você já tinha a demanda certa, o quantitativo, e seria contratado de uma vez só. Então, por que você vai fazer um registro de preços que não dá segurança para o fornecedor de que ele vai vender, sendo que você já sabe a demanda de que você vai precisar e dentro de uma compra só? A gente tem que lembrar a lógica econômica do registro de preços: ele constitui uma obrigação do fornecedor, mas não uma obrigação da Administração. Portanto, neste caso, como era uma demanda planejável e dentro de uma entrega única, não caberia o uso do registro de preços.

Outro caso que também teve agora, porque a gente tem várias decisões dizendo que não cabe registro de preços para a alimentação escolar, porque tem uma continuidade. Este caso específico foi para utensílios destinados à alimentação escolar. Utensílio não tem uma continuidade, às vezes você pode precisar dele, pode depreciar mais, pode aumentar ou diminuir um pouco a demanda, então é algo que não é planejável. Portanto, no caso de utensílios, é cabível o uso do registro de preços.

E, por fim, aqui outra que era para o caso de gêneros alimentícios estocáveis. Nesse caso, a contratação tinha uma elaboração semanal do cardápio e era absolutamente planejável. Portanto, não era cabível o uso do registro de preços.

\* \* \*

---

## DEBATE

**ROBSON LUIS CORREIA** – Tem muita coisa no *site* da Escola Paulista de Contas Públicas (EPCP), muito material que foi produzido. Tem esse livro que a Sílvia até reproduziu um pouco. A gente às vezes esquece desse livro, que eu tive o prazer de ajudar a escrever alguma coisa, e tem muito material produzido.

Só destacando um ponto: as decisões trazidas aqui, principalmente pelo Alexandre, são decisões em exame prévio de edital, ou cautelares em procedimento de contratação, que têm todo um rito sumaríssimo. Então não pode exigir comprovação, contraditório, não tem nada disso.

Em uma boa quantidade dessas decisões a Sílvia participou, porque ela trabalha no Tribunal de Justiça de São Paulo, esse é o pessoal top, são os que falam nesses processos. Mas por que eu estou destacando isso? Porque vocês podem encontrar, em casos concretos, decisões diferentes dessas em que a situação concreta levou a isso. Está bem?

Vocês podem falar: “Por que vocês não trazem decisões concretas?”. Os “culpados” são vocês, porque não usaram a lei antes. Então, como a gente ficou sem usar a lei, o Tribunal também ficou sem ter como decidir. Então a gente tem uma ferramenta que, embora muito valiosa, que é o exame prévio de edital, cautelar procedimento de contratação, é revestido de todo um rito sumaríssimo. Tenham isso em mente.

Agora a gente vai abrir para perguntas.

**SÍLVIA MARIA A. G. GALLARDO** – Ficou faltando a minha réplica em relação à publicação do ETP. Eu queria eu queria colocar um contraponto, porque eu sei que as intenções do Robson são em prol da transparência, da Administração Pública prestar contas, e o ETP é aquele primeiro documento de planejamento. Só que, a meu ver, além de a lei não exigir essa publicação, eu acho que também tem um motivo para ela não exigir. É o primeiro documento, você ainda está planejando como vai ser a sua contratação.

Então você, como Administração Pública, está visualizando diversos cenários, diversas possibilidades, diversos arranjos, que vão te levar a uma decisão de como fazer aquela contratação. E essa decisão vai ser materializada no termo de referência ou no projeto básico. Estes, sim, devem ser levados para a licitação e de forma completa. Então eu acho que

---

um edital que se reporta a um ETP já está errado, porque ele não tem que falar: “Vai lá olhar no ETP”, porque é um documento de planejamento. Acho que a questão prática é a mais importante.

A gente vê muita impugnação de edital questionando assunto do ETP. Assunto do ETP, para mim, é um assunto da Administração, e nem tudo que está no ETP você depois resolveu levar a cabo no seu objeto, no seu edital. Então, às vezes, no ETP a qualificação técnica foi pensada de uma forma, e para o edital você acabou levando de outra forma. Às vezes um preço que está no ETP, quando você tinha menos informações sobre o objeto, está maior ou menor do que o que você divulgou na sua planilha orçamentária. E isso o mercado enxerga de duas formas: ou ele fica confuso, porque ele não entende direito o papel de cada documento, ou ele usa isso para parar o seu edital, porque a gente sabe que têm essas empresas que são especializadas em infernizar a Administração. Infernizam um pouco o Tribunal também (...).

**ROBSON LUIS CORREIA** – Na verdade eu concordo com tudo que com o que a Silvia disse. Ela já me convenceu disso. E realmente é isso, a gente traz para a discussão algo que não é para ser discutido. Quanto à questão prática, é uma verdade indiscutível, não tem o que se falar. Nós não temos opiniões diferentes, o viés que eu abordo é: por que vocês ficam pedindo tanto ETP para o outro, para o coleguinha? Mas concordo plenamente com o que ela disse.

**[PLATEIA]** – Algo que tem gerado muita dúvida no nosso município é referente aos quantitativos do registro de preço, porque a lei exige que tenha previsão da quantidade mínima e máxima. E, quando se faz o aditamento por mais um ano, eu entendo que tem o entendimento do Tribunal de Contas da União, mas a gente sempre gosta de citar o entendimento do Tribunal de Contas do Estado. Eu não tenho encontrado algo referente a se o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo autoriza dobrar o quantitativo, se isso seria correto ou não.

**ROBSON LUIS CORREIA** – A gente já tem resposta pronta porque essa pergunta sempre vem. Então, resumidamente, a lei fala, como o próprio Alexandre falou, que é por um ano ata de registro de preço, podendo ser prorrogado por mais 1 ano. Por que você não tem decisão ou manifestação do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo? Porque não chegou nenhum caso para nós analisarmos ainda. Lembrem que vocês não usaram a lei? Então ajudem a gente, usem a lei.

---

Eu vou pôr o meu CPF em jogo, porque eu não posso falar em nome do Tribunal, já que não temos decisões. Mas nós discutimos muito isso nos bastidores, para podermos vir aqui e tentar trazer luz a esse tema. Para mim, “CPF”, (...) a verdade é o seguinte: não faz sentido a lei dizer para você: “Você tem que levar em conta a sua estimativa de consumo anual, está lá no artigo 40”. Concordam comigo? Então você vai fazer sua ata de registro de preços para um ano. Quando você prorrogar por mais um ano, não renovar os quantitativos, a meu ver, não faz muito sentido. Seria um desprestígio ao planejamento. Porque vamos pensar que aquele gestor um pouco mais esperto fala: “já que o Tribunal de Contas entende que eu não posso prorrogar, não posso renovar os quantitativos, eu vou trazer aqui o dobro do que eu preciso”. Faz sentido? Nenhum.

Então, tem decisão do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo sobre o tema? Não, nós não temos por isso, porque não chegou nenhuma consulta nesse sentido e não chegou nenhum processo para ser decidido. Mas, pondo meu CPF em jogo, olhando toda a lógica que está por trás do planejamento, mais a estimativa de consumo anual, passando pela validade ata de registro de preço, que é de um ano, não faz sentido eu não renovar o quantitativo. Lógico que não é como alguns tinham defendido, que seria renovar o quantitativo mais o saldo que eu tenho.

Por exemplo, se eu previ 200 reais, consumi 100 reais, quando vou renovar trago para 300 reais. Não é essa a ideia, é você prestigiar o planejamento, porque pode ser que minha expectativa de consumo não reflita a realidade. Se ela foi construída, por exemplo, na época em que eu tive um maior problema com a questão com dengue e consumi um medicamento a mais, eu, trabalhando em cima desse mesmo quantitativo, reproduzo o plano seguinte, minha expectativa de consumo. Só que chegou lá na frente, vencemos a dengue – ainda bem – e houve uma queda de consumo. Posso prorrogar lá na frente por até um ano? Prorrogo por um ano um saldo que sobrou um pouco. Não faz muito sentido, a meu ver, pensando como administrador.

**[PLATEIA]** – Vocês estavam falando sobre o ETP. É obrigatório o ETP fazer parte da publicação ou não?

**ROBSON LUIS CORREIA** – Não (...).

**[PLATEIA]** – Porque isso evitaria as impugnações desnecessárias que a gente enxerga em vários processos. Outra pergunta aqui um pouquinho diferente

---

da questão do ETP. A gente tem acompanhado alguns municípios que ainda insistem em fazer o parecer jurídico. Ele continua sendo obrigatório ou não, uma vez que é o ETP que dá base para toda a contratação? A gente ainda encontra em algumas cidades prefeitos fazendo legislações locais, obrigando o parecer jurídico para uma contratação.

**ROBSON LUIS CORREIA** – Sobre a publicação do ETP já está respondido. (...). Não precisa, a lógica que eu trouxe de disponibilização é justamente de servir como uma boa prática para o coleguinha do lado. Essa foi a ideia, mas não é obrigado.

A outra pergunta, sobre parecer jurídico. A própria lei fala, no artigo 53 ou 54, fiquei na dúvida agora, que após a conclusão do processo será emitido o parecer, e então traz algumas regras ali. Então o parecer jurídico é obrigatório em licitação, sim, independentemente de haver ou não previsão em uma legislação municipal. Os casos em que o parecer vai ser dispensado têm que ser com base em uma regulamentação editada pela autoridade máxima do órgão jurídico. Então pode ser que o órgão jurídico fale: “Para isso aqui eu não vou mais olhar”.

Vamos olhar para o estado de São Paulo. A PGE/SP não analisa toda a contratação. Ela tem os editais-padrão e, não havendo mudança daquilo, não volta para ela analisar. E essa é uma lógica trazida pela própria lei, ou seja, de ter minutas-padrão em que o que vai ser alterado ali não é tão substancial, e isso não vai dar um retrabalho de analisar a mesma coisa, só para ter uma assinatura. Não é essa a ideia, e a própria lei trouxe isso. Então, no estado de São Paulo, nós já temos uma prática bem consolidada nesse sentido.

Então, em licitação, sim, é obrigado, salvo [se tratar] de minuta-padrão, e nesse caso tem todo um regramento; ou nos casos em que um ato da autoridade máxima do órgão jurídico diz: “Isso eu não vou olhar”, mas eu tenho que ter isso muito bem regulamentado.

**[PLATEIA]** – A minha pergunta é referente a credenciamento de leiloeiro. Qual é o critério para selecionar?

**ROBSON LUIS CORREIA** – Tem um regramento próprio dos leiloeiros, que é 5% do valor. O leiloeiro tem uma regra própria de percentual e tudo mais, por isso a própria lei fala que pode ser feito mediante credenciamento.

A regra do credenciamento, como o Alexandre trouxe muito bem, é o quê? Ou eu tenho um preço “tabelado”, ou definido por mim. Um exemplo claro disso: tabelado, vale-alimentação. Taxa zero, não pode taxa negativa.



---

Então tenho duas opções, licitar e chegar ao ponto de ter que sortear, ou fazer um credenciamento por critério de seleção de terceiros.

Outro exemplo que está no nosso dia a dia e a gente não observa como credenciamento: quantos aqui fizeram vistoria do veículo? É um credenciamento em que o estado de São Paulo definiu o valor e está feito. Quantos renovaram a sua CNH recentemente? Você teve o direito de escolher o oftalmologista a que você foi, sim ou não? É credenciamento, em que o estado de São Paulo definiu o valor que seria pago, os interessados manifestaram a intenção, o interesse, e o terceiro, você, foi lá e falou: “Qual é melhor para mim? Esse médico que é mais conveniente para mim”.

Então, nesse caso do leiloeiro, você tem que ter um critério de distribuição disso, provavelmente é o da antiguidade, que a própria Lei do Leiloeiro menciona.

**[PLATEIA]** – Boa tarde. Dispensa de licitação, esse é um assunto em que cabe várias perguntas. Mas, no caso emergencial, para dar publicidade fica difícil. Por exemplo, estourou um cano e eu preciso de uma válvula urgente. Eu consigo fazer os três orçamentos, mas eu não posso esperar três dias. O que eu devo fazer? Eu faço por empenho e depois dou publicidade, faço o ETP anexando esses orçamentos, essas notas? Como fazer nessa situação?

**ROBSON LUIS CORREIA** – (...) Na verdade, vamos pensar. No exemplo que você trouxe, nós estamos falando em que valor? Vamos colocar 10.000 reais. O que a gente tem na lei que poderia me suprir essa necessidade, a depender do objeto? Primeiro, eu tenho a contratação emergencial. A regra do contrato fala da publicação dele para finalização de eficácia, salvo em emergência, que é da data da sua assinatura. Então eu já tenho uma saída da publicação do contrato.

Agora vamos pensar em valores menores. Onde está escrito que é nulo e sem nenhum valor o contrato verbal? Artigo 95, § 2º. Perfeito? O que ele traz de diferente em relação à redação da Lei nº 8.666/1993? É que a redação da Lei nº 8.666/1993 fazia referência ao valor do convite, e esse traz um valor de 10.000 reais. E no final da Lei nº 8.666/1993 mencionava-se o seguinte: sob regime de adiantamento.

A depender da sua emergência, a depender do valor, ela cabe muito mais no artigo 95, § 2º, em que você tem um contrato verbal, porque você não emite o empenho para o fornecedor e você adiantou o numerário para um servidor que vai atender a essas emergências, que é justamente a

---

filosofia do adiantamento, que é para despesas que não possam se submeter ao rito normal da despesa.

Então você teria uma solução mais rápida, a depender do valor. Porque a própria lei fala em 10.000 reais, atualizado e tudo mais, mas seria um caminho, a meu ver, mais seguro.

**SÍLVIA MARIA A. G. GALLARDO** – Para o colega que falou da questão do leiloeiro. O Tribunal está com um edital lançado agora, então de repente dá para dar uma olhadinha lá no nosso edital, que inclusive já teve até impugnação. É, a gente sofre também. É o Pregão Eletrônico nº 912/2025, que é contratação de serviço de leiloeiro. Então, de repente, dá para tirar uma dúvida lá.

\* \* \*

---

## ENCERRAMENTO

**ROBSON LUIS CORREIA** – Por favor, gostaria de convidar os nossos anfitriões para fazerem o uso da palavra, o encerramento. Nós agradecemos, em nome do Dr. Antonio Roque Citadini, a oportunidade de estar aqui. Agradecemos a presença de vocês, que se dispuseram a se deslocar.

**RODRIGO DEL NERO** – Eu também queria agradecer muito, acho que foi uma tarde muito produtiva. Queria agradecer muito a disponibilidade de tempo de vocês. Foi uma palestra brilhante, todo mundo com muito conteúdo.

Eu imagino o tanto que é difícil para muitos aqui, que vieram de longe, mas a importância do curso. Não é fácil chegar, vir para São Paulo, mas eu acho que foi um dia muito produtivo e espero que no futuro façamos novos módulos e com muita novidade para vocês. Agradeço muito a presença, muito obrigado. Vou passar a palavra para o Dr. Murilo Macedo, que é nosso Secretário-Geral de Administração, que também utiliza muito desse tema, para ele dar uma palavrinha.

**MURILO MACEDO** – Boa tarde a todos. Quero primeiro dizer que assusta, mas a gente supera. Nós passamos por isso no ano passado, os prefeitos que agora se elegeram, estão iniciando o mandato. (...) É um momento que a gente passou aqui. (...) Lá em 1º de janeiro, quando tornou a vigência da lei, todo mundo ficou assustado, e nós ficamos um tempo paralisados. Nós demoramos quase seis meses para soltar a primeira licitação, para ter a padronização das minutas, o entendimento com a Procuradoria.

Mas o que essa nova lei nos traz? Primeiro ela nos traz um melhor planejamento, porque agora o planejamento se tornou obrigatório. Não tem mais como alguém dizer, quando assumir a prefeitura: “Não tem diesel, faltou esparadrapo”. A nova lei nos obriga a ter um planejamento. Então, para a gente também, que troca a Mesa a cada dois anos, não vai ter o risco de uma solução de continuidade.

Outra questão é a da padronização. Com o ETP, o TR, você começa a ver uma padronização nacional. Antigamente você tinha um pregão de cada jeito em cada lugar, hoje não mais. A vida também melhorou bastante para quem faz pesquisa de preço. Então você tem os bancos públicos, prefeito que faz muita obra tem a tabela do Sinapi, do Sicro. Então facilitou muito.

---

O que a gente sentiu também? Aumentou a competitividade. Nós estamos aqui na Assembleia, os nossos pregões têm em média 14 participantes. Nós tivemos pregões aqui com 30, o recorde foi de 41 participantes em uma licitação. Tudo bem que dificilmente se homologa o primeiro colocado. A média de homologação é quinto, sexto colocado, mas a gente sentiu que essa competitividade nos trouxe melhores ofertas, o preço melhor.

Então é uma fase de adaptação. A lei ainda é muito nova. Eu lembro da Lei nº 8.666/1993, era lá de 1993, e sempre havia dúvidas. Uma lei de 30 anos e nós tínhamos dúvidas, imagina essa que veio agora.

[Gostaria de] parabenizar o presidente, pela sua iniciativa. O presidente, que nos trouxe a missão de abrir a Assembleia. A Assembleia é a casa do povo, tem que ter evento sempre. Parabenizar o Rodrigo Del Nero, nosso presidente do ILP. Já parabenizei o Rodrigo, falei: “Você já fez o maior evento da história do ILP”. Um evento que traz uma robustez, traz conteúdo na ponta. Foi essa a missão do presidente.

O ILP vai trazer o que as pessoas precisam, como facilitar a vida de quem está lá na ponta. Porque nós aqui ainda temos uma facilidade. A gente liga, vai lá no Tribunal de Contas, conversa com o Dr. Carlos Eduardo Corrêa Malek, troca informações. Mas e o município pequeno, como faz para qualificar as pessoas? Como contrata curso? A gente tem uma facilidade, vai, contrata, vem. Vocês não, então o ILP vem para dar esse suporte.

Então, parabenizar a todos, colocar a Assembleia à disposição. Acho que o nosso time, inclusive da SGA, já está calejado com a nova lei. Acho que nós podemos ajudá-los. Então, em qualquer dúvida, procurem o ILP, o ILP manda para nós. Nós vamos ser esse apoio também. Então, parabéns a todos.

**ANDRÉ DO PRADO** – Gostaram? Que bom. A gente vê pelo número de participantes que estão até agora aqui ainda, quase 17h. Isso demonstra o conteúdo, a importância deste evento. A gente não veio aqui só para fazer um evento de apresentação, é um evento que veio realmente para agregar para os municípios, e não só neste trabalho de parceria do ILP com o Tribunal de Contas. Nós iniciamos essa nova parceria do novo momento do ILP, como eu disse a vocês na abertura, mas faremos outros eventos em parceria, acordados com o presidente do nosso Tribunal de Contas, Dr. Antonio Roque Citadini.

Por exemplo, amanhã o Tribunal de Contas vai fazer um evento sobre securitização de dívidas. Então a TV Alesp estará lá para gravar esse evento,

---

e nós colocaremos na nossa grade de programa nos próximos dias. Vamos anunciar para passar esse evento de securitização de dívidas depois. Principalmente para os municípios maiores, que têm uma dívida ativa alta, como poder resgatar parte desses recursos para aliviar o caixa e ter poder de investimento dos recursos que estão parados.

Esse é um exemplo, entre outros eventos que acontecerão no Tribunal de Contas. A Assembleia vai disponibilizar a nossa TV Alesp para que esses programas possam ser passados, um conteúdo tão importante desses técnicos de excelência que nós temos lá no Tribunal de Contas.

Eu quero agradecer às nossas Sílvias aqui presentes, ao Robson, ao Alexandre, que vieram aqui e estão até agora, representando o Tribunal de Contas. Fiz a consulta, várias pessoas aqui saíram muito enriquecidas, pessoas saíram muito mais preparadas diante da apresentação de vocês, os questionamentos que foram feitos, as respostas. Então eu acho que valeu a pena.

É legal quando a gente faz um evento, faz uma programação como esta, que às vezes é cansativa, porque são dois períodos, mas a gente vê ao final que valeu a pena, que a gente pôde contribuir por meio da Assembleia Legislativa, gerando conteúdo, preparando melhor nossos agentes, nossos prefeitos, vice-prefeitos, secretários.

Quero agradecer muito ao Phil, que está aqui em nome do deputado Barros Munhoz, que é o nosso 2º secretário. Em nome do deputado Paulo Fiorilo, que é do Partido dos Trabalhadores (PT). Também agradecer ao Maurici, que é o 1º secretário. Agradecer ao deputado Thiago Auricchio, que chegou conosco aqui também.

Agradecer a toda equipe do ILP, ao Rodrigo Del Nero, que está aqui, está assumindo a presidência, acumulando a função. Como secretário-geral parlamentar, ele cuida de todo o nosso plenário, de todos os deputados. E, além disso, diante da experiência que ele tem, da relação que ele tem com os Poderes, ele aceitou esse desafio de dar essa nova roupagem para o ILP.

A estrutura que nós temos aqui na Assembleia é muito boa, a estrutura de televisão, estrutura física. A gente quer usar isso, que é do povo, é da população, é dinheiro público, disponibilizar lá na ponta para os nossos agentes públicos. E, de maneira geral, também não só para o público, mas para o privado também, porque o privado, que faz suas licitações, tem que conhecer também como funciona, como eles serão fiscalizados depois de ter seus contratos assinados. Acho que isso é um bem para a sociedade.

Eu fico muito feliz, como presidente, com essa nova etapa do ILP. Acho que é uma conquista para a Assembleia, mas principalmente para as nossas

---

prefeituras. Eu acho que para o Tribunal de Contas também é importante essa divulgação. Quanto mais divulgação, quanto mais preparo, menos punições lá na frente, menos contas rejeitadas, menos contratos sendo julgados irregulares, e quem ganha com isso é a sociedade.

Então, muito obrigado a todos vocês pela parceria. Conte com esta Casa. Estamos iniciando hoje essa parceria com o ILP, e tenho certeza de que muitos frutos sairão dessa parceria, que nós estamos experimentando em prol da nossa população. Muito obrigado a todos. Uma boa volta, que Deus abençoe a todos. Um ótimo retorno.

\* \* \*



---

Atas do Seminário ILP+IPEM

**Inovação:**  
perspectivas para a Administração  
Pública

São Paulo, 2025



---

# **Inovação:**

## **perspectivas para a Administração Pública**

Alesp, 20 de março de 2025

### **ABERTURA**

Eliézer Ribeiro da Costa  
Antonio Silvio Magalhães Junior  
Marcos Heleno Guerson de Oliveira

**O modelo IPT Open como mecanismo da aproximação dos setores público e privado no âmbito do desenvolvimento tecnológico**

Anderson Ribeiro Correia

**Potencializando a gestão pública por meio do Lean**

Flávio Augusto Picchi

**O modelo de Penta Hélice e o Ecosistema USP de Inovação**

Marcelo Knörich Zuffo

**Explorando o Marco Legal de CT&I: para que serve e como aplicar?**

Rafael Fassio

### **ENCERRAMENTO**

Marcos Heleno Guerson de Oliveira

---

## ABERTURA

[...]

**ELIÉZER RIBEIRO DA COSTA<sup>13</sup>** – Muito boa tarde a todos. Obrigado pela presença. Quero cumprimentar aqui a Mesa composta. Dr. Marcos Heleno, obrigado pela gentileza da parceria firmada aqui com a Alesp. Dr. Silvio Magalhães, procurador aqui da Casa, representando a Procuradoria, também nos premia com a sua presença, muito obrigado.

Aproveitamos o momento para a celebração de um convênio que a Assembleia Legislativa, por meio do ILP, firma com o Ipem. Este é o 12º convênio que o ILP coloca na sua grade de maneira concomitante, e esse tem sido um modelo bastante positivo para os nossos trabalhos. Esperamos poder contribuir bastante com o Ipem, e temos certeza de que o Ipem/SP também trará para a gente a sua contribuição na disseminação de conteúdos e na produção de materiais de qualidade para o público paulista.

Então, neste momento, quero fazer só mais uma saudação, ao Dr. Sandro Pio, representando a 2ª Secretaria [da Alesp]. Muito obrigado pela presença. E aos demais colegas aqui também, novamente, renovo as saudações. A gente pode se encaminhar para a assinatura do convênio e, em seguida, passar para o seminário propriamente dito.

[...]

**ANTONIO SILVIO MAGALHÃES JUNIOR<sup>14</sup>** – Boa tarde a todas e a todos. É um prazer ver este anfiteatro tão prestigiado por colegas e inúmeras autoridades. É uma satisfação também, Dr. Eliézer, Dr. Guerson, compor a Mesa, ladeá-los neste evento tão importante, na celebração deste termo de parceria que robustece os trabalhos do ILP e, conseqüentemente, a atuação da Assembleia Legislativa.

O objeto do seminário é de uma importância extrema. Sabemos que os recursos públicos são escassos e as missões constitucionais são amplíssimas em todas as esferas no âmbito federal, estadual e municipal. E, aqui, a Assembleia Legislativa, na sua função legiferante e fiscalizadora, também colherá os frutos do seminário, do conhecimento que será aqui veiculado e que certamente alcançará os nobres parlamentares na sua

---

<sup>13</sup> Gestor do Instituto do Legislativo Paulista

<sup>14</sup> Procurador da Alesp

---

função, nos seus projetos, na análise de projetos encaminhados pelo governo. Então, sem maiores delongas, agradeço a todos aqui, em nome do Sr. presidente do ILP e do Dr. superintendente-presidente do Ipem, e passo a palavra diretamente ao Dr. Guerson.

**MARCOS HELENO GUERSON DE OLIVEIRA** – Boa tarde a todos. Agradeço profundamente a presença de vocês. Inicialmente, gostaria de saudar todos vocês que estão presentes, seja aqui em pessoa, seja virtualmente. A TV Alesp está fazendo a transmissão e a gravação, e a gente consegue, com isso, divulgar essas ideias com bastante propriedade. Cumprimento os meus colegas aqui na Mesa, Eliézer, [Diretor-] Presidente do ILP, nosso novo parceiro. Então fico feliz em saber que nós somos o 12º parceiro. E eu comentei com ele antes que uma coisa que o Ipem faz bem é divulgar seus parceiros e trabalhar seus parceiros. E vários estão presentes aqui, Dr. Eliézer.

Nós temos aqui a FundUnesp, com o presidente da Fundação da Unesp, o Dr. Mário; a Abrac, que é a Associação Brasileira de Avaliação da Conformidade, com o Marçal Ito, superintendente, que está sempre presente com a gente; o Paulo Rocha, diretor da Fiesp, com quem também temos uma parceria, temos um instrumento firmado; e vários aqui. Tem a Maria Lídia, do ITS da USP, também parceiros nossos. O IPT, com o qual o Ipem tem um acordo de cooperação técnica há bastante tempo, e o Anderson Corrêa, seu presidente, ex-reitor do ITA, ex-diretor da Capes e amigo, de já alguma data, dessas jornadas. Então, de certa forma, estamos sempre produzindo, apoiando, trazendo os nossos parceiros a esses eventos.

Então, ILP, pode ter certeza: a gente estará sempre divulgando. Até porque eu tenho uma palestra que tem vários slides que mudam, mas um que não muda é o dos parceiros, que tem as quatro hélices (...).

Nosso procurador também, Antonio Silvio Magalhães Junior. É tão importante o trabalho que os procuradores fazem tanto junto à Assembleia quanto ao próprio Governo do Estado, e esse tema tem muito a ver com o trabalho das procuradorias, da consultoria jurídica, principalmente, para dar segurança para os gestores públicos poderem inovar, porque é uma demanda e um pedido da sociedade. O Brasil está em torno da décima economia do mundo, às vezes vai para 11ª, às vezes vai para 9ª, fica aí girando, mas, em inovação, o professor Anderson sempre comenta isso, a gente está bem aquém, a gente cai lá para 40ª e pouco. Então como é que pode um povo criativo, uma economia pujante como a nossa e, em inovação, a gente fica para trás?

---

Então o próprio Legislativo entendeu que havia gargalos que impediam esse potencial do Brasil e, nos últimos anos, já tomou uma série de medidas, em termos de lei, de esclarecimentos, para que os gestores públicos, principalmente, utilizem a Lei de Ciência, Tecnologia e Inovação e promovam a inovação tanto nas suas instituições quanto no ambiente em que eles atuam. Mas aí eu já vou dar *spoiler* de muita apresentação, então vou evitar comentar mais sobre isso.

Vou cumprimentar também os palestrantes de hoje, o Flávio Augusto, lá do Lean Institute Brasil; o Marcelo Zuffo, da InovaUSP, a quem já tive oportunidade de visitar, de conversar bastante; e também o Rafael Fassio, procurador do Estado de São Paulo, que eu sei que tem essa pegada grande sobre essa questão da Lei de Inovação também. Então nós estamos trazendo pessoas aqui para abordarem os vários aspectos da questão da inovação, principalmente ligados à Administração Pública, mas não é uma questão de administração pública somente, porque, através desses mecanismos, a Administração Pública vai se relacionar com o setor privado.

Então é importante que os companheiros e os colegas do setor privado entendam essas possibilidades para poder trabalhar em conjunto. Temos aqui a Abilux, parceiro nosso, que é privado, usando um instrumento, inclusive, da Lei de Inovação para fazer essa parceria; o SIMP, o Sindicato da Micro e Pequena Empresa Industrial, com o qual também temos acordo de parceria via Marco Legal de Inovação.

Cumprimento o Dr. Gilmar e transmito um abraço para o nosso presidente da Assembleia. A gente sabe como o presidente André do Prado também tem a questão de inovação como uma das bandeiras dele e tem procurado sempre falar do empreendedorismo e dessas coisas todas em seus discursos. E toda a Mesa, que também apoia o trabalho do ILP, para que a gente possa fazer essas parcerias.

Temos aqui o Dr. Vismona, antigo Secretário de Justiça também, e temos o time da Secretaria da Justiça, das vinculadas. Então fico feliz em ver todos aqui, o Alexandre, do IMESC; o Luiz Orsatti, do Procon; e a Cláudia Carletto, da Fundação Casa. Então já os entendam como parceiros também, via Ipem você chega a eles também.

Enfim, são essas saudações, e não poderia deixar de cumprimentar colegas de outros Ipems, de outros estados, que estão aqui presentes, como o Kaká, de Sergipe. A gente fala Kaká porque todo mundo conhece por Kaká também. Temos o Sorato, servidor de carreira do Inmetro, que está à frente do Ipem de Santa Catarina; o Arthur Galdino, da Paraíba, que deve estar chegando aí, e também o Marcos Derje, lá do Mato Grosso do Sul, que

---

vieram para prestigiar este evento. E cada vez a gente quer trabalhar mais em conjunto com os outros estados, para que a gente possa trocar informações.

São essas as saudações, e eu convido a todos que prestem realmente muita atenção no que vai ser dito aqui, pelos nossos palestrantes, que são palestrantes que têm bagagem, têm coisas interessantes para passar. Isto aqui, lá fora, vale ouro. Vale ouro mesmo, lá fora e aqui dentro. Então aproveitem a oportunidade, porque vocês vão ver o professor Anderson, o professor Zuffo, o Flávio e o Fassio também, que são pessoas gabaritadas que nós trouxemos aqui.

Então não vou mais me estender, mas com isso acho que dou um contexto geral do grande objetivo deste seminário, que é justamente pegar essas questões de inovação que estão nesse Marco Legal e abrir caminhos e mostrar quais são as perspectivas para a Administração Pública. E os privados, que estão aqui presentes, enxergando isso, coloquem-se: “Como é que eu posso me relacionar?”, “Eu tenho uma solução que eu posso entregar para o Estado dentro desse marco de inovação”. E com isso a gente pode produzir um Estado mais eficiente, como a gente precisa nos dias de hoje, e no final, com benefícios para a sociedade como um todo: tanto os consumidores quanto as empresas.

E termino com uma frase que o nosso companheiro Sorato, de Santa Catarina, fala bastante: “um dos principais, ou talvez o principal parceiro e cliente do Ipem é a empresa de boa-fé, e através da empresa de boa-fé a gente chega no consumidor”. Quando a gente ajuda essas empresas de boa-fé, tirando do mercado aqueles produtos de má-fé, a gente tem como fazer o papel do Ipem dentro da sociedade, dentro de São Paulo. Então convido a todos que aproveitem, e um bom seminário para todos nós.

---

---

## O modelo IPT Open como mecanismo da aproximação dos setores público e privado no âmbito do desenvolvimento tecnológico

**ANDERSON RIBEIRO CORREIA<sup>15</sup>** – Bom dia a todos e a todas. Quero agradecer o convite aqui para poder ministrar esta palestra neste evento tão prestigiado. E o convite foi feito pelo Ipem, o Marcos Heleno, que a gente já conhecia, já trabalhou junto, inclusive, já em Brasília, na época do Ministério da Educação. Eu estava na Capes, e a gente interagiu bastante. [...]

O Ipem está fazendo um acordo com o ILP, mas o IPT já tem um acordo bem forte com o ILP, é muito parceiro mesmo. Eliézer, obrigado sempre pela parceria intensa, porque esses organismos técnicos precisam estar próximos do Legislativo, têm que estar envolvidos, porque a gente atua por meio do poder que nos é dado. Esse poder vem aqui da Assembleia Legislativa e do Congresso Nacional.

Eu queria falar sobre o IPT como braço tecnológico do Governo do Estado de São Paulo, uma instituição que comemorou aqui, inclusive nesta sala, os seus 125 anos no ano passado, coisa de seis meses atrás. Eu estive aqui presente, e na época a presidente era a professora Liedi Bernucci, que é professora da USP. Ela deixou [o cargo] em agosto e eu assumi, então, essa função, com muito orgulho, representando o IPT neste momento.

Eu queria falar sobre o nosso Instituto, e a gente tem bastante orgulho quando fala que tem uma receita de 300 milhões de reais. Semana passada, a gente esteve com o Governador Tarcísio de Freitas, em uma reunião de trabalho, e eu falei uma coisa interessante para o Governador: o Governo repassa 100 milhões de dotação orçamentária para o IPT, só que o

---

<sup>15</sup> Diretor-presidente do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, o IPT, é professor titular do Instituto Tecnológico da Aeronáutica e é ex-presidente da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior da Capes. É pesquisador do CNPq, nível 1b, também é presidente do Conselho de Administração da Faculdade Cristã da Cidade e assessor *ad hoc* da Capes, Fapesp e CNPq.

---

IPT vende serviços para as empresas privadas e para alguns parceiros públicos e arrecada mais 200 milhões de reais por ano.

Então, isso é uma capacidade de inovação, ou seja, para cada um real do imposto do Estado de São Paulo, que vem dos pagadores de impostos, que entra no IPT, a gente consegue outros dois por meio da venda de serviços. Então, é uma capacidade que o IPT tem, e são serviços que não são compulsórios, a empresa vem porque julga isso interessante.

Então, no ano passado foram 300 milhões de reais (...). O EBITDA é o lucro que o IPT dá, porque é uma empresa pública. E o lucro que ele deu antes do investimento e da taxa, que se chama EBITDA, foi pela primeira vez em três anos, porque a gente estava no vermelho, e agora este ano a gente deu números positivos, porque a gente tem que zelar bem pelo dinheiro público. Uma empresa estatal não pode dar prejuízo. Ela também não vai dar lucro, porque o lucro é reinvestido, mas ela não pode dar prejuízo.

Aqui temos algumas informações sobre o IPT, dentre elas, aquela de 125 anos que eu mencionei. Nós somos mil funcionários, um deles aqui é o Robson Santos Silva. Ele é assessor especial da Presidência, dá um apoio bom para a gente. A nossa receita, desses 300 milhões, metade dela vem diretamente de projetos de inovação, e a outra metade são serviços, prestação de serviço.

Nós atendemos 3 mil clientes no ano passado. Eu desconheço alguma instituição no Brasil que atenda mais de 3 mil empresas, é muito difícil encontrar. Então o IPT é uma delas. E fornecemos 16 mil documentos técnicos, laudos, processos etc., e dois mil procedimentos de ensaios. Por que ensaios? Porque nós temos os laboratórios onde são feitas as análises. Então é um patrimônio que o Estado de São Paulo construiu para que a indústria e o setor público utilizem essa capacidade de laboratório.

Eu queria mostrar um pouquinho desses produtos. O IPT tem sete unidades, seis no Estado de São Paulo e uma na Amazônia. Aqui em São Paulo [Capital], fica na Cidade Universitária, ao lado da Escola Politécnica, ao lado do InovaUSP, do professor Zuffo, e dá para ir a pé. Tem um muro no meio, e ele sempre brinca comigo: “Por que você não derruba o muro do IPT?”. Eu falo “Não, mas estamos com um parceiro lá, que é o Google, e ele vai derrubar o muro, porque agora a entrada vai ser por inteligência, por controle dos sistemas de inteligência artificial. Se der certo, aplicamos no resto do IPT”.

Temos uma planta em Bertiooga para transformar lixo em metano. Temos uma planta em Franca na tecnologia de calçados. Temos um laboratório de São José dos Campos, que é a cidade onde eu resido durante

---

o final de semana, é claro, e temos um laboratório de estruturas leves. Em São Sebastião, temos um laboratório flutuante, financiado pela Petrobras. Em Piracicaba, estamos criando uma planta para atender o agronegócio – planta é um laboratório. E, em Manaus, temos um núcleo para atender aos interesses da região amazônica. E temos planos também de ir para outras unidades, está ainda em análise.

É vasta a gama do que o IPT faz. É um dos institutos mais antigos do País, um dos mais antigos do Estado de São Paulo. Foi criado 125 anos atrás, dentro da USP, e a USP nem era no Butantã ainda. Para quem não sabe, a USP ficava ali no Bom Retiro, a Escola Politécnica, onde é a Fatec hoje, perto da Estação da Luz. E lá criaram, na época, o que se chamava Gabinete de Resistência dos Materiais da Poli. Era um braço da Poli, foi crescendo e hoje está autônomo, independente da USP, e viemos para o Butantã trabalhar. Então são esses trabalhos que são desenvolvidos por meio de todos esses laboratórios.

Agora, aqui, este ponto que eu queria falar: sobre o papel da inovação. Para que a gente existe? Por que a inovação é importante? Olhem este gráfico. Ele mostra pesquisa básica, aplicada, tecnologia, produto e negócio. Quem quer criar inovação tem de passar por essas fases.

Tem gente que pensa que, para fazer inovação, basta ter uma ideia e isso vai já virar realidade. Pode até ser. Você vai falar: “O Bill Gates teve uma ideia e criou a Microsoft. Ah, o Steve Jobs criou a Apple”. Parece que é tão simples assim. Calma. Uma coisa é a teoria, outra é a realidade, mas são essas etapas. Você precisa passar por todas elas. Existe pesquisa básica, existe pesquisa aplicada. Tem de fazer uma tecnologia, essa tecnologia vai ter de virar um produto, e esse produto tem de ser aceito pelo mercado.

Aquela curva primeira, em verde, mostra que os recursos vão cair na medida em que você vai avançando nessa realidade. Para fazer pesquisa básica nas universidades, tem muito dinheiro de governo. Os governos financiam as universidades. O Zuffo, por exemplo, na USP, tem um orçamento garantido pela Constituição do Estado para isso. A Unicamp... Então as universidades têm muito recurso público. Mas, à medida que essa tecnologia vai avançando, você não vai tendo tantos recursos disponíveis. Vai caindo.

Chega a um ponto em que aí o azul tem de entrar, que é o dinheiro privado, é o financiador. É o investidor que chega lá e diz “acredito naquela tecnologia”. Não sei quem daqui já foi pedir dinheiro para um investidor privado. É muito difícil. Ele quer ver resultados, quer ver um negócio, quer



---

ver um mercado. Então você vai recebendo mais dinheiro quanto mais avançada a tecnologia estiver.

Agora, tem um ponto que se chama “vale da morte”. Não é nada bíblico, não é o “Vale da Sombra da Morte”, mas é uma comparação, é um termo que é usado na área de inovação. É o vale onde você não tem nem mais o dinheiro público e ainda não chegou o privado. Olha que situação. Então eu sou uma *startup*, sou um empresário, não tenho mais o dinheiro público porque não consigo mais ficar na universidade, mas ainda não estou no mercado. Quem resolve esse problema? Quem dá a solução para esse pobre empresário que não desfruta mais de grossos investimentos públicos e ainda não consegue convencer o setor privado de investir nele? Quem dá esse apoio? Quem ajuda esse pobre coitado? Alguém sabe dizer quem é essa pessoa?

Um dos apoiadores é o IPT. O IPT dá esse apoio, porque nós chegamos lá e damos apoio para ele no desenvolvimento da tecnologia, vamos dar os laboratórios para ele entrar, vamos colocar os pesquisadores competentes, vamos, inclusive, às vezes até financiar, subsidiar esse trabalho. Depois que ele passa pelo IPT, aí ele ganha vida e ganha o mundo, ele consegue, então, ganhar o mercado, mas nesse período, nesse vale da morte, o IPT ajuda nessa área de inovação. Como a gente ajuda?

Nós temos oito unidades de negócio ali dentro do IPT, em várias áreas do conhecimento. Nós temos duas unidades Embrapii, que têm orçamento, uma delas tem 100 milhões de reais já disponíveis, com o convênio que a gente fez com a Embrapii, e a outra tem um pouco menos. Nós temos três núcleos novos que estão sendo criados.

Nós temos o IPT Open que, para descobrir toda a legislação, para apoiar, tivemos um bom procurador, o “pai do IPT Open”, do ponto de vista legal. Com o IPT Open, a gente abriu o *campus* do IPT para que as empresas privadas entrem e façam os seus desenvolvimentos do lado dos laboratórios. E nós já temos 14 empresas lá dentro. Uma delas é o Google, a WEG está lá dentro, a Tupi está fazendo uma planta de reciclagem de baterias de lítio, uma fábrica para reciclar baterias de lítio. Por que a pessoa compra um carro [elétrico] “desses chineses”, fica com a bateria e, na hora que acabar a bateria, você joga o carro no lixo? Não, você vai reciclar a bateria, e há uma tecnologia que está sendo montada lá dentro.

Atendemos a 300 *startups*. Para quem não sabe, *startup* é uma pequena empresa criada geralmente na universidade ou por pessoas que estão iniciando um negócio, e atendemos, como eu disse, 3 mil empresas por ano. Outro dia fiquei até curioso. Estávamos em uma reunião, e o prefeito de

---

São Paulo, que é o Ricardo Nunes, tem uma empresa de tecnologia na parte de navios, dedetização, e ele falou: “Eu usei o IPT para montar a minha empresa 20 anos atrás e fiz o desenvolvimento dentro do IPT”. Falei “Nossa, que interessante!”. Até o prefeito, que na época nem era político ainda, fez o uso do IPT.

Então uma parte que a gente faz no IPT é a parte dos laboratórios. A outra parte é estar perto da universidade também, isso é importante. Eu vim do ITA, sou professor do ITA há 20 anos, e um dos sucessos que resultou da atuação do ITA foi a criação da Embraer, que é a terceira maior empresa aeronáutica do Mundo, é uma referência mundial, tem fábrica nos Estados Unidos, vende avião para tudo quanto é canto.

Fui para a Ásia agora, fui a Singapura, visitar a Embraer de Singapura. O presidente falou: “Olha, acabaram de vender nove aviões para o Japão, aviões E2”. E eu falei assim para ele: “Quantos aviões da Embraer tem no mundo?”. Ele falou assim “Tem tantos aviões da Embraer no mundo que, a cada oito segundos, em média, um avião da Embraer decola no mundo”. Só nessa frase que falei já decolou um avião já. Nessa palestra, dependendo de se deixarem eu falar [muito] aqui, vão decolar centenas de aviões. Ou seja, a cada oito segundos no mundo, um avião no Japão, no Oriente Médio, na Austrália, nos Estados Unidos, no Canadá, na Amazônia, na Europa, onde você for tem um avião da Embraer.

Agora, qual é o sucesso da Embraer? Qual foi o sucesso da Embraer? A Embraer é o resultado de uma integração eficiente entre a academia, o governo e a indústria. Academia, governo e indústria. Não quer dizer que a universidade precisa... “Não, não posso falar nada do governo”. Não, pode, mas trabalha junto, é igual à família, a gente fala, mas está junto com eles. Porque o governo dá as diretrizes estratégicas que a nação precisa desenvolver. A academia traz a formação do conhecimento, e a empresa avança para desenvolver o produto e gerar o negócio. São essas três interações. Quando a universidade, a indústria e o governo estão separados, distantes, não há resultado. À medida que eles estão se unindo, aproximam-se, há interação, há relações trilaterais, há maturidade e ainda se desenvolvem ambientes de inovação, como os parques tecnológicos e o IPT Open, que é esse modelo, o processo é ainda maior.

Por que a Embraer deu certo? Porque ela foi criada dentro do ITA e com forte financiamento e gestão estratégica do Ministério da Aeronáutica nos anos 1960. E aí deu no que deu. Então esse modelo de sucesso foi colocado dentro do IPT, por meio do IPT Open, para que as empresas fiquem lá dentro. Isso é bom. Aquela empresa que fica lá longe, que a gente nem

---

sabe onde ela fica, e vice-versa, aquela universidade distante onde os pesquisadores não querem nem falar com as empresas, esse modelo não vai gerar, certamente não vai gerar inovação. Quase tudo o que você tem nesse mundo... De novo, você pode pensar: “Olha, é verdade”. Veio da interação entre a academia, o governo e a indústria de uma forma inteligente, chegando até na possibilidade do ambiente de inovação, porque é o ambiente de inovação que promove esse tipo de ligação.

Quem são os outros exemplos do IPT lá fora? Vou falar da Alemanha. Inclusive, estou indo para a Alemanha sábado agora, visitar o Instituto Fraunhofer. No Brasil, nós temos exemplos, o ITPS, temos no Rio de Janeiro o INT, temos os institutos Senai de Inovação, mas lá fora, na Alemanha, temos uma rede, chamada Rede Fraunhofer, que tem 76 unidades só na Alemanha. E olha que a Alemanha tem o tamanho do Estado de São Paulo, era para a gente ter aqui uns 76 IPTs também. Eles têm 30 mil empregados. O IPT tem mil, eles têm 30 mil.

Alguém pergunta: “Por que a Alemanha é tão tecnológica? Lá o governo coloca 3 bilhões, bilhões de euros. Quando alguém fala assim para mim: “Nossa, Anderson, mas não é muito dinheiro que o governo põe no IPT, 100 milhões?” Eu falo: “Não, olha lá o Fraunhofer, 3 bilhões ali”. Ou seja, quanto mais investe, mais o país recebe. Não é à toa que a Alemanha é o país mais tecnológico da Europa. Em toda essa crise da Europa, da desindustrialização, é a Alemanha que resistiu e vem resistindo ainda mais.

Lá na Europa, tem mais uma outra, que é o TNO, da Holanda. Eles não têm 76, mas têm 25 unidades desse TNO. É a pesquisa aplicada. Então, universidade, governo e indústria, e o governo por meio desses institutos, do IPT, do ITPS, do INT, e sempre com contrapartidas. O governo não pode dar todo o dinheiro. Se o governo der 100% do dinheiro, aí não vai sair inovação. Por quê? “Eu não preciso do dinheiro privado.” Você tem que dar uma parte. Dá lá 30%, 40%, 50% no máximo. Se der tudo, não vai funcionar.

Não sei quem já ouviu falar do MIT, Massachusetts Institute of Technology. Fiquei surpreso quando fui lá visitar. Eles são riquíssimos, riquíssimos. O professor ganha bem, aluno é bem tratado, aqueles laboratórios fantásticos, parece que estamos assim... Eu falei para o professor do MIT: “Quanto que você ganha de salário aqui?”. Ele falou assim: “Olha, vou te dar uma má notícia, eu só ganho nove salários por ano”. “Como assim nove?”. “Ganho bem, mas só ganho de janeiro até setembro”. E eu: “Como que pode? Você só ganha nove salários? E os outros três? Outubro, novembro, dezembro?”. “Eu tenho que ir atrás e conseguir dinheiro externo para pagar meu próprio salário”.

---

Fiquei com dó do americano lá, o professor do MIT, ele tem que correr atrás do salário. Eu falei: “Eu tenho todo garantido já”. Ele ficou com inveja de mim aqui no Brasil. Mas o MIT só paga nove salários, ele tem que ir atrás do resto. E como ele vai atrás do resto? Empresas privadas, órgãos de financiamento. Não é à toa que o MIT gera tantas empresas. Se você contar todas as empresas criadas pelos alunos do MIT, teria o quinto maior PIB do mundo, só com a soma das receitas. Essas empresas criadas pelo MIT teriam o quinto maior PIB, mais que o Brasil todo, inclusive (...).

O IPT é um bom modelo, por isso que falei para o governador: “o senhor me dá 100 milhões, mas de 200 a gente vai atrás”. A gente está melhor que o MIT, porque a gente vai atrás de 200 milhões lá fora. Esse modelo de dar parte do recurso é igual o adolescente em casa: Se você der tudo para o adolescente, ainda mais com uma mesada muito gorda, o que ele vai falar? “Não vou nem trabalhar, vou ficar só vivendo aqui com o custeio”. Então o certo é esse, sempre dar parte do orçamento, e o outro restante ele traz a partir de recursos privados. Não estou falando para ninguém cortar o dinheiro do IPT (...). Não, já está menos de 30%.

Bom, e outro [instituto] semelhante ao IPT lá nos Estados Unidos é o NIST. Tem muita semelhança com o Ipem também, parte de padrões, só para mostrar aqui alguns exemplos. E, então, agora o nosso IPT, com os laboratórios, com todas essas áreas. Então é o governo promovendo a sua inovação. Estes são alguns dos laboratórios.

O túnel de vento tem 40 metros de profundidade, três de largura, o maior do Brasil. Você coloca um prédio ali, não o prédio, mas a maquete dele. Aquele prédio de São Paulo, lá no Tatuapé, que é o maior de São Paulo, o mais alto, ele se chama Platina 220. Superou agora o edifício Itália e foi testado antes lá. Bate o vento lá, 100 km por hora, para ver se derruba. Se estiver direitinho, você constrói. Até a Basílica de Aparecida, não a principal, mas a ampliação dela, foi testada aqui. O arcebispo trouxe. Ele tem fé que vai dar certo, mas testa aqui antes, né? “Vai que...”. Então o IPT ajudou na concepção do projeto. Foi testado e construído, está dando certo lá, não caiu até agora.

Os fornos de alta temperatura, as máquinas para o agronegócio, o túnel do pré-sal e a impressão de materiais compostos, tudo isso é o governo colocando infraestrutura para que a indústria possa usar. Por meio dos projetos e do IPT Open, eles podem ser atendidos. Exemplos de onde a tecnologia, no Brasil, foi gerando esses desenvolvimentos.

E o retorno que isso traz? Alguém fala assim: “nossa, mas 100 milhões é muito”. É muito, mas e os 4 bilhões de dólares de exportação que

---

são gerados só por um setor aeronáutico? Olha como que a inovação traz resultados. Setor sucroalcooleiro, *data-centers*, em todos esses setores, o IPT participou do desenvolvimento, o IPT apoiou na história. Apoiou no setor aeronáutico, apoiou para construir os aeroportos, apoiou para desenvolver o motor a álcool, e agora, por meio do IPT Open, está apoiando nessa parte aí de inteligência artificial. Então aqui estou mostrando os resultados da inovação.

Estava falando lá de gastos, agora aqui de resultados, como a inovação traz. Outro dia, foram umas 200 crianças no IPT. Falei para as crianças: “Quais são os países mais ricos do mundo?” Elas falaram: “Japão, China, Alemanha, Estados Unidos”. Falei para elas: “Por que esses países são ricos?” Todas falaram assim: “tecnologia”. As crianças sabem. Tudo bem que eram filhos de funcionários do IPT, né, acho que o pai e a mãe ficam falando em casa para eles, mas, se todas as crianças do Brasil soubessem disso, que a riqueza vem da tecnologia, a gente investiria mais. Não teria só o IPT de São Paulo, do Sergipe, teria em todos os estados um IPT desse para fazer esse tipo de inovação.

E, para finalizar, uma coisa que a gente também tem que estar pensando é o seguinte: a tecnologia não é só para a empresa privada. Falei muito de Google, Embraer, WEG, Petrobras. A tecnologia tem que ajudar a sociedade e os seus desafios sociais. Então, por exemplo, São Sebastião. Quando teve a crise em São Sebastião, o governador tinha acabado de assumir o cargo dele e teve um desastre lá. Esses senhores foram lá em São Sebastião apoiar engenharia, geotécnica, parte de meio ambiente, estruturas, reconstrução das residências, onde ir, onde ficar. Então a gente também usa tecnologia não só para gerar negócios, mas para poder trabalhar direto com a sociedade.

E aí, dando um resultado, estamos aqui na Assembleia Legislativa, no ILP, [mostrando] um pouquinho do que o IPT fez. No ano passado, foram 139 municípios atendidos, e aqui estão as cidades que a gente atendeu com tecnologia, com recursos do governo, alguns com empresas também. Porque a tecnologia tem que servir à sociedade, não pode servir só à empresa, tem que servir ao país – no nosso caso aqui, ao Estado de São Paulo. Então esses foram os municípios em que a gente trabalhou. Isso tem menos a ver com o IPT Open, é mais parte de uma extensão do trabalho.

Isso que eu mostrei também no governo de São Paulo. A gente tem um programa chamado Patem, Programa de Apoio Técnico aos Municípios, em que o Governo de São Paulo põe o recurso, o IPT vai lá e usa a tecnologia para atender nessas áreas do conhecimento que são descritas. Aliás, se

---

alguém aqui estiver ouvindo, se tiver interesse de usar o Patem na sua cidade, fale conosco, fale com a Secretaria de Ciência e Tecnologia, o Secretário, professor Vahan Agopyan, e a gente pode dar apoio aos municípios em todos esses temas que são descritos nessa tabela.

Um exemplo, para finalizar, em Arujá. Antes de o IPT chegar e depois, olhem que interessante. Não estou dizendo que o IPT faz a obra, não é que a gente faz a obra. Quem faz a obra é uma construtora contratada ali pela Prefeitura, mas quem resolveu os problemas ambientais, os laudos, a parte do solo e deu as soluções... O IPT entra, aí a prefeitura tem o seu projeto e faz, mostrando, assim, como a tecnologia também é social. Aqui a gente fala muito só da parte privada, mas ela entra na parte social também.

Então, finalizando, queria trazer esse modelo do IPT Open, do IPT, do Patem, esses projetos para que a gente use. Quem quiser conhecer um pouquinho mais pode entrar no nosso *site*, temos os nossos e-mails também (...). Obrigado.

---

---

## Potencializando a gestão pública por meio do *Lean*

**FLÁVIO AUGUSTO PICCHI<sup>16</sup>** – Boa tarde. Agradeço o convite para estarmos aqui com vocês hoje, debatendo sobre inovação, serviço público e Lean, que é um conceito bastante avançado de gestão. Para quem não conhece, vou aproveitar para falar um pouco sobre isso.

A palestra do Anderson aqui me trouxe reminiscências. Como citaram aqui, fiz mestrado, doutorado na Politécnica. Meu orientador foi o professor Vahan Agopyan, que hoje é secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação. Trabalhei no IPT, tenho muito orgulho de dizer que fui engenheiro do IPT, e hoje estou no Instituto. Sou ex-presidente, hoje sou *senior advisor* no Instituto, participei desde a fundação do Instituto e agradeço o convite e a felicidade por trazerem aqui para este evento essa junção dos dois temas, Lean e Inovação. Inovação é o tema principal aqui do evento, e vocês vão ver que o conceito Lean, que é um conceito de gestão, tem tudo a ver com inovação. A junção dessas duas coisas traz uma sinergia espetacular. Então é disso que vamos falar aqui.

O Lean Institute Brasil é uma instituição que promove o Lean, que tem por missão impactar positivamente a sociedade através da gestão Lean. Nós fazemos parte de uma rede de institutos no mundo inteiro que promove esse conceito. É um conceito de gestão que nasceu no Japão, mais especificamente na Toyota, mas que rapidamente se percebeu que vai muito além de uma empresa ou só de uma indústria, por exemplo, automobilística, e hoje é aplicado em todos os setores, em todas as áreas das empresas, tornando-se uma referência de excelência em gestão, em inovação, em desenvolvimento de produtos, de processos, em melhoria contínua, em mobilização das pessoas para a criatividade. Então é por isso que ele tem essa sinergia tão grande com o conceito de inovação que a gente está debatendo aqui nessa tarde.

---

<sup>16</sup> Doutor em Engenharia Civil pela USP, fez pós-doutorado no MIT e foi professor visitante no Politécnico de Milano. Atualmente, é professor doutor da Universidade Federal de Campinas, a Unicamp, e é presidente do Lean Institute Brasil.

---

Bom, e o que é esse tal de Lean? A gente gosta de usar esta frase, ela reúne algumas coisas. É lógico que é um conceito tão amplo de gestão que tem muito mais coisa envolvida aí, mas a gente pode dizer que é um conjunto de princípios, conceitos e ferramentas. Muitos conhecem as ferramentas do Lean, quem certamente já ouviu falar de Kanban, de células, de produção, de coisas desse tipo, mas, na verdade, ele é uma filosofia de gestão. Isto que é o mais importante, que a gente compreenda essa filosofia de gestão para usar as ferramentas adequadamente.

Por exemplo, desenvolvimento de produtos: nós temos o Lean em desenvolvimento de produtos e processos. O Anderson citou também a Embraer como um exemplo que orgulha todos nós, brasileiros. A Embraer é uma das empresas icônicas em termos de aplicação da gestão Lean na sua produção, no seu desenvolvimento de produtos. O desenvolvimento de produtos da Embraer é um exemplo mundial, por isso que ela compete tanto nesse mercado tão difícil de aeronaves. E eles são um dos exemplos mais avançados em aplicação dos conceitos Lean de desenvolvimento de produtos e que é acoplado sempre ao desenvolvimento de processos também. Então esse casamento leva essa eficiência a qualquer produção que seja e a ambientes também administrativos ou de processamento de informação.

Qual que é o objetivo do Lean? Maximizar o valor do ponto de vista do cliente. Então muitos conhecem o Lean através do que vem na continuação desta frase: “consumindo o mínimo de recursos”. O que significa consumir o mínimo de recursos? Eliminar os desperdícios. Muitas pessoas acham que o mais importante do Lean é isso, mas, na verdade, isso é uma decorrência. O mais importante do Lean é agregar valor para o seu cliente, para a sociedade. Tudo que a gente faça que não agrega valor para o cliente é um desperdício. Então é por isso que há essa obsessão do Lean em eliminar o desperdício, em melhorar processos e em melhorar continuamente (...) usando plenamente o conhecimento e as habilidades das pessoas.

Então o Lean é um conceito que nasceu há quase 30 anos, nasceu lá de alguns experimentos da Toyota e depois se propagou para o mundo inteiro, como eu falei, e até hoje é considerado uma das maiores inovações de gestão. Hoje tem muita empresa que, infelizmente, não aplica ainda o Lean, e órgãos públicos, empresas de serviços, não só de manufatura, construção, saúde, todos continuam, hoje ainda... Implantar o Lean em uma empresa que não tem ainda, ou em um órgão público que não tem ainda, é uma grande inovação da sua gestão. Ele potencializa todas as outras inovações. Ele pode ter essa sinergia e acelerar o processo de inovação em



---

todos os tipos de organizações, exatamente por essa conexão em destravar a contribuição de cada pessoa.

O Lean, desde que nasceu, propaga melhorar processos, melhorar produtos não só através de poucas cabeças, é com 100% das pessoas que trabalham naquela organização. Isso já nasceu com o conceito Lean algumas décadas atrás. Certamente vocês ficam convidados a conhecerem mais sobre o que é o Lean no *site* do Lean Institute Brasil. Tem lá centenas de artigos, inclusive segmentados em diversos setores, mas muitos conhecem o Lean através desses cinco princípios. Hoje em dia, até existem leituras mais amplas do que é o Lean, mas esse foi o básico, foi o primeiro que surgiu no MIT. Tive a oportunidade também de fazer pós-doutorado no MIT, então o Anderson foi citando e eu fui lembrando aqui toda essa minha trajetória.

Então surgiu também em uma pesquisa no MIT, que descobriu o que a Toyota tinha desenvolvido, e cunharam esse princípio. *Lean*, em inglês, quer dizer uma coisa enxuta, uma coisa sem desperdício, e estabeleceram esses cinco princípios. Foi a primeira leitura de tentar entender o que era essa tal de gestão Lean. Depois ela foi ampliada, mas aqui ainda tem elementos muito importantes. Começa do quê? Entender e maximizar o que é valor para o cliente, criar fluxo contínuo, entender o fluxo de valor como um todo.

Eu, antes de descobrir o Lean, quando foi fundado, o José Ferro que fundou me convidou e estou lá no Instituto desde a fundação, estamos com mais de 25 anos, eu já era consultor de gestão da qualidade. E aí eu falei “Ah, mas é a mesma coisa”. Não, calma, você vai ver que tem muitas coisas a mais. Então, por exemplo, agregar valor para o cliente, vários conceitos de gestão de qualidade já pregavam, mas o Lean tem esta personalidade: entender o fluxo de valor como um todo, não é uma melhoria pontual. Fazer um fluxo contínuo, isso é uma revolução. Fazer um sistema puxado, fazer as coisas só no momento em que elas são necessárias. E o último: buscar a perfeição, a melhoria contínua.

A junção dessas coisas acelera os processos de produção, acelera os processos de inovação, acelera os processos de desenvolvimento de produtos. Isso pode ser aplicado em um processo administrativo, pode acelerar os processos do Judiciário. Estava falando aqui com o Dr. Rafael, a aceleração dos processos judiciais tem todo esse atravancamento, né? Tantos processos, milhares de processos, a Justiça não dá conta. Então os conceitos Lean em muitos países já vêm sendo aplicados e também podem ajudar a acelerar esse processo. Isso pode nos levar a aplicações em todos os setores.

---

Então, como surgiu em uma empresa de indústria automobilística, no princípio, achavam que era uma coisa só de indústria automobilística. Como falei, há exemplos de aplicação em agronegócio, saúde, em hospitais – os grandes hospitais, todos, do Brasil e do mundo, aplicam o conceito Lean –, na construção, enfim, e em serviço público, várias aplicações. Dentro das organizações, sejam públicas ou privadas, não se aplica só na área de produção, aplica-se em todas as áreas. Aplica-se na área de desenvolvimento de produto, de desenvolvimento de pessoas, de suprimentos, de logística, de planejamento estratégico, de desenvolvimento da liderança, em tudo que você imaginar.

A gente sempre enfatiza que o Lean é um conceito sociotécnico, quer dizer, ele tem uma parte técnica: como calcular um Kanban, essas coisas mais de fluxo de produção, que é uma produção que pode ser em escritórios, não é só a produção de fábrica de que a gente está falando. Mas o principal dele é a parte social, a parte de envolver as pessoas. E aí, de novo, essa interface com inovação, sempre estimulando as pessoas a pensarem fora da caixa, a inovarem, buscando sempre otimizar os processos. A gente tem também os conceitos Lean de aplicação, desde a estratégia da empresa. Então ele é um conceito bastante amplo.

Como ele começou a ser conhecido, e dando muito resultado nos processos, às vezes as pessoas conhecem só essa parte. Então a gente gosta de falar muito no Lean Institute Brasil sobre essa casinha. No Lean, a gente usa sempre a casa como metáfora para várias coisas. Essa “casinha” a gente chama “transformação Lean sustentável”. No telhado, tem o propósito. Isso serve para qualquer transformação. Uma empresa que busque uma inovação, uma melhoria de processos, pode usar isso adaptando.

A primeira coisa é: qual o propósito? O que você quer agregar à sociedade, ao seu cliente? Se isso não estiver muito claro e desdobrado, e todas as pessoas na organização entendendo, a gente vai começar a dar tiro para todo lado sem o resultado que a gente espera. No pilar ali da esquerda, tem a melhoria dos processos. Nisso, o Lean é imbatível. Qualquer aplicação tem ganhos de produtividade de 20%, 30% rapidamente, sem investimento, muitas vezes liberando recursos, mas, para isso acontecer, a gente precisa do pilar da direita.

A gente precisa desenvolver as pessoas, desenvolver novas capacidades, principalmente a capacidade de solucionar problemas. Inovação, basicamente, é solucionar problemas. O Lean, há 30 anos, enfatiza isso e treina as pessoas para ter essa cabeça, solucionar problemas todos os dias. Isso só vai acontecer se a gente mudar o miolo ali da casinha com novas

---

atitudes da liderança e novos sistemas de gestão. Não pode ser aquela liderança “comando e controle”, que não deixa as pessoas pensarem. Então essa mudança no sistema de gestão também é fundamental.

E a base, a mudança de cultura. Muitos falam cultura de inovação, uma transformação digital precisa de mudança de cultura. Isso é muito debatido hoje em dia, sem dúvida. Não são só ferramentas: as pessoas precisam ser estimuladas pela liderança a buscarem aquela inovação, aquela melhoria, seja o que for.

Nesse pilar de processos, até nos primeiros debates aqui, preparando, o pessoal do Ipem, inclusive, falou: “Poxa, a gente percebeu, em outros contatos com o Lean, a importância dele em melhoria de processos”. E até para já deixar bem claro: não estamos falando de processos industriais, né? Processos administrativos, processos de inovação, processos de transformação da informação. Então tem aí o exemplo, uma das ferramentas, em um daqueles princípios do Lean, que é o mapeamento do fluxo de valor, que é um trabalho coletivo. As pessoas entendem o que está acontecendo do começo ao fim do processo.

Nós temos ainda, infelizmente, nas organizações, muitos silos, as coisas muito segmentadas. Então a gente junta todas as etapas do processo e discute onde que estão os desperdícios, como fazer a informação fluir mais rapidamente, como fazer o desenvolvimento do produto fluir mais rapidamente, seja o que for, criando células e equipes integradas e quebrando todas essas barreiras.

Esse conceito é tão forte, como eu falei. Estamos aqui em um seminário falando de inovação no serviço público. Isso no mundo, trouxe aqui só alguns exemplos. Em muitos países existem movimentos de aplicação de Lean em serviços públicos. Vocês vão ver exemplos da Prefeitura de Melbourne, uma das mais avançadas, tem todo um programa de Lean; hospitais públicos, enfim, há muitos exemplos pelo mundo. No Brasil, a gente está começando, engatinhando. Espero que este seminário estimule quem está nos assistindo aqui presencialmente ou pelo YouTube para que leve para os seus órgãos públicos essa ideia do Lean, casando com a inovação, com que a gente vai fazer a conexão agora.

O que é inovação? Tem muitas possíveis definições. Vamos dizer, então, que é exploração de novas ideias com sucesso. Então a primeira coisa que a gente precisa ter é: a gente fala que tem que pensar muito fora da caixa. Isto aqui, lógico, é uma piadinha. Que caixa? Então essa é a primeira coisa, por isso que eu falei da cultura nas empresas, nos órgãos públicos. Primeira coisa: as pessoas, todas que trabalham, os líderes, nos vários níveis

---

até o topo, têm que perceber que nós precisamos fazer alguma coisa diferente.

Se a gente continuar naquela cultura de que “Não, sempre foi assim”; “Ah, tem esses desperdícios, mas não tem jeito, é uma coisa externa, depende do outro”; “Ah, tem a legislação...”, né? A gente não vai nem perceber que a gente está dentro da caixa. Quanto mais tem estímulo para pensar fora da caixa, esse é o primeiro esforço que as lideranças, como as que estão aqui presentes, precisam fazer, de conseguir fazer com que 100% das pessoas no seu organismo, na sua empresa, percebam que nós estamos em uma caixa e precisamos pensar fora da caixa. Alguns estão acomodados.

Aí tem várias teorias, vários conceitos. Este é um deles, de ondas, de horizontes, de inovação, mas muitos começam neste primeiro nível, que é a inovação dos processos internos. Puxa, e quanto que a gente precisa nos órgãos públicos, na Justiça, nas empresas, o quanto que a gente precisa melhorar o básico, fazer os processos com menos desperdício.

Hoje em dia, com a inteligência artificial, está tendo um potencial muito grande, está todo mundo ainda aprendendo como usar isso, mas, mesmo por vários outros meios, entender onde estão os desperdícios dos processos. A gente poder fazer mais com menos recursos e tem potencial para isso. Com as mesmas pessoas, com os mesmos equipamentos, a gente tem possibilidade de fazer muito mais se a gente mudar os processos. Então esse é o primeiro horizonte de inovação, e, juntando com o Lean, a gente pode ter um sucesso muito grande.

O segundo nível: desenvolver novos produtos. Então toda essa capacidade laboratorial, confiabilidade metodológica, tudo isso que o IPT, o Ipeem, as universidades podem trazer e as empresas precisam ter, apoiadas por esses organismos, para que elas possam desenvolver. E chegar a desenvolver novos negócios, que é o que todo mundo quer. Todo mundo quer ser disruptivo, criar um novo negócio que o coloque em um novo patamar. Então a gente precisa percorrer essa jornada, começando do básico. Vamos arrumar os nossos processos dentro de casa e potencializar para que tantos outros aconteçam.

Hoje em dia, não existe mais o conceito de alguém fazer alguma inovação ou alguma melhoria de processo isoladamente. Hoje em dia, fala-se muito, já há um tempo, mas fala-se muito da inovação aberta. E aí também este seminário tem tudo a ver. Uma empresa que queira inovar faz parte de um ecossistema, ela precisa do apoio da universidade, precisa do apoio do IPT, precisa de uma legislação que potencialize e não dificulte. Ela pode ter

---

parceiros, outras empresas, *startups*, tudo isso também. Esse é o conceito que existe hoje em dia.

E como a gente pode navegar nisso e trazer o Lean junto com a inovação nesse ambiente de um ecossistema de inovação? Se a gente trouxer alguns elementos desse ecossistema, a gente tem empresas, tem *startups*, tem vários desses que eu citei. E a gente tem aqui o poder público (...). Trouxe aqui alguns exemplos, é lógico que existiriam muitos outros.

Então a primeira coisa, como eu falei, é fazer internamente, melhorar os processos. E aí o Lean já tem uma história de melhoria de processos que tem dado muito resultado e que, agregando mais tecnologia, agregando inteligência artificial, agregando inovação aberta, *startups*, ele é acelerado mais ainda. Mas aquela base, aquele conceito Lean de enxergar os processos, entender o que é valor para o cliente, entender onde está o desperdício, ele é fundamental.

A gente sempre fala para as empresas: “Não automatizem o desperdício”. Infelizmente, algumas empresas, no afã de aplicar alguma tecnologia, por exemplo, não melhoram o processo e têm muitas coisas básicas que simplesmente se aceleram. Eu tenho cinco assinaturas. Não, agora aperto um botão. Mas por que precisaria passar por tanta gente? Enfim, questionamentos desse tipo quando a gente entende os processos.

Inovação na missão das Secretarias. Então, como eu citei, tem Lean na saúde, tem Lean na construção, ele pode ajudar nessa inovação, na Justiça, enfim, em todos os assuntos específicos de um serviço público, ele pode ajudar. O serviço público, os órgãos públicos como estimuladores da inovação. Certamente, o Dr. Rafael vai falar depois de como a legislação pode ajudar a inovação e como, se ela não for atualizada, pode atrapalhar. Então esse também é um papel, não só Justiça, não só legislação, mas regulações. Todos os órgãos públicos estão envolvidos em regulações dos vários setores.

A gente precisa atualizar, precisa agilizar este processo: a inovação interna e a promoção da inovação externa. Por exemplo, apoiando também a infraestrutura de inovação, toda essa capacidade laboratorial, essa cadeia colaborativa de *players*. O Lean também sempre teve isso, sempre em parceria com os seus fornecedores, sempre um ganha-ganha. A gente tem que melhorar a cadeia de valor, atender melhor ao cliente – no caso, o cidadão, se a gente falar de um serviço público –, mas todo mundo tem que ganhar. Não é um ganhar em cima do outro, é a gente ter essa parceria e agregar mais valor e todo mundo ser beneficiado, principalmente quem está na ponta que recebe lá o cidadão ou o cliente.

---

Temos alguns exemplos de como a gente pode casar o Lean com inovação, citei também o desenvolvimento de produto e tantos outros, e o Lean tem essa obsessão. Sempre que alguém chega: “Quero fazer uma melhoria”, a primeira coisa que a gente pergunta é assim: “Que problema você quer resolver?”. A pessoa engasga.

Então ter um propósito muito claro, as pessoas alinhadas, isso é o primeiro passo. A gente começar a inovação com essa obsessão aí do Lean. A gente também, no Lean, fala muito de resolver problemas, há 30 anos a gente fala. Então hoje, com todos esses métodos de inovação, isso tudo está mais evidente, que isto é o mais importante: resolver os problemas da sociedade, isso que é o motor da inovação.

A gente gosta de dizer que existem quatro tipos de problemas em qualquer organização, seja uma empresa, um órgão público. O primeiro tipo é conter defeitos ou desvios que ocorram na base. Então, às vezes, é uma contramedida imediata. Outro é melhorar uma coisa que não atendeu a um padrão, ela tinha que ser feita em um prazo, em uma certa velocidade. O três e o quatro que já é melhorar os processos. Então o Lean mobiliza a criatividade das pessoas através de grupos de sugestão.

É lógico que, quando você chega ao nível quatro, existem, às vezes, outros meios de equipes dedicadas, multifuncionais. Mas, se a empresa não tem capacidades no um, dois e três, ela não vai ter sucesso no quatro. Ela pode até ter uma ideia brilhante, mas ela não vai ter processos robustos para entregar aquele valor para o cliente. Então essa mentalidade de Kaizen, que é a melhoria contínua, ciclos rápidos de aprendizado, que o Lean sempre trouxe, isso é fundamental na inovação.

Aqui tem uma *timeline*. Se a gente fala tanto da transformação digital, o Lean e a transformação digital caminham juntos há tanto tempo, e a gente já tem, por exemplo, o Lean Startup. O conceito de *Scrum* nasceu inspirado no Lean – isso, quem tiver interesse de conhecer, pode buscar. E a gente sempre fala em transformação digital, que é uma coisa muito próxima de toda inovação hoje em dia, ela tem que primeiro ter um pensamento Lean de melhoria do processo, ser ágil, e aí, sim, usar a tecnologia inteligentemente. E com a inteligência artificial, ela traz vários elementos. Por exemplo, a gente conhecer o cliente melhor, tantas aplicações nesse sentido, que é um fundamento do Lean, e a gente poder mudar processos de uma maneira revolucionária.

Para finalizar, inovação não é simplesmente uma inspiração, é um processo. E se tem uma coisa que ajuda a melhoria de processos é o Lean. Criatividade é uma ferramenta de resolver problemas. Se tem uma coisa que

---

o Lean persegue e ensina às pessoas e traz um método, desde o começo, é como resolver problemas com um método. A gente pode dizer que o Lean é um sistema de gestão que potencializa a inovação através de vários elementos. Aqui tem alguns, o propósito claro, esse foco no cliente, essa obsessão pela experimentação, pequenos ciclos de PDCA, e sempre estimulando as mudanças e a melhoria contínua. Muito obrigado.

---

---

## O modelo de Penta Hélice e o Ecossistema USP de Inovação

**MARCELO KNÖRICH ZUFFO<sup>17</sup>** – Muito obrigado. Acho que vai ser difícil falar depois do Flávio e do Anderson. Eu tive o privilégio, nos últimos 35 anos, na minha atividade na USP, de visualizar processos históricos importantes. Eu, na juventude, vi a queda do Muro de Berlim e, então, o fim da Guerra Fria. Eu não sei se vocês sabem, a Guerra Fria atrasou muito o desenvolvimento industrial do Brasil. Nós não podíamos comprar giroscópios para estabilizar plataformas petrolíferas; foi por isso que algumas afundaram. Nós não podíamos adquirir criptografia, o que levou a muita fraude bancária no Brasil; e a gente não podia comprar supercomputador, e nós precisamos de supercomputadores para previsão numérica de tempo e prospecção de petróleo e, mais recentemente, para IA.

E eu fui, muito jovem, com 21 anos, recrutado para projetar supercomputador no Brasil. E era muito legal, porque a gente era boicotado, né? Você não podia comprar instrumentos. Eles tinham um departamento norte-americano que sabotava, eles picotavam as fitas de computador, destruíam os cabos. Então foi muito interessante eu, muito jovem, ter vivido isso, porque eu consegui compreender o papel da tecnologia na inovação e o que a gente chama de ecossistemas muito cedo.

O Muro de Berlim acaba, e eu começo a passear pelo mundo. Fui fazer um intercâmbio na Inglaterra na semana em que começou a Primeira Guerra Irã-Iraque. E eu queria montar o supercomputador. Lá é muito mais fácil, você passa o cartão de crédito, você compra qualquer *chip*. Compensa você comprar os *chips* para montar um protótipo.

Um dia, fui abordado pela Agência de Segurança Inglesa, do James Bond, e fui interrogado por quatro horas. “Por que você comprou esses *chips*?” Eu falei: “Ah, vou montar um supercomputador”. “Você sabia que é ilegal? A gente vai te mandar para um campo de concentração.” Tinha

---

<sup>17</sup> Engenheiro eletricista, doutor em Engenharia Elétrica e livre-docente na especialidade Meios Eletrônicos Interativos. É professor titular da USP e, em 2001, desenvolveu o primeiro sistema de realidade virtual totalmente imersivo no Brasil, denominado Caverna Digital. É coordenador científico do Laboratório de Ensaios e Auditoria do ICP Brasil e também é coordenador do Centro de Inovação da USP, o InovaUSP.



---

campo de concentração na Inglaterra, na época. Infelizmente, essa coisa recomeçou. O Brasil tem, hoje, uma necessidade de se posicionar na desconstrução de toda a infraestrutura do pós-guerra. E a gente está na “Guerra Fria 2.0”, então colegas brasileiros estão sendo rejeitados na imigração americana. Você tem que optar se vai ficar pró-China ou pró-Estados Unidos. E eu vejo isso como uma grande oportunidade de inovarmos com ciência.

Na minha trajetória, eu consegui vislumbrar os modelos de inovação na Ásia, na Alemanha. O Fraunhofer, o professor Anderson não falou, mas eram os laboratórios do Hitler. Então, quando acaba a Segunda Guerra, há um recrutamento massivo de cientistas do lado soviético e do lado alemão, americano. Tem até filme da Netflix que mostra eles tentando sequestrar o mais rápido possível. E esses laboratórios, que usaram escravos, todos aqueles horrores da Alemanha na Segunda Guerra, ficaram jogados um tempo, e um visionário muito grande chamado Konrad Adenauer falou: “Olha, a gente precisa reconstruir a Alemanha com ciência”. E foi aí que surgiram esses 76 Fraunhofers. Eram 76 ou 50 na época.

Então a narrativa, a história, o desenvolvimento das nações passa por outras questões relacionadas com escassez, conflito. E vou tentar explicar por que estou falando tudo isso. Na década de 1990, a gente foi cair lá no MIT, o velho e famoso MIT, e eu sofri uma influência muito grande do cara que fez o MIT Media Lab, o Nicholas Negroponte. Eu tinha 36 anos, virei titular muito cedo na USP e estava com todo o gás. E a gente fez aquele *laptop* de 100 dólares. Vocês lembram do *laptop* de 100 dólares? Deu errado, o governo brasileiro não quis fazer o *laptop*. Parece que era melhor nós termos 80 milhões de jovens analfabetos. Todas essas bobagens de *fake news* e tudo o que está acontecendo de ruim nas redes sociais talvez fosse diferente se a gente emplacasse esse projeto, mas, enfim, deu errado.

No último dia, quando o Nicholas voltou para os Estados Unidos, ele falou assim: “Olha, eu, se fosse vocês, montava um centro de inovação”. Isso foi em 2006, 2007. E eu falei: “Mas, Nicholas, o que é inovação? Defina inovação”. “Tira uma foto do pessoal aqui. Daqui a seis meses, tira de novo. Se o pessoal estiver melhor na foto, isso é inovação.” Eu jamais esqueci isso.

Começo a desenvolver minha atividade na USP, e nós tivemos um marco importante em 2022, que foi a gestão do professor Carlotti, em que nós propusemos o fortalecimento da inovação na Universidade de São Paulo. E essa vai ser a tônica da minha palestra. Desde o início, nós trouxemos o conceito de ecossistema. Isso não significa que a gente não fazia inovação. Eu vou explicar como a Universidade de São Paulo surgiu, o próprio IPT, né?

---

O IPT nasce na Politécnica, mas ele faz as armas da Revolução de 1932. Então o IPT foi tirado à força da USP, porque tecnologia na década de 1930 e 1940 era arma. Havia um medo das forças centrais de um rearmamento do Estado de São Paulo, e não fazia sentido a intelectualidade que estava na USP ter o IPT, porque, novamente, a gente podia rearmar o Estado de São Paulo. Isso ia contra os interesses da República.

Dentro dessa perspectiva, se vocês olharem o logo da USP, é “pela ciência venceremos”, *scientia vinces*, porque militarmente perdemos. Esse é o subliminar. Então a USP nasce nas brumas da Revolução de 1932, dois anos depois, dentro do armistício negociado. E a visão do povo paulista naquela época era muito ambiciosa, a tal ponto que hoje nós temos uma universidade ranqueada em 85° [posição] no mundo. Mas não quero falar só da USP, quero falar do Sistema Paulista de Pesquisa e Desenvolvimento, que é um dos mais pujantes do mundo. São poucas as nações do mundo que investem o que o estado de São Paulo investe em ciência. É da ordem de quase 5 bilhões de dólares, incluindo a USP, a Unicamp, a Unesp, as Fatecs e a Fapesp, e vários institutos associados de P&D.

Então aqueles visionários criaram esse ambiente, que eu considero um dos maiores do mundo, com essa visão transformadora da sociedade. Para vocês terem uma ideia, a USP responde hoje, só a USP, por 18,5% da produção científica brasileira, quase 13% da produção científica latino-americana. Nós temos 110 mil alunos só na USP. Se você considerar a Unesp, a Unicamp, as Fatecs, nós despejamos no mercado paulista quase meio milhão de profissionais altamente qualificados. São poucos os estados americanos que têm esse tipo de investimento.

Nós temos, por exemplo, cinco escolas de Engenharia, só a USP: Lorena, São Carlos, Politécnica, Pirassununga, Piracicaba. Nós temos quatro hospitais, quatro museus. E, ao longo dos anos, essa estrutura foi ficando cada vez mais encorpada, mas a gente, por questões ideológicas e pela própria questão da organização do Estado brasileiro, deixou de prestar atenção na inovação, que era muito clara, era óbvia para aqueles fundadores de todo esse ambiente de P&D, mas, com a cristalização, consolidação do Estado, com a Constituição de 1988, esquecemos disso. A gente tem ainda alguns sobreviventes, alguns professores daquela época, só que isso era tão óbvio para nós e, de repente, a gente esqueceu de tudo isso.

E isso muda radicalmente com a Lei da Inovação de 2016. Em 2016, uma nova lei é publicada e, na gestão do professor Carlotti, a gente resolveu aderir totalmente à lei. A USP virou a chave, concomitante e articuladamente com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, à qual sou subordinado. Então,

---

vocês imaginam, nós temos 42 faculdades e nós temos 300 departamentos. Todos os departamentos hoje têm uma Secretaria de Pesquisa e Inovação. No começo ficou um debate, porque a gente não sabia se a inovação tinha que entrar pela extensão ou pela pesquisa. É um dilema. Tem universidade americana que faz pela extensão. Nós temos a Pró-Reitoria de Graduação, Pós-graduação, Extensão e, agora, Pesquisa e Inovação.

Nós temos uma visão de inovação baseada em ciência. Então, se o Estado paulista investe tanto em ciência, essa ciência tem que impactar no bem-estar da população. Nós resolvemos pendurar isso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, e aí começa a nossa aventura.

Eu estava jogando bolinha de papel no meu laboratório, o reitor me liga e [informa que] teve uma reunião com o procurador. Eu falei: “O que será que eu aprontei desta vez?”. Então eu fui lá, e o reitor falou: “Você vai cuidar do Centro de Inovação da USP”. E ele falou: “O que você quer? Você precisa de recursos, equipe?”. Eu falei: “Não, eu quero o celular dele, do procurador”. Porque a inovação, principalmente no setor público, tem uma dimensão jurídica muito grande. Eu vou discorrer um pouco sobre isso e os obstáculos que nós estamos tendo, eu diria nós, eu, o procurador Fassio, porque o Judiciário paulista ainda não assimilou a questão da inovação, né, Fassio?

E eu vou falar da importância de a gente pensar no Estado brasileiro e não no governo brasileiro. A inovação, em uma nação organizada como o Brasil... Nós temos uma Constituição perfeita, então, por que as coisas não dão certo se a nossa Constituição é tão bem escrita? É porque a gente bota muito foco em governo, e a gente tem que sair do governo e focar no Estado. A inovação é do Judiciário, é do Legislativo e também do Executivo nas suas três camadas. Estou vendo dignatários de prefeituras aqui, eu estou vendo representantes do Estado no Ipem e também do sistema federal.

Na hora que você começa a montar essa espinha dorsal do Estado brasileiro, aí, sim, você vai fazer o que a gente chama de uma inovação vigorosa nos limites da lei, porque o regramento jurídico público é diferente do privado. Então, sob essa perspectiva, a gente começou a mapear, e a USP tem vários projetos de impacto nacional. Não sei se vocês sabem, durante a pandemia, a Marinha, a Polícia Federal, a Polícia Militar, a Defesa Civil, a Força Aérea, o Exército, o IPT, o Senai, o Senac, o Instituto Federal, o Inmetro, a Anvisa, o Hospital das Clínicas se juntaram sem nenhum apoio de governo. Não tivemos nenhum apoio da esfera estadual e federal, mas não reclamem disso.

---

A gente tem mania de reclamar na ausência do governo, vou também discorrer sobre isso, mas a sociedade brasileira representada pelo [Executivo], Judiciário, Procuradorias, Exército, a gente se lançou a fazer ventiladores. Nós fizemos mil ventiladores em cem dias que salvaram milhares de vidas. Nós distribuímos para o País todo, e era um ventilador grátis. Imaginem um diretor de hospital tomando conta de um ventilador de R\$ 400 mil, chegava a USP com o selo dela falando que esse ventilador vai funcionar, porque tem autorização da Anvisa e competência da USP, e ele é grátis. Então, nos blecautes que houve em Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Manaus, chegavam os ventiladores da USP e isso aliviava a situação.

Semana que vem, estou convidando todos vocês, nós temos uma feira de ciências, nós temos que cuidar dos novos jovens. Vamos ter a Febrace na USP, levem as crianças, os filhos e aproveitem. Além de visitar a Febrace, levem os seus filhos e sobrinhos na Mostra Paulista de Museus Itinerantes da USP com realidade virtual. Visitem a feira de ciências, que vai ser terça, quarta e quinta, das duas às cinco. Soltem as crianças lá, a gente tem todo um aparato de segurança. Serão 900 jovens, estamos esperando 10 mil visitantes. E, se vocês tiverem tempo, aproveitem e visitem a nossa exposição de realidade virtual dos museus da USP. A Febrace já atende 20% das cidades brasileiras, 1.352 municípios.

E, finalmente, mais recentemente, nós temos vários programas *online*. Os programas da USP estão se massificando, então nós temos um programa para ensinar metodologia de ciências e engenharia para professores, nós já atingimos 200 mil professores do ensino médio do Brasil. A gente fez um programa de ensino de internet das coisas, que atingiu, até agora, 160 mil crianças em 134 países. E nós, com a iniciativa privada, estamos formando professores com selo USP para ensinar robótica, computação, internet, inteligência artificial no Brasil todo. Então a USP começa a se abrir e, mais recentemente, a gente começa a ter programas de impacto internacional.

Eu não sei se vocês sabem, a gente abriu um posto de hidrogênio. Não é um posto de gasolina, é um posto de hidrogênio: entra etanol e sai hidrogênio. É o primeiro e único posto de etanol que transforma em hidrogênio do mundo. As empresas estão doando carros (...). E nós estamos com dois ônibus totalmente de hidrogênio. É muito legal andar em um ônibus a hidrogênio. Vocês sabem o que sai de fumaça, né? Água. E a gente está produzindo hidrogênio. Então, logo, vocês vão ver barco, drone, avião, caminhonete, motocicleta, tudo a hidrogênio lá da USP. Esse projeto, o governador Tarcísio e o presidente Macron foram curtir porque é um projeto

---

que a gente imagina que pode impactar a cadeia energética mundial. Um dos patrocinadores está reproduzindo esse modelo, por exemplo, na Índia e na Indonésia.

Então nós temos que reverter o caminho e pensar como o sistema paulista de pesquisa, desenvolvimento e inovação pode impactar o mundo. E aí vai ter o papel do Ipem nessa história, porque eu vou mostrar como nações mais organizadas usam a metrologia como um aliado deles para alcançar outros mercados. Aqui, a gente não inventa a norma, a gente traduz de fora, e normalmente são vários estrangeiros escrevendo as normas para a gente virar um país comprador e não exportador de tecnologia. E aí, um cara muito importante é Peter Drucker. Vocês já escutaram falar de Peter Drucker? Peter Drucker falava o seguinte: “Não existem países subdesenvolvidos, existem países subadministrados”.

Eu estava semana retrasada com o professor Anderson em Singapura. Ele ficou impressionado, porque Singapura manda: “Só vamos fazer coisa aqui para impactar a economia de Singapura”. Não é uma democracia, né? Depois fomos à Suíça, e o professor Vahan teve uma audiência com a ministra de Ciência e Tecnologia da Suíça. Não sei se vocês sabem, a Suíça está em primeiro lugar há 14 anos no *ranking* mundial de inovação.

Eu sempre fui um cara inquieto, meio provocativo. Então eu cheguei para a Sra. ministra e falei: “Sra. ministra, desculpe quebrar o protocolo, mas eu preciso fazer uma pergunta. Eu estava vendo que o governo do Estado de São Paulo investe cinco bilhões em inovação, mais ou menos parecido com o que a Suíça investe. Vocês estão em primeiro lugar e nós estamos em quinquagésimo. Qual é o segredo?”. Qual é o segredo? É justamente esta resposta aqui. Ela falou o seguinte: “Olha, nós somos menores que vocês, mas a gente é muito organizado e a gente documenta bem, informa bem o que a gente faz”.

Então isso foi muito provocativo, o professor Vahan também ficou impressionado, mas eu acho que a gente ficou tão preocupado em montar esse sistema aqui no Estado que a gente esqueceu de se comunicar. E aí vocês vão ver as nossas iniciativas de mapeamento de inovação no Estado, São Paulo fez o primeiro estudo do ecossistema paulistano à Cidade de São Paulo. Pasmem, de 50 a gente pulou para 24 [no *ranking*]. Isso porque estavam faltando um monte de dados. Eu falei: “Olha, na hora que USP, IPT, Ipem começarem a municiar, nós vamos para 15, depois 10, cinco, três, dois, um, porque nós temos um país...”.

---

Isto eu esqueci de falar para vocês: quando acabou o *laptop* de 100 dólares, que deu errado, eu falei: “Nicholas, eu vou ser professor aí no MIT”. Estava no começo da carreira, porque se criou muita frustração para nós. Ele falou: “Não. Eu, se fosse você, ficava no Brasil, porque tem muito menos problema para resolver nos Estados Unidos do que aí”. O Brasil é um parque de diversões para jovens cientistas resolverem problemas com ciência. Então isso mudou a minha cabeça e eu, de forma pioneira, comecei a atravessar os muros da universidade.

Mas, quando o Flávio fala de Lean e tudo isso, antecipou. E Peter Drucker, ainda na década de 1950, falava de inovação pública. Então a inovação pública, o governo como facilitador tem que regular e criar as condições para a inovação, inclusive fomento público, porque, como vimos nas apresentações do professor Anderson, tem o papel do Estado. Não pensem que a Apple surgiu, ou o Elon Musk, recentemente... O volume de recursos que a Nasa e o Darpa colocaram nas universidades americanas, e Elon Musk, Google e Apple vão lá e pegam como banana em cacho, foi fundamental para consolidar esse ecossistema.

Eficiência na missão. Foco no impacto, sem burocracia. Gestão por resultados. Medir o impacto, não processos. Foco no cidadão. Inovação focada na necessidade da população. Descentralização, dar autonomia. Isso foi uma coisa que o professor Vahan ficou... Somos um sistema super autônomo. No final do dia, o Anderson faz o que quer no IPT, a USP faz o que quer na USP. Não sei do Ipem, mas posso falar pelas universidades paulistas. A gente montou um sistema de primeiro mundo em um país de terceiro mundo. E essa autonomia, sem orquestração, não nos leva a resultado nenhum.

Então eu bati muito nessa missão e acho que falta em São Paulo um plano diretor de PDI estratégico para os próximos 25 anos, estruturando as forças do Estado dentro das nossas vocações. A inovação contínua, não vou discorrer sobre isso, porque o professor Flávio deu uma aula magnífica, então é importante... O Peter Drucker publicou isso lá atrás. E depois, nas décadas de 60, 70, 80, 90, o MIT foi sistematizando, mas é importante dar continuidade e não destruir o que está aí.

Os governos mais neoliberais falam: “Não, o Estado não tem que investir em educação, em pesquisa”. Muito pelo contrário. Ciência e inovação são investimentos, mas a questão é a gestão dos resultados e o retorno desses investimentos. Então o Anderson foi até meio generoso, é muito pouco a relação de um para dois. A China já está forçando as entidades a terem um impacto no PIB de um para cinco, um para 10. E, na

---

hora em que a gente tiver os indicadores, a gente vai conseguir tudo isso. E parcerias.

Então, sob esse ponto de vista, é muito importante a escala TRL, e a gente descobriu que, lá na USP, antigamente a gente ficava na pesquisa básica. Gente, a gente consegue fazer tudo. Qual é um dos 10 hospitais mais importantes do mundo? O Hospital da USP, o Hospital das Clínicas. A gente nunca abdicou da relação indissociável do ensino e da pesquisa, e agora existe uma relação indissociável entre o ensino, a pesquisa e a inovação. Temos que pegar os nossos 150 mil alunos da USP e levar para a inovação, formar empreendedores. Então, a partir do momento em que a gente tem essa constatação, e a gente não quer fazer sozinho, tem que ser um ecossistema, tem que ser parceria com o IPT.

Não brinquei com o Anderson quando falei: “Vamos derrubar o muro do IPT, vamos derrubar o muro do Ipem, vamos derrubar o muro do Butantã”, porque, quanto maior for a circulação desses cientistas, maiores serão as interações sociais e maior será a inovação. Isso é uma premissa que existe. E a gente descobriu também que dinheiro não falta. Tem o BNDES, tem a Embrapii, tem o NP. De novo, o que eu aprendi indo à Suíça: a gente não está lubrificando as sinergias.

A gente tem um ecossistema muito grande. Outro dia descobri que só a USP, na Capital, são quatro milhões de metros quadrados e, no Estado, são 80 milhões de metros quadrados. Então é muito comum eu estar andando na USP e dizer: “Ah, quem é você?”. “Sou professor.” “Poxa, nunca te encontrei na vida.” A gente se perde nessa imensidão, e aí é fundamental a gente começar a estruturar políticas estratégicas.

Agora, a USP mudou, a USP criou a sua Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação. A USP está descentralizando a inovação – descentralização, lembra lá a orientação do Peter Drucker? E a USP está começando a adotar as cartilhas mais avançadas. Então vão lá no *site* do MIT e baixem o Manual do MIT para Inovação. Eles publicam uma revisão todo ano. A última revisão é a de 2023, em que eles falam de um ecossistema que não é mais Hélice Tríplice, é Hélice Penta.

Os empreendedores, o capital de risco. Nós temos a Faria Lima aqui do lado. Cadê o dinheiro deles investindo em inovação, injetando inovação no Estado? Nós temos as universidades, a indústria, e eu tomei uma bronca do MIT: “Nota 5 aqui, tem um erro nesta figura”. Qual é, pessoal? Eu coloquei governo, é Estado. Não é governo, é o Judiciário, é o Legislativo. Os procuradores falaram muito bem: o papel do Judiciário é fiscalizador. Mas qual vai ser a posição do Estado quando a gente fizer inovação, o futuro?

---

Lembra que pedi o celular do meu procurador? Nós temos que trabalhar com um conceito chamado integridade. Integridade é a preocupação de não fazer uma coisa errada com a inovação lá na frente. Integridade é um assunto muito relevante para você fazer o que a gente chama de ambientes inovadores éticos, porque o setor público tem que focar na inovação no cidadão. Nós não estamos aqui, como a Google, para ganhar dinheiro. Nós estamos recebendo investimento do Estado para melhorar a qualidade de vida da população em última instância.

Mas, eventualmente, vamos ter que violar barreiras jurídicas. Por isso é que eu estava cochichando aqui com o Dr. Rafael da questão dos *sandboxes*. Existe até uma legislação específica para proteger os gestores públicos, porque todo gestor público tem o medo do CPF dele aqui. Quando a gente começa a implementar a legislação de inovação na USP, começa a sofrer barreiras. Eu ligo chorando para o Rafael a cada dois meses. Mas é muito importante a participação do Estado. E o projeto do ventilador foi um projeto do Estado. Ministério Público, Exército, Marinha, Polícia Militar...

Então, não pensem mais no governo, não culpem o Executivo. Eu queria até fazer um agradecimento aqui para a Alesp, porque, quando a Alesp entendeu isso, ela fez uma emenda parlamentar para mapearmos a inovação em todo o Estado de São Paulo. É o nosso Observatório de Transformação Digital. Então, assim, o MIT me deu uma bronca, e eu não atualizei esta figura ainda, mas tenho que trocar governo por Estado.

E aí a USP começa a fazer ações que chamamos de catalíticas. Lembrem que somos 6 mil professores perdidos em um terreno de 80 milhões de metros quadrados. Então a USP começou a criar centros. A gente criou centros internacionais, estamos com o Pasteur, estamos com o CNRS francês e estamos com o Centro da ONU de Genética e Biotecnologia. Mas, nos grandes problemas brasileiros, câncer, Amazônia, agricultura tropical, carbono, a gente começou a fazer grandes plataformas... Democracia, a gente começou a fazer grandes plataformas de impacto global, tentando trazer as melhores cabeças do mundo para a universidade, nos influenciar e transformar isso em conhecimento para a sociedade.

Para vocês terem uma ideia, na gestão do professor Carlotti, criamos nove centros, mas temos mais 30. Temos 9 Embrapiis, 30 centros Fapesp. Vocês sabiam disso? O meu papel no Centro de Inovação é jogar isso para fora da USP. Fico chutando o pessoal para fora. E aí tenho o Centro de Inovação, que é este prédio lindo. Estão todos convidados. Semana que vem, a Febrace vai ser lá. Vocês vão ver 6 mil garotos pululando. Fazemos a



---

exposição virtual dos museus da USP. É totalmente gratuito, podem aparecer que a gente acolhe vocês.

E a USP começa a organizar seu ecossistema. A USP tem 28 pontos de presença no Estado, e a gente começou a articular o nosso ecossistema coadunado com o SPAI. Todo mundo já escutou falar do SPAI? Sistema Paulista de Inovação e Empreendedorismo. Então, o professor Vahan, junto com o professor Aquino, a gente começa a fazer um grande mapa da plataforma de inovação do Estado, junto com a Unicamp, junto com a Unesp, junto com a Fatec, junto com as federais, para tentarmos estruturar tudo isso. Começamos a mapear essas relações, e o nosso foco é fazer junto. Nós não queremos ganhar dinheiro, queremos impactar a sociedade. Então temos muito o conceito de cocriação, porque, na cocriação, você gera mais valor, coadunando os interesses públicos, privados e científicos.

Para encerrar essa fase, vou falar um pouco da nossa novidade, que é o Instituto Internacional de Inovação. Queremos levar uma mensagem do Brasil para o mundo, então estamos juntando inovação com internacionalização. E, se tudo der certo – o Tribunal de Contas acabou de autorizar –, quem sabe a gente inaugura esse prédio este ano.

Como não existem países subdesenvolvidos, existem países suborganizados, começamos a organizar os indicadores da Universidade de Inovação. Então esse é um tópico quentíssimo, são resultados preliminares. Pegamos o manual da WIPO, World Intellectual Property Organization. Isso é um “truque” lá dos suíços, eles ficam do lado da organização que faz o *ranking*. E a gente começou a mapear os indicadores de inovação da universidade.

Esta é a nossa equipe. Nós fazemos baseados em ciência, então nós temos o professor Moacir, o professor Catalane, o professor Emanuel, o professor Filipe, vários alunos de graduação e pós-graduação. Essa ciência é desenvolvida principalmente nas nossas escolas de administração, tanto na Capital quanto em Ribeirão Preto. Nós temos duas escolas de economia e administração. E, dentro dessa metodologia, começamos a mapear. Nós tivemos 78% de adesão das Embrapiis, 100% dos Cepids e 100% dos CPAs. E conseguimos, então, mapear 23 dos 25 ambientes de inovação que nós temos.

Destaques: nós atraímos, fora da USP, no ano passado, R\$ 1,5 bilhão de recursos, fora o orçamento da universidade. Isso, pessoal, é só a ponta do *iceberg*. A gente acha que vai chegar a dez bilhões fácil, e vamos impactar uma economia de 100 bilhões. O problema é que as informações estão em silos. Temos a LGPD, não estamos conseguindo ter acesso a todas as

---

informações, mas só empresas com DNA USP... A USP formou até hoje 350 mil alunos, 1% desses alunos abriram empresas. Então nós temos 3.600 empresas com DNA USP mapeadas. Só de valores outorgados no ano passado foram R\$ 1,5 bilhão.

Nós temos ambientes em ciências da saúde, ciências exatas, ciências agrárias, engenharias. Mapeamos até agora, na inovação, 400 pesquisadores principais e 2 mil pesquisadores associados. Produtos: 69 *startups* geradas. Isso vai gerar um catatau de 300 páginas, mas só de *startups*, no ano passado, foram 69. Não se esqueçam que a USP tem sete unicórnios. Nubank, por exemplo, a Cristina Junqueira (...).

O impacto é praticamente em todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com no mínimo, em alguns casos, indústria, inovação e estrutura, 68%, 70%. Por favor, este é o primeiro ano da rodada. Antes, a USP ficava na classificação mil. Quando começamos a buscar os indicadores, fomos para 500, 200, 100, 85. Agora, vamos começar a disputar 50, 10, 5 e tal. Então é muito importante organizar e dar visibilidade a esse ecossistema, porque a sociedade paulista, que paga a USP, a Unicamp, a Unesp, vai conseguir transitar nesse ecossistema.

Parceiros: nós temos mais de 100 parceiros no ambiente: Fapesp, Fiocruz, CNPEM, IBM, Petrobras. Conclusões preliminares: nós temos um ecossistema de inovação robusto, mas não documentado, não registrado. O volume de 25 grandes projetos anualmente ultrapassa recursos externos da universidade da forma de 1,5 [bilhão de reais]. E a adoção dessa abordagem estratégica de gestão de ecossistema... Porque o nosso ecossistema até então era amorfo. O que é um ecossistema amorfo? Você deixava as árvores escolherem, mas, junto com a árvore, crescia mato, erva daninha. Em um ecossistema saudável, você vai ter relações de colaboração e competição, mas todos os entes do ecossistema contribuem para o ecossistema. A única coisa que sempre cresce é o ecossistema.

Se você tem uma relação tóxica no ecossistema, ele morre. Sei lá, o pessoal fala que o Saara era uma floresta. Muitos anos atrás, o ecossistema morreu lá. Então todos os entes do ecossistema têm de proteger o ecossistema, e isso é necessário, através de políticas. Na Secretaria de Ciência e Tecnologia, a gente desenvolveu o ecossistema. A gente acha que, uma hora, todas essas informações estão sendo compartilhadas com as nossas universidades irmãs, Unicamp, Unesp, os federais, o sistema paulista. E a gente, então, vai começar cada um a organizar e vai ter, de fato, o ecossistema paulista de inovação. E ele tem de melhorar a taxa de sobrevivência de empresas e tecnologias e o nosso potencial de

---

escalabilidade. Então não ousei dizer que, em cinco ou dez anos, esse ecossistema estará exponencialmente maior. Não quero criar expectativa, mas nós estamos em uma fase inicial de seu mapeamento.

Próximos passos: nós estamos com a equipe montada de InovaMap. Nós fechamos um acordo de colaboração com a Prefeitura de São Paulo, então a Prefeitura está mapeando os seus dados, a gente está trocando os dados. A Alesp viu isso, nos deu recurso para mapear os 654 municípios. E vários secretários de ciência e inovação municipais estão nos procurando. Estamos na fase de organizar o jogo. Está todo mundo convergindo. Temos muita vontade, um trabalho enorme e poucos braços, mas temos certeza de que vamos conseguir.

**PLATEIA** – Boa tarde, professor. Muito obrigado, porque isso não foi uma simples palestra, foi uma aula que o senhor nos deu. Há três semanas, fui convidado pela FGV do Rio de Janeiro para dar uma aula sobre transformação digital na saúde. E chegou um momento em que tive de falar exatamente o que o senhor pontuou nesta tarde, que é a questão de política de Estado e política de governo. A necessidade da continuidade de bons projetos que as políticas de governo costumam destruir, não dando continuidade.

Então isso é uma pauta muito importante para que a gente veja esse ecossistema realmente tendo essa continuidade, porque é ruim a cada quatro anos ver um projeto que é importante para a sociedade muitas vezes parar e reiniciar, porque se perde recurso, tempo. Projetos que estão em constante evolução são parados simplesmente por, muitas vezes, vaidade dessa migração entre os grupos.

Então parabéns por trazer essa pauta. Temos aqui representantes também do Judiciário. É importante que todos ouçam isso, porque a evolução do nosso país, eu entendo que vai deste entendimento, separarmos o que é política de Estado e o que é política de governo. Então muito obrigado. Era isso, era somente pontuar. Obrigado.

**MARCELO KNÖRICH ZUFFO** – Bem, preciso comentar. Quem faz política de Estado na inovação? São os agentes da Hélice Tríplice. Foi a bronca. O que o MIT falou para mim: quem tem muita expectativa de o governo fazer isso, “quebra a cara”. Então, a ideia das plataformas de inovação: a gente tem três Inovas, o da Capital, o de São Carlos e o de Ribeirão Preto. Na nova gestão, imaginamos abrir mais duas, uma na região de Lorena e outra na de Bauru.

---

É fundamental que sejam espaços de discussão franca, aberta e direta para que as comunidades busquem consenso. Você tem dois tipos de inovação, com atrito e sem atrito. As políticas de Estado são aquelas formuladas sem atrito, baseadas em consensos construídos na sociedade. A gente descobriu por que os nórdicos fazem mais inovação na Europa do que os não nórdicos: porque eles são muito integrados, se comunicam direto e constroem consensos. E a melhor coisa que tem para uma assembleia é quando indústria, universidade e governo vêm juntos aqui na Assembleia e pedem um projeto de lei conjunto.

Eu tenho que dar este exemplo da saúde. Vocês sabem que um sistema central aqui no Estado na área de saúde é o Cross. O Cross não é digital. A nossa Fapesp... Veja, a gente criou a Fapesp em 1934, a gente criou a USP em 1934, o IPT foi tirado da USP por causa das armas em 1934 também, mas existe há 120 anos, como a Politécnica. Foi o primeiro laboratório do professor Paula Souza.

O Paula Souza era ferroviário, fazia ferrovia, e o Ramos de Azevedo falou: “Paula Souza, eu estou precisando de uns engenheiros bons para construir São Paulo”. “Ah, vai precisar de um laboratório de ensaios.” Aí foi criado o laboratório de ensaios. Então todos aqueles prédios no centro, o Teatro Municipal, o Fórum, foi tudo criado por Paula Souza, né? Inclusive, ele deu o projeto da Poli para nós, lá no Bom Retiro.

Precisava de um laboratório para ensaiar concreto, e aí surgiu o Laboratório de Ensaios de Materiais, que depois virou IPT. E, é claro, na comoção da Revolução de 1932... Politécnico é isto: tem guerra, a gente vai para a guerra. Durante a guerra contra o vírus, a gente fez ventilador. E essa é a história de São Paulo. E uma guerra em que a gente vai entrar agora é usar a IA para fazer a triagem de todo o Sistema Público Paulista de Saúde. Quem está nos pagando esse projeto, com o Hospital das Clínicas, Cross, é a Fapesp.

Então São Paulo tem um sistema robusto de Estado. A gente investe muito. A gente precisa qualificar agora o retorno desse investimento, e isso tem que ser feito com todos os atores do ecossistema na mesma sala. Faltava esse espaço na universidade, e esse espaço a gente chama de Centro de Inovação. Então nos visitem.

Agenda deste ano: nós temos agora, semana que vem, a Febrace. Em maio, nós vamos ter uma *open house*. Nós vamos abrir todas as iniciativas. Em junho, nós temos a Science Meeting Business, que é o principal encontro de CEOs e empresários inovadores. Dia 30 de junho, um evento global em *hardware* para a IA, porque nem a China, nem os Estados Unidos vão vender

---

*hardware* para nós. Então o Brasil vai fazer chip de IA aqui. O cara que fez o *chip* da DeepSeek que está vindo. É isso.

Então nós temos o evento de IA. Depois, nós vamos ter o nosso seminário de Diplomacia da Inovação, como o Brasil vai se posicionar na nova ordem pós-fim da Segunda Guerra Mundial. E aí nós vamos ter a COP 30, e o Brasil vai ser a grande referência. O Brasil tem que assumir a bandeira de sustentabilidade. O Brasil tem que deixar de ser adolescente, porque, sim, 84% ou 90% da Malha Paulista é reciclável.

O Brasil é uma potência mundial em agronegócio, o Brasil é uma potência mundial em transição energética e o Brasil tem a maior floresta que armazena carbono, não sei se vocês sabem disso. A floresta americana, canadense, não armazena carbono. As florestas que armazenam carbono são florestas tropicais. E, por acaso, o Brasil ainda tem a maior do mundo, né?

Então o Brasil tem que... É uma democracia. Esses consensos têm de ser feitos entre nós com profissionalismo e sem ideologia. Isso também parte para a questão de Estado. As políticas de Estado têm de ser imunes a ideologias. Muito obrigado.

---

---

## Explorando o Marco Legal de CT&I, para que serve e como aplicar

**RAFAEL FASSIO<sup>18</sup>** – Bem, pessoal, primeiro de tudo, muito boa tarde para todos e para todas. Queria agradecer este convite tão bacana feito pelo Ipem, pelo Instituto do Legislativo Paulista também, para que a gente possa conversar um pouco, depois de ter ouvido o Anderson, depois de ter ouvido o Flávio, e agora, depois de ter ouvido o Sr. Marcelo, sobre como a gente coloca um pouco disso em prática.

Minha fala aqui é um pouco ingrata, mas acho que vai ser uma fala bem otimista, porque a gente já tem muita coisa feita que pode usar, de fato, não só em instituições de ciência e tecnologia – como é o caso do Ipem, que, seguindo a linha do Inmetro, também se qualificou recentemente como instituição de ciência e tecnologia e inovação no Brasil –, mas também nas nossas outras ICTs, nas nossas universidades, em todos esses atores do ecossistema, que é um ecossistema que precisa, como todos os que me precederam deixaram muito claro aqui, de parceria. A gente, no público, não faz nada sozinho. A gente, público, precisa da empresa. E a empresa, como vocês viram nas palestras, também precisa muito do setor público para conseguir dinamizar, aumentar sua competitividade e, de alguma forma, se inserir melhor no ecossistema brasileiro.

Eu sou procurador do Estado desde 2013, sempre trabalhei muito com contratações públicas em geral. E aí, lá para os anos de 2016, o professor Zuffo já citou, quando estava havendo uma alteração muito grande na legislação de inovação no Brasil, a gente começou a ver na Procuradoria que tinha que mudar algumas coisas. Aquela legislação de inovação que, de alguma forma, tinha algumas amarras, colocava algumas dificuldades, estava sendo mudada justamente com o intuito de facilitar sua aplicação.

E aí a gente foi vendo que algumas coisas não encaixavam nas nossas caixinhas de direito administrativo. Por isso, na PGE, foi criada depois uma

---

<sup>18</sup> Graduado, mestre e doutor em Direito pela Faculdade de Direito da USP, é procurador do Estado de São Paulo, membro da Comissão de Direito Administrativo do IASP - Instituto de Advogados de São Paulo. Pesquisador do Núcleo Jurídico do Observatório de Inovação e Competitividade do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo e da Associação Laugurтин.

---

área de propriedade intelectual e inovação. Nessa sequência, continuei estudando isso, fui consultor do BID para compras públicas de inovação no Brasil e na América Latina. E aí, quando a gente olha um pouquinho para os nossos vizinhos, vê não só a força do ecossistema brasileiro, mas que tem muitas questões parecidas com as que a gente tem aqui.

Depois, durante o meu doutorado, fiz uma *fellowship*, um período no Fórum Econômico Mundial, em São Francisco, em que estava coordenando um projeto sobre como contratar inteligência artificial em nove países diferentes. E aí a gente vê que, de fato, quando se tenta trazer tecnologia para o setor público, os obstáculos que a gente ainda enfrenta e que outros países também enfrentam são, de alguma forma, desafios compartilhados que, de algum modo, a gente vai tentar vencer junto.

Então a minha fala aqui pretende ser uma fala bem breve. Quero mostrar alguns dados e evidências para vocês, para não ser só a fala ou o otimismo do Rafael aqui. Acho que é importante colocar alguns números, assim como Anderson, Flávio e Marcelo também colocaram, para a gente poder pautar um pouco a nossa discussão.

Depois, eu quero mostrar bem pragmaticamente como a Procuradoria do Estado – e fico feliz que tanto o professor Marcelo quanto o professor Anderson já mencionaram coisas que a gente fez junto, trabalhos que a gente fez – está contribuindo para que esse ecossistema consiga se dinamizar. Quero mostrar também algumas ferramentas bem práticas para vocês, com alguns pontos que talvez possam ajudar não só essa jornada do Ipea como ICT, mas outras instituições de ciência e tecnologia, outras empresas e *startups* também que querem se inserir. E também, é claro, pensando no gestor público que está dentro do Estado tentando trazer tecnologia para resolver esse dilema tão insanável que é fazer mais com menos, e sem tecnologia a gente não vai vencer esse desafio.

Então, vamos começar pelo começo. E quero começar aqui, como falei, mostrando alguns gráficos, porque acho que mostram e pautam qual é o nosso desafio hoje, no Brasil. Se vocês forem olhar, aqui tenho um dado do MCT&I, é o mais recente que a gente tem, de 2024, que mostra no curso de quase esses 20 anos o que se tem no Brasil em termos de gastos do setor público e privado com pesquisa e desenvolvimento. Na somatória, o Brasil fica sempre em torno de 1,1, às vezes 1,2, 1,4 até; depois, em uma queda recente, fica em torno de 1,1. Vamos trabalhar com esse dado final.

Só que olha que coisa interessante na composição desses gastos. Se a gente for olhar [os dados] que dizem respeito ao gasto do setor público e os gastos empresariais, nota-se uma coisa interessante: em quase todos os

---

anos depois de 2006, exceto em 2019, vê-se uma coisa interessante que explica um pouco do cenário do Brasil.

Conseguem perceber que [os gastos públicos] em quase todos esses anos é superior [aos gastos privados]? Ou seja, o nosso país, diferentemente de outros sistemas, como a Alemanha, que foi citada aqui, Israel e até Estados Unidos, um problema histórico no investimento do setor privado. A gente tem uma dificuldade muito grande de fazer com que o setor privado possa investir em pesquisa e desenvolvimento.

Se o setor privado investe pouco em P&D, a gente tem um resultado ruim na inovação nas empresas. Claro que a solução para isso não está em reduzir os gastos do setor público para melhorar a nossa proporção. Mas, se a gente olhar em termos de valores agregados, sobretudo há alguns anos, o Brasil não fica longe da média dos países do OCDE em relação aos dispêndios públicos, aos gastos públicos.

A fala do professor Marcelo mostrou muito bem a pujança do que a gente tem aqui no próprio Estado de São Paulo e que é orquestrada por várias instituições públicas. O nosso desafio maior está em fazer o setor privado garantir ou, de alguma forma, “desfacilitar” as suas condições de investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Agora, vamos guardar essa informação e vamos ficar com a cabeça nesse 1,14% do PIB. Vamos lembrar que, na conta de padaria, o PIB do Brasil é 10 trilhões. Então guardem esse número para comparar com este próximo gráfico. Aqui eu tenho também, em percentual do PIB, a composição do que já se gasta, de qual é o nosso retrato em relação a contratações públicas. Lá em cima também, de novo, um somatório da União, os municípios, que são mais relevantes que os estados, e, por fim, os estados ali no final.

Aqui, se vocês forem olhar, a gente também tem um número de países ricos no que diz respeito a isso. A média da OCDE em contratações públicas fica em torno de 10% a 15%. Esse dado é do Ipea. Se a gente for somar todos esses anos, a média vai dar em torno de 12,5%. Ou seja, a gente fica bem no centro da média dos países da OCDE. Tivemos uma queda recente, depois de 2014. Alguém arrisca por que houve uma queda recente nas contratações depois de 2014? Vocês estavam no Brasil em 2014? O que aconteceu? A partir de 2014? Pode chutar.

**[PLATEIA]** – Teto de gastos.

**RAFAEL FASSIO** - Teto de gastos, mas não é exatamente isso. Isso contribuiu. Olha um ponto: os estados e municípios estão mais ou menos constantes



---

depois de 2014, né? Agora, a queda maior veio na União, por conta de alguém na União que compra muito e que passou a sofrer, depois de 2014, uma coisa que ocupou bastante tempo do jornal. “Lava-Jato”. Foi isso. Essa é a grande queda que a gente tem nas compras da Petrobras depois da Operação Lava-Jato, que, claro, se soma com o período de crise econômica, em que o Brasil também deu uma arrocada no cinto para fazer um ajuste fiscal depois na época do governo Temer.

Mas isso mostra, primeiro, o quanto a Petrobras é relevante quando falamos em contratações públicas e também em pesquisa e desenvolvimento. Mas vamos tirar um pouco também esses dados menores de lado e vamos ficar com um número grande. Vamos ficar com o 12,5 ou, para sermos mais justos, o 9,4 lá de 2019. Comparem esses quase 10% do PIB que o Brasil já gasta com contratações públicas com aquele 1,1 que apresentei anteriormente e que mostra que o público e o privado, juntos e somados, gastam em pesquisa e desenvolvimento.

Acho que a sinapse que aconteceu na cabeça de vocês nesse momento também aconteceu aqui na minha e aconteceu também na União Europeia em 2014. Por que que a gente não pensa em tentar usar um pouco do potencial que já gastamos, dos números que já temos em contratações públicas, para incentivar pesquisa e desenvolvimento? E é algo que faz sentido, porque no Brasil, como acabei de mostrar para vocês, o setor privado, de alguma forma, precisa investir mais em pesquisa e desenvolvimento, e a demanda pública pode ser um canal, um vetor para isso.

Isso fez com que na União Europeia houvesse vários programas setoriais. Na União Europeia trabalha-se com os Framework Projects, os programas-quadro. Houve o Horizonte 2020, que inspirou há dois anos, e agora o Horizon Europe, que tem metas em relação à pesquisa e desenvolvimento. Para a gente não achar que só brasileiro fixa metas e não cumpre, a União Europeia, no Horizon 2020, tentou alcançar 3% da Zona do Euro com pesquisa e desenvolvimento. Aquele 1,1, a União Europeia tentou chegar em 3. Conseguiu? Não. Ficou com 2 e pouquinho, mas, de alguma forma, faz a gente se sentir um pouco melhor e mostra que atingir de fato esses dados agregados não é uma tarefa simples.

De toda forma, quando a gente pensa, então, “Vamos pensar em usar contratações públicas de alguma forma, parcerias entre setor público e privado, para fazer a hélice que o professor Marcelo mostrou de fato poder girar”. Só que alguém vai perguntar: “Como é que são as nossas contratações públicas mesmo?”. Esse gráfico mostra um retrato bem cruel e, ao mesmo

---

tempo, eloquente do que a gente tem de contratação pública no Brasil. Isso daqui é um agregado. A gente mostra aqui o painel de compras do Governo Federal. Claro que estados e municípios têm números diferentes, mas, de alguma forma, não é tão diferente disso.

E aqui a primeira coisa que vai chamar a atenção, sobretudo para quem trabalha no setor público... Já arregalaram o olho, até tem gente tirando foto ao ver quanto de dispensa e inexigibilidade a gente tem. Quando ouvimos, no Direito Administrativo, os dogmas de que a licitação é a regra e a contratação direta é a exceção, a gente olha o número e se vê que a realidade não é bem assim. Mas vamos conversar de dispensa e inexigibilidade em outro momento. É claro que esse gráfico fala em números de procedimento, então estamos falando aqui de dispensas de licitação, muitas delas pequenas, pequeno valor, mas eu queria que vocês focassem naquilo que a gente quase não consegue enxergar neste gráfico. Vocês conseguem ver uma tripinha entre a dispensa e a inexigibilidade, que quase não dá para enxergar, [onde está] escrito “outras modalidades”?

Comparem isso com o pregão, a nossa modalidade de licitação que 99,5% das vezes é escolhida quando o brasileiro precisa licitar. Ou seja, não vamos falar muito de licitação aqui, senão o povo foge. Mas assim, quando a gente fala em RDC, tomada de preços, concorrência, diálogo competitivo, esquece. A realidade, quando a gente olha os números, mostra muito bem: há uma realidade binária no Brasil. Ou a gente faz dispensa e inexigibilidade, ou a gente licita usando o pregão.

Quem trabalha no setor público sabe do que eu estou falando. E vou contar uma má notícia para vocês. O pessoal de Ipem nunca vai me convidar, mas o pregão, na experiência comparada... E aí não é o pregão, mas os leilões reversos, leilões reversos unidimensionais. Sabem quando a gente fala que no pregão só se pode contratar baseado em um critério só? Qual que é mesmo?

**[PLATEIA]** – Preço.

**RAFAEL FASSIO** – Preço. A gente tem um problema econômico chamado seleção adversa. Em português: “o barato sai caro”. Quando a única função, a única forma de avaliar um bem ou serviço que tenho se baseia em um único critério de avaliação, que é o preço, eu não consigo valorar outros aspectos, sobretudo aspectos técnicos, que são importantes para aquele objeto, de alguma forma, ser contratado. E sabem o que a literatura diz? A literatura estrangeira, sobretudo, porque a gente escreve muito pouco sobre

---

isso no Brasil. Ela diz que a forma mais limitada possível para você pensar em contratar inovação em tecnologia, sabem qual que é? Um tipo de leilão, um tipo de licitação, na nossa linguagem mais brasileira, como o pregão, em que eu só consigo competir com um único critério, que é o preço.

A gente precisa lembrar, e agora um pouco de “economês”: quando a gente fala em preço, em licitação, a gente está sinalizando uma informação para o mercado. Isso eu só consigo sinalizar com base no número, que é o preço. A nossa forma de incorporar outros aspectos, inclusive funcionais, importantes, para que a gente possa contratar o ventilador, a aeronave, como foi o caso, por exemplo, que o professor Anderson mencionou, a vacina da COVID-19, entre outros aspectos e outros exemplos vários que a gente vai pensar de contratações em que o setor público entra com a demanda, o setor privado com a oferta que de alguma forma visa atender. E a gente consegue essa conjunção tão virtuosa de que todos os palestrantes que me precederam falaram, entre público e privado, para solucionar o problema do nosso país? E vamos combinar que a gente está muito bem de problema, não falta. Não acontece.

Isso faz com que a gente tenha que pensar na nossa legislação. Por que isso não acontece? Aqui eu vou mostrar duas fotos para vocês. Esta primeira foto é da 4ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. A 4ª Conferência foi feita em Brasília, em 2010. Sabem quando foi a 5ª Conferência? Ano passado. Isso mostra um pouco do debate Estado e governo, o quanto a gente precisa da perenidade para discussões que são estratégicas, importantes para o nosso país. Mas, antes de falar da do ano passado, vamos falar da de 2010.

Em 2010, sabem qual era o problema, o tema dessa 4ª Conferência? A Lei de Inovação não “ter pegado”. A gente tinha uma Lei de Inovação em 2004, que veio de um projeto de 1999, que “cozinhou um pouquinho” no Congresso em 2001 e que, de alguma forma, com muita inspiração na lei dos Estados Unidos, tentou fazer algo que em 2004 se tinha como diagnóstico no Brasil. Sabem qual é? A gente não está conseguindo fazer com que a nossa legislação responda às nossas necessidades de ciência, tecnologia e inovação. Temos capital intelectual, temos uma economia pujante, mas temos um resultado muito ruim no que diz respeito à inovação.

E sabem o que foi falado em 2010? Como a gente resolve esse problema? Tinha uma inovação de 2004 que lá em 2010, seis anos, já se tinha o diagnóstico de que a lei não tinha pegado. No Brasil, a gente tem este problema: tem lei que pega e tem lei que não pega. E lá, então, em 2010, se

---

falou: “Já sei, nós vamos criar um código, um código de ciência, tecnologia e inovação”.

Para quem é do Direito aqui... Só para ter uma ideia, quem estudou Direito alguma vez na vida? Sinto muito, eu também. Vamos lá. Para os que não fizeram Direito, nós vamos explicar. Quando a gente fala de ter um código de alguma coisa, é quase como uma declaração de independência. É quase como se uma matéria, tendo o seu próprio código, dissesse: “Agora eu não tenho mais nada a ver com ninguém. Agora eu não tenho mais nada a ver com licitação, nem com regra de servidor do direito administrativo comum. Agora a gente vai ter um código de ciência e tecnologia no Brasil, e esse código vai resolver os nossos problemas que vieram justamente dessa confusão legislativa.”

Nós somos um país, como vários outros países, que escolheu tratar a ciência e a tecnologia como algo especial dentro de um contexto geral. Eu tenho uma regra geral de Direito Administrativo e eu tenho exceções que se aplicam à ciência e tecnologia. Não é só: eu tenho exceções que se aplicam a concessões e PPPs, eu tenho exceções que se aplicam a parcerias com o terceiro setor. A gente dialoga com uma legislação que trabalha com a lógica do geral e a lógica do especial.

E sabem o que acontece, no Direito, quando a norma geral, aliás, vamos inverter, quando a norma especial não tem uma solução para os nossos problemas? A gente aplica a norma geral. E isso fez com que a gente criasse, de alguma forma, um cenário em que praticamente tudo que a gente precisa tirar do papel a gente precisa, de alguma forma, escrever em alguma lei, em algum decreto, porque a gente fica com uma ideia errada, que não está escrita em nenhum lugar, mas que, de alguma forma, faz parte da nossa cultura, de que a gente precisa de uma leizinha, de um decretinho, de uma instrução normativa para o gestor público poder atuar.

Isso não está escrito em lugar nenhum. Isso é uma concepção que tem muito a ver com a forma como a gente estruturou a Administração Pública no Brasil. Mas isso é uma outra conversa. Essa ideia de código vem daí. A ideia de que a gente precisava, então, de uma lei maior, mais robusta, que dissesse o que o gestor público, o que o pesquisador, o que a empresa poderiam fazer para fazer a hélice girar. E essa ideia de código fica, de alguma forma, presente, mas não com esse projeto.

A ideia de código não vingou. A gente não tem um código de ciência e tecnologia no Brasil, mas se fez algo, optou-se ali por uma estratégia que foi bem mais interessante. Primeiro, e para vocês acharem que isso não foi uma perda de força, a gente muda a Constituição do Brasil. A gente muda,

---

coloca uma emenda constitucional em 2015. E mudar a Constituição aqui não é uma coisa cosmética. Tem os dispositivos cosméticos lá, enfiar uma palavra inovação em um monte de dispositivos. Mas isso teve um impacto bem importante e bem relevante. Sabe qual foi? Aquela Lei de Inovação de 2004 era uma lei só para a União.

O Estado de São Paulo até criou uma lei em 2008, e outros estados também fizeram leis de inovação. Em 2015, viu-se que muitos estados e municípios não criaram suas leis específicas para ciência, tecnologia e inovação. E aí sabe o que se faz em 2015? Algo importante. A gente muda. A Lei de Inovação Federal passou a se tornar, por uma mudança ali nas regras de competência, sobretudo de competência concorrente, uma lei nacional. E já que aquela lei que era para a União virou uma lei para o Brasil, a gente reescreve essa lei em 2016. A lei que fala do novo marco legal de CT&I. É uma lei que praticamente reescreve, modifica quase todos os artigos da Lei de Inovação.

E São Paulo – porque São Paulo é “metido a besta” e quer sair na frente –, regulamenta primeiro, no decreto de 2017, essa lei federal. Ou seja, aquela lei que já estabelecia, então, normas nacionais foi regulamentada direto por um decreto aqui em São Paulo. Esse decreto precisa ser revisto urgentemente. Tem muita coisa em que ficamos completamente para trás e regras que são importantes, sobretudo no que diz respeito à propriedade intelectual, mas isso é história para outro dia.

Depois disso, a gente teve muitas outras alterações nesse marco legal, que não para de crescer. A gente teve um decreto federal que regulamentou a mesma Lei de Inovação de uma forma diferente em 2018, fonte aí para muitas regras e institutos que a gente aplica aqui em São Paulo hoje, já que o nosso decreto ficou um pouquinho para trás. E em 2021, só em 2021, três leis mudaram muito esse cenário.

Temos a Lei de Governo Digital [Lei nº 14.129/2021], que estrutura, e uma área em que o Brasil tem um avanço muito relevante e significativo, que estrutura toda a parte de governo como plataforma, identidade única em serviços públicos, laboratórios de inovação e laboratórios de governo. A gente tem a própria nova Lei de Licitações [Lei nº 14.133/2021], que traz regras importantes, inclusive a possibilidade do diálogo competitivo, que todo mundo fala, e fala muito, mas ainda tem pouca aplicação no Brasil.

E, por fim, também em 2021, o Marco Legal das Startups [Lei Complementar nº 182/2021], uma lei muito relevante não só para o ecossistema brasileiro, mas que cria uma modalidade de licitação nova, em que eu posso licitar não só mais baseado em descrever com detalhes um

---

objeto, colocar aquilo no mercado e esperar que alguém me ofereça o menor preço. Essa legislação permite, vou falar um pouquinho lá na frente, que eu licite o meu problema, que eu descreva qual o problema que tenho na administração, fazendo, portanto, com que as soluções para que esse problema que eu descrevi possam vir do setor privado. É uma legislação muito moderna, muito importante, e que tem sido uma referência importante até aqui.

Mas isso mostra que as nossas lezinhas não pararam de crescer. Elas continuam crescendo, e muitas delas são muito recentes, 2021 foi ontem em termos legislativos. Mas não são só as leis que aumentaram a sua complexidade. E aqui eu vou colocar para vocês, nessa sopa de quadrinhos aqui, sopa de retângulos, várias personalidades jurídicas, um mosaico de personalidades jurídicas que a gente tem.

Se você for olhar, eu tenho, desde o lado esquerdo, o mais público do público, a administração direta, que a gente tem todo um regime de direito público que vai ser aplicado. No meio, dentro dos parênteses, a administração indireta. De um lado, autarquia e fundação, que ainda seguem, na sua maior parte, o regime público; do outro, as empresas estatais, que já seguem, apesar de fazerem parte da administração, um regime de direito privado.

E depois, mais para o lado direito da minha tela, vocês vão ver o quê? Entes, e aí a gente vai falar muito do Bresser-Pereira, da década de 90, a reforma do Estado. Entes que, de alguma forma, têm algum vínculo de colaboração ou cooperação com o Estado: organizações sociais, serviço social autônomo, fundação de apoio, entre outros.

Só que agora vamos pegar esse mosaico e vamos ver como é que a gente coloca as nossas instituições de ciência e tecnologia dentro dele. Por exemplo, foi falado bastante aqui da história da USP, pelo professor Marcelo; da história do IPT, também pelo professor Marcelo e pelo professor Anderson, mas ainda hoje a gente tem, por exemplo, órgãos da Administração Pública, várias ICTs, várias instituições de pesquisa, que são órgãos da administração direta. A gente tem o Instituto Biológico, o Instituto Agrônomo, o Instituto de Tecnologia de Alimentos, o Instituto de Economia Agrícola, entre vários outros que são órgãos da administração direta.

Lá na frente, lá na década de 1950, a gente quis imitar o National Science Foundation. Aliás, a gente imita antes da National Science Foundation. O CNPq vem no Brasil com o impacto do relatório do Vannevar Bush, que inspirou a criação nos Estados Unidos da NSF, mas antes de a própria National Science Foundation ser criada por lá. E aí, na década de

---

1950, a gente começa a tirar, a dar um pouco mais de autonomia, colocando autarquias e fundações como a Capes, o CNPq, a própria Fapesp dentro desse cenário.

Na década de 1970, a gente começa a recorrer ao modelo de empresa estatal não só para a CT&I, para tudo no Brasil. Mas aqui a gente vai lembrar, além da Finep e do BNDES, que têm uma função muito relevante de financiamento, vamos lembrar da Embrapa, hoje o próprio IPT, que é empresa estatal, entre tantas outras que a gente tem. Embraer, que foi citada aqui. E lá depois, na década de 1990, passamos a usar e passamos a recorrer a outras formas diferentes, sobretudo a atuação com fundações de apoio, que passaram a ajudar os órgãos da administração direta a lidar com a burocracia do setor público, fazendo uma forma de parceria (...).

Se vocês forem olhar, a gente tem aí um mosaico completo aqui e que mostra que, ao longo do tempo, se a gente for olhar e colocar isso em perspectiva, cada vez mais o Estado recorre menos para organizar ciência e tecnologia a modelos que só trabalham com o paradigma de direito público. Também nos nossos modelos de organização, e esse é um ponto importante, a gente tem recorrido a modelos que, de alguma forma, já englobam essa parceria, que todos que me precederam exaltaram aqui, entre setor público e privado. E, para que esse modelo de parceria possa dar certo, a gente vai ter aqui, de alguma forma, algum tipo de colaboração. Por isso que, quando a gente fala desses acordos na área de ciência e tecnologia, a gente fala, vira e mexe, de múltiplas relações jurídicas.

Vamos pegar um exemplo. Você pode ter um órgão da administração direta, um instituto, por exemplo, de pesquisa, junto com a sua fundação de apoio, que vai fazer uma parceria com uma empresa que vai receber financiamento, por exemplo, um PIPE da Fapesp ou alguma coisa da Finep, que são fundação e empresa estatal e que vão fazer uma parceria com uma empresa no final. Tudo isso sabe o que faz? Torna difíceis, complexas essas nossas aplicações. Ou seja, a lei foi alterada e ficou cada vez mais complexa. Os nossos arranjos institucionais também, ao mesmo tempo, ficaram mais complexos.

A gente fala das camadas geológicas. Sabe quando você vê aquela árvore que é cortada no Museu de História Natural, você vê aquelas árvores com os vários anéis? É mais ou menos isso que a gente tem. A gente tem camadas na nossa legislação, a gente tem camadas nas nossas instituições. Só que, diferente da árvore que está no museu ou das camadas geológicas de uma pedra que a gente vai inspecionar, elas interagem entre si, e essas

---

engrenagens jurídicas não são absolutamente triviais, de a gente, de alguma forma, tirar.

Essa legislação criou – mas esse é um lado positivo – muita coisa. A legislação de 2016, eu sempre falo isso, é uma legislação que, ao mesmo tempo, dá muitos poderes e muita responsabilidade para o gestor. Ela permite a gente fazer muita coisa. Eu não vou passar por todas elas aqui, mas vou exemplificar para vocês.

A gente pode fazer o compartilhamento das instalações de uma ICT pública para colocar empresa para dentro, como o exemplo do IPT Open, que o professor mencionou no começo. A gente pode comprar participação minoritária, *equity*, cota de sociedade limitada ou ações em sociedades anônimas em empresas que sejam inovadoras. Não estou falando em comprar o controle da empresa, estou falando de comprar a participação, o Estado investir, o Estado, a universidade, as próprias ICTs. Transferência de tecnologia, licenciar direitos de propriedade intelectual. A gente pode ter aqui, neste último, a ICT prestando o serviço técnico especializado.

Quem é do Direito, me fala uma coisa. Como é que a gente resolve o privado ser contratado pelo público? E o público sendo contratado pelo particular? Como é que fica? Isso é muito comum. A gente faz muito disso nas nossas ICTs do agro. A gente recebe recursos muito significativos com cultivos, que, por exemplo, são resultados de pesquisa do Instituto Biológico, do Instituto Agrônomo, e transferimos tecnologia do público para o privado, ensinando, por exemplo, como o agricultor vai plantar e ter o melhor retorno. Isso para citar um exemplo. Tem milhares de exemplos que eu poderia citar aqui.

A gente tem aqui ainda parcerias e convênios, vou mostrar um pouquinho para vocês. A gente pode pensar em colaborar com outras instituições para fazer pesquisa, encomendas tecnológicas. Como eu mencionei para vocês, o caso da própria vacina da COVID-19 foi uma encomenda tecnológica, uma dispensa de licitação, entre milhares de outras coisas que eu não vou colocar aqui. A minha ideia aqui não vai ser, e nem poderia, não tenho tempo para passar por cada um desses instrumentos, mas alguns deles mostram e exemplificam pontos importantes do que a gente está discutindo. Vou dar só alguns exemplos, bem rapidinho, para a gente poder ilustrar um pouco do que estou dizendo, ilustrar um pouquinho disso que estou falando.

Aqui, por exemplo, mostrei para vocês um pouco do que a gente pode ter de acordos colaborativos, tanto acordos de parceria quanto convênios. Em acordos de parceria, quando eu não tenho repasse público, é



---

muito comum eu ter repasses privados. Uma parceria, por exemplo, que vai ser feita por uma empresa grande. Vou dar um exemplo aqui, exemplos que são públicos. A gente tem muitas parcerias da Nestlé com o nosso Instituto de Tecnologia de Alimentos, para testar, desenvolver novos produtos, desenvolver novos processos. É uma pesquisa que recebe um recurso privado e que não tem um recurso público; pelo contrário, é o recurso privado que ajuda a instituição pública a poder fazer o seu papel. Isso é relevante. Do outro lado, a gente tem os convênios, quando a gente fala em Fapesp, Capes, CNPq, onde a gente tem recursos públicos entrando, recursos públicos que vão ser importantes para vários projetos que a gente mencionou na tarde de hoje aqui.

Tanto em uns quanto em outros, a gente pode ter o papel importante das fundações de apoio, que, não há dúvida, são atores muito importantes hoje no Brasil para fazer com que a pesquisa possa sair do papel. As fundações de apoio têm uma atuação importante e têm regras também que são importantes a serem cumpridas – regras de transparência, regras para aplicação dos recursos públicos que recebem, regras que dizem respeito à publicidade dos processos em que atuam, regras para pagamento e contratação de mão de obra e de pessoal – e que, de alguma forma, fazem com que esse nosso ecossistema seja muito diferente do que a gente fala de fundações de apoio na educação e fundações de apoio na saúde.

Fundação de apoio na saúde é equipar leito, contratar médico, pagar enfermeiro; fundação de apoio na educação pinta parede, faz estação... Aqui não. Aqui a gente tem um regime diferente, específico, que está colocado na própria Lei de Inovação e nos nossos decretos. Um regime, portanto, específico para a área de ciência, tecnologia e inovação.

A gente tem o Marco Legal das Startups, que já expliquei um pouquinho para vocês: aquela lógica de uma licitação em que eu consigo licitar um problema e esperar que esse problema receba soluções do setor privado e gerar, a partir dessas melhores soluções, um período de teste que é formalizado pelo CPSI, o Contrato Público de Solução Inovadora, que nada mais é do que a possibilidade de eu formalizar um teste remunerado em ambiente real daquela solução que se propôs a resolver meu problema. Preciso testar para saber se resolve mesmo.

Esse teste, que pode ir até 1,6 milhão, pode durar 12 mais 12 meses, 24. Pode, portanto, coexistir com vários testes simultâneos, depende de o edital fixar (...), mas aí a administração, mesmo que todos tenham êxito, tem que escolher um só, tem que escolher um deles para uma terceira fase, que a gente não tem nas contratações comuns, que é o contrato de

---

fornecimento, em que aquele teste, aquela solução testada e validada vai ser implantada em ambiente real com 8 milhões, que são cinco vezes o valor do teste, e o dobro da vigência. De 12 mais 12, eu passo para 24 mais 24.

A gente tem muitos desafios ainda para fazer esse marco legal poder rodar. Eu mencionei para vocês o quanto a gente ficou atrás no que diz respeito à legislação, o quanto que é importante, e aqui eu não quis deixar de falar isso, estar na Alesp é importante porque a gente precisa não só corrigir decretos, que aí dependem mais do Poder Executivo, mas também pensar em atualizar as leis que regem a relação do Estado com os seus pesquisadores, uma lei da década de 1970 que, de alguma forma, precisa ser atualizada, precisa incorporar as faculdades que o Marco Legal Federal já permite para os servidores da União e que nós ainda não permitimos em São Paulo.

E, claro, pensar na insegurança jurídica, que foi o mote aqui da minha fala até então, como a gente, de alguma forma, faz com que tudo isso saia do papel. E, se a insegurança jurídica ainda é um problema, a gente que é procurador e que está na Procuradoria do Estado pode dar uma contribuição para isso. A gente não quer aqui resolver o problema do mundo, mas a gente pode dar uma contribuição. Ainda que singela, é a contribuição que a gente pode dar.

E, por isso, e indo aqui para a parte final da minha fala, a gente criou na PGE um projeto para justamente facilitar a aplicação de tudo que eu falei. A gente criou o *Toolkit*<sup>19</sup> do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação. Vocês podem acessar aí o QR Code, mas o *site* é muito simples também, [toolkitcti.org](http://toolkitcti.org). A gente já dá modelos que estão prontos para usar, está em Word, não precisa dar CPF, colocar e-mail, registrar, é tudo gratuito, tudo aberto. A gente coloca documentos, modelos de edital, de contrato, de acordo, de termo, tudo o que vocês podem precisar.

Esses documentos foram todos feitos com base em documentos reais, casos concretos que a gente trouxe justamente para o gestor poder justificar e mostrar, inclusive, para os órgãos de controle, que não partiu do nada, mas que partiu de algum lugar. Então trabalhar com casos concretos é muito importante para a segurança jurídica, mas também, e aí eu trouxe a minha experiência como consultor do BID, a gente incorporou um monte de boa prática nacional e internacional nesses modelos, porque contratar inovação não é fácil em lugar nenhum. Todo mundo de alguma forma discute como facilitar esse processo, e a gente trouxe esses modelos para o Brasil.

---

<sup>19</sup> “Caixa de ferramentas”

---

A gente tem o apoio do BID nesse processo do Brasil Lab. Quem quiser acessar, está tudo lá, está tudo disponível, e todos eles estão abertos. São dez documentos que a gente tem, vamos ter mais três neste primeiro semestre: dois documentos de apoio com a cartilha de propriedade intelectual e uma *checklist* para a instrução processual. Nada mais justo que o procurador falar para a administração o que eu vou olhar no processo. Nada mais justo do que isso.

Aqui, a gente também tem uma crença muito importante de que a gente está muito aquém do nosso potencial, no sentido de que a gente precisa e poderia fazer muito mais parceria internacional. E esse exemplo eu vi na prática. Muita parceria que, às vezes, não saiu porque a gente não tinha tradução do documento. Então o BID nos ajudou. A gente já tem parte desses documentos, nós vamos traduzir o *toolkit* pela receptividade imensa que esse projeto teve, não só em São Paulo. O Brasil inteiro usa esse material.

A gente teve o BID nos ajudando a traduzir para o inglês e para o espanhol alguns desses documentos, que já estão prontos, estão bicolunados. A gente tem um período agora que está em consulta pública que a gente abre para quem quiser deixar o seu comentário de redação, de usabilidade, de como a gente pode facilitar a distribuição desse material. E as traduções, então, estão disponíveis já para quem precisar, mas sem prejuízo, claro, de termos outras no futuro.

A ideia é a gente facilitar e difundir, e, sobretudo, simplificar para quem olha de fora a participação no nosso processo inovativo, inserir empresas, facilitar a cooperação com outras universidades, com outras ICTs. E começa-se pelo começo, que é ter um documento confiável de um lado e do outro. Então isso parece trivial, mas eu acho que essa trivialidade mostra o tamanho do nosso problema. Se a gente não tinha tradução, agora que não seja por falta de tradução que a gente não vai fazer parceria internacional.

Aqui vou deixar um convite para vocês. A gente tem uma parceria dentro desse projeto do Toolkit. Eu tenho uma parceria com o Sebrae de São Paulo, e a gente gravou algo também que vai ficar aberto, gratuito, para quem quiser: uma trilha de aprendizagem para o Toolkit do Marco Legal de CT&I. A gente gravou um vídeo curtinho para cada instrumento, explicando o que é, para que serve e como é que usa, sem “juridiquês”. Vocês já viram que eu falo pouco “juridiquês”, mas a gente tentou falar ainda menos, porque isso aqui é para três públicos-alvo, e nenhum deles é de advogados necessariamente. É para o gestor público, para o pesquisador e para a empresa, sobretudo a *startup*. [...]

---

E, para terminar, também temos que produzir conhecimento. Não basta falar de como temos que fazer inovação, de como podemos aplicar o marco legal se a gente não conseguir, de alguma forma, observar o que está acontecendo. E aqui temos um projeto que me enche muito de orgulho e que lancei no final do ano passado, chamado Observatório do CPSI. Sabe o CPSI? Aquele que acabei de explicar, o Contrato Público de Solução Inovadora em que a gente faz testes em ambiente real, remunerado? Essa modalidade é muito importante. Ela nasceu em 2021, e o Brasil inteiro está usando.

Não adianta a gente também ter todo esse esforço de olhar e não conseguir reunir repositório de informação para saber como isso está sendo usado no Brasil. Mas sabe o que a gente faz quando não há uma base de dados? A gente cria. Então coloquei a minha equipe quatro meses para mapear todos os casos do CPSI no Brasil. Todos. E a gente tentou ser o mais exaustivo possível, caçando edital, caçando diário oficial. Eu virei rato de diário oficial. Vocês não sabem como eu estou poderoso na pesquisa de diário oficial. E a gente listou todos esses casos. Estão disponíveis no mesmo *site do toolkit*, esse banco de dados, para quem quiser.

A gente viu quem está usando. A Petrobras tem um uso fantástico do CPSI, com 40 de 84 editais que a gente pesquisou; muitos municípios, desde 2021 até 31 de outubro do ano passado. Se formos falar esse número hoje – quero atualizar isso até junho, para termos a janela de junho de 2021 a junho de 2025 –, a gente vê que tem um valor médio de quase 700 mil, ou seja, praticamente metade do 1,6 milhão, um pouco menos desse 1,6 milhão que temos. Vemos o Brasil usando com parcimônia esse limite.

É um procedimento que demora muito mais do que o pregão. A gente mediu o prazo. Demora quase 240 dias entre você lançar o edital e assinar o contrato do teste, o que mostra algo que já sabíamos da experiência da União Europeia, da experiência dos Estados Unidos e da experiência comparada: que licitar inovação demora. Não é alternativa para o pregão. Não é via rápida para a gente solucionar problemas que a gente solucionaria, por exemplo, por uma modalidade comum.

Para licitar inovação, precisamos definir direitos de propriedade intelectual, precisamos definir estágios de uma tecnologia que pode dar errado, em que um insucesso pode não gerar necessariamente um inadimplemento contratual. Então isso demora e mostra, de alguma forma, com esse primeiro dado, esse primeiro esforço de compreender como o Brasil tem usado o Marco Legal de Startups, algo que, nesses 106 CPSIs que a gente reuniu até hoje, a gente conseguiu listar. E conseguiu, de alguma

---

forma, ainda inicial, mostrar com dado e produzindo dado e evidência algo que, de alguma forma, confirma o que a gente colocou.

Para terminar, acho que a gente tem que colocar uma frase aqui de um “cara” que entende muito mais do que eu. Talvez entenda muito mais do que a gente sobre algumas coisas. Mas esse “cara” é um francês, Georges Ripert. Ele é do Direito Civil. Lá no comecinho do século XX, quando tudo que a gente conhecia de Direito estava mudando por conta da Primeira e da Segunda Guerras Mundiais, ele falou uma frase que resume muito bem qual pode ser a nossa postura em relação a isso, pelo menos a nossa postura no que diz respeito a direito. A gente pode fingir, fechar o olho, continuar com as nossas caixinhas de Direito Administrativo e achar que a realidade cabe dentro delas. Mas o Georges Ripert ousou pensar um pouquinho diferente. Ele falou esta frase que resume muito bem: “Quando o Direito ignora a realidade, a realidade vai lá, se vinga e ignora o Direito”.

A gente não tem mais esse privilégio, pessoal. A gente não consegue mais ignorar a realidade. O bom é que a gente já tem, no nosso país, no Estado de São Paulo, uma legislação muito mais favorável, uma legislação que dá muito poder para o gestor. Eu mostrei para vocês que a gente já tem muita coisa pronta, mastigada, com documento, modelo, trilha de capacitação pronta para ser usada. A gente está com a bola na frente do gol e quer que vocês sejam convidados a chutar. Muito obrigado.

---

---

## ENCERRAMENTO

**MARCOS HELENO GUERSON DE OLIVEIRA JUNIOR** – Acho que foi uma “baita de uma jornada”. O valor do conhecimento que foi passado aqui hoje é inestimável. Quem não aproveitou não tem ideia do que foram essas quatro palestras juntas, e uma conversando com a outra, da forma como foram vistas. Desde a prática lá do IPT, que está na ponta da linha como Instituto de Pesquisa Tecnológica, como uma ICT, passando pela prática da inovação com o professor Flávio.

E, num crescente, chegamos à aula até de geopolítica em ciência e tecnologia pelo nosso professor Zuffo. Eu estava até preocupado. Botar a palestra de Direito por último dá aquela esfriada, mas, pelo contrário, ainda colocou tudo. Particularmente para os colegas do Ipem, vocês viram que estamos na direção certa, né? Estamos lá. Todos aqueles passinhos. O Rafael fez a descrição da ligação da autarquia com a Fundação de Apoio com a Empresa. Não é isso que estamos vendo hoje?

Nossa Fundação de Apoio está aqui, a Fundunesp, nossa primeira credenciada. Vamos credenciar outras também. E já com um projeto que estávamos discutindo, fechando o plano de trabalho que envolve a Fundunesp e uma empresa que está aqui atrás, o Citelbra, para uma solução de inovação que é prioridade para o Estado, para a Secretaria de Ciência e Tecnologia.

Nosso secretário me liga volta e meia sobre “como é que está o projeto?”. Então, seguindo todo esse caminho e mostrando que tudo isso tem uma coerência. E aí volta para a palavra inicial que eu coloquei, que nós estamos num mundo novo e não vamos resolver esse mundo novo usando as velhas soluções de sempre.

E, até para ilustrar, fizemos um pregão para tentar contratar uma solução de tecnologia. Qual foi o resultado? Desastre, revogamos. Íamos contratar uma empresa que não ia entregar nada e só confirmou algo que já imaginávamos. Nessas soluções tecnológicas de inovação, principalmente, temos que ter outro caminho, e não vai ser com um pregão simples ali no menor preço que vamos resolver esse tipo de problema.

Então agradeço a todos os palestrantes, de coração, pelo tempo e a disponibilidade de ajudar o Ipem nesse processo, e aos nossos parceiros, todos que estão aqui presentes e convidados. Espero que aproveitem. Acho

---

que nós temos muito dever de casa ainda para fazer, buscar esse Toolkit, buscar esse conhecimento e contar com todos vocês para outras jornadas aí. E saibam que o Ipem, como uma ICT, tem responsabilidade de difundir essas ideias e criar esses ecossistemas, participando desse ecossistema. A gente está começando a construir o ecossistema de inovação para a infraestrutura da qualidade, que é uma coisa bem específica que ainda pode dar uma contribuição muito grande para tudo isso.

Então, os colegas de outros Ipems aqui, futuramente o Inmetro, a ABNT, temos que conectar toda essa infraestrutura da qualidade através do ecossistema de inovação também. Um abraço a todos e uma boa tarde.

---





---

## Atas do Seminário

# **Ninguém Mora na Rua:** emergência social, dados e intervenções para a população de rua em São Paulo

São Paulo, 2025

---

# **Ninguém Mora na Rua:** **emergência social, dados e intervenções para a** **população em situação de rua em São Paulo**

Alesp, 8 de abril de 2025

## **DEBATE**

**Daniel Garroux**

Diretor-Executivo do ILP

**Amanda Soares Bernardes**

Advogada e especialista em gestão de dados para o Setor Público

**Luciane Dias**

Especialista em políticas públicas no SUAS

**Victor Giannico Rocca**

Coordenador de Proteção Básica do Município de Mauá

**Camila Sakai**

Coordenadora de Proteção Social Especial do Município de São Paulo

**Davi Quintanilha Failde de Azevedo**

Defensor Público. Assessor na Assessoria Civil da DPG

**Patrícia de Oliveira Ianda**

Secretária de Assistência e Desenvolvimento Social de Atibaia

**Fernanda Varandas**

Secretária de Assistência, Desenvolvimento Social e família de Piracicaba

**Vanderlon Gomes**

Secretário de Desenvolvimento Social e Longevidade de Guararema

**Gabriela de Melo**

Secretária de Assistência e Desenvolvimento Social de Biritiba Mirim

**Daniela Salvador Mariano**

Secretária Municipal de Assistência Social de Mogi das Cruzes

---

## DEBATE

**DANIEL GARROUX** – Meu nome é Daniel Garroux, estou aqui representando o ILP. Queria agradecer a todos pela presença (...). É um prazer ter tantos especialistas aqui, eu acho que a gente tem tudo para ter um evento muito produtivo.

A questão da população em situação de rua em São Paulo é um tema que nos preocupa. Segundo o Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua, da UFMG, eu fiquei sabendo que 43% da população de rua do Brasil está no Estado de São Paulo, então isso é uma questão que a gente tem que realmente enfrentar com urgência.

Houve um aumento de 14 vezes no número de pessoas em situação de rua nos últimos 11 anos, isso foi medido em 2024, então a gente percebe que atualmente é uma situação cada vez mais complexa, para a gente entender as razões que levam esses indivíduos e essas famílias a ficar nessa condição de rua, configurando, portanto, um fenômeno que exige respostas rápidas e inovadoras, envolvendo estratégias intersetoriais, ações articuladas entre diferentes esferas do poder público e da sociedade civil, além da formulação de políticas públicas apropriadas.

Este seminário oferece espaço para um debate qualificado, um debate que tem como objetivo a construção de soluções e também a troca de experiências, de olhares, de opiniões de gestores, de pesquisadores da sociedade civil, de especialistas. O evento vai abordar os desafios dessa emergência social, o papel do Estado e da sociedade na construção de políticas públicas eficazes, além da necessidade de intervenções que promovam dignidade, inclusão e o acesso efetivo aos direitos fundamentais para que a gente possa construir uma sociedade mais justa, mais solidária. O ILP agradece aos organizadores, aos colaboradores e às autoridades presentes, que serão apresentadas no decorrer do evento. [...]

**AMANDA SOARES** – Olá a todos, boa tarde. É um prazer recebê-los nesse evento hoje, no nosso seminário. Como o Daniel trouxe, nós estamos aqui para falar das pessoas em situação de rua. Gostaríamos de agradecer ao ILP por receber esse tema tão importante, tão vigente, latente no SUAS. A Patrícia Ianda, secretária de Atibaia, também está aqui na nossa Mesa.

Eu queria trazer um pouco sobre a composição deste Seminário, para que a gente consiga entender como ele foi planejado e qual vai ser o seu principal objetivo. Então vamos iniciar com uma palestra técnica. A

---

palestrante Luciane Dias vai trazer a introdução do tema e alguns dados importantes. Teremos um painel com pessoas representando o nível do município, o nível do Estado, trazendo dados e informações importantes para este debate.

E finalizaremos o seminário com uma Mesa com gestores, cada um representando o seu município, trazendo os desafios no atendimento a essa população em situação de rua. Então eu desejo a todos um excelente evento. Aproveitem e podemos iniciar, Patrícia.

**PATRÍCIA IANDA** – Boa tarde a todos e a todas. É uma alegria estar aqui com vocês para um debate de um tema tão especial e tão sensível que a gente vem trazendo e vivendo ao longo da trajetória nos territórios, nos nossos municípios e no Estado de São Paulo. É importante a participação de todos, seja presencial, seja *online*.

Quero agradecer ao Instituto Legislativo Paulista, na pessoa do Daniel [Garroux], diretor executivo, e também na Any [Ortega], que sempre vem dando todo o suporte para os temas do SUAS. O Instituto tem sempre apoiado os debates e as discussões voltadas para o Sistema Único de Assistência Social, de grande relevância para nós, para nossa política pública. A Amanda, que está aqui como especialista também em dados, e a Luciane Dias, que vai fazer essa apresentação.

Da Casa, acho que é importante também retratar que nós temos uma deputada estadual que hoje é membro do Conseas, Ana Carolina Serra. Vale a pena conhecer o trabalho, porque é alguém que pode levar as nossas pautas também para dentro do Conselho Estadual. E também o Eduardo Suplicy, um deputado que também milita em causa das demandas da política de assistência social.

Acho que uma boa atividade para todos nós. Temos muitos secretários, muitos trabalhadores do SUAS aqui. Obrigado pela presença e uma boa tarde, um bom debate para todos nós.

**LUCIANE DIAS** – Boa tarde a todas as pessoas presentes. (...) Sejam todos muito bem-vindos a esse debate. É muito bacana ver que um evento com esse tema reuniu tantas pessoas. É importante a gente dizer que é um tema relevante para nós, trabalhadores do SUAS, também para os gestores e assim também para aqueles que pensam as legislações no nosso país, sobretudo aqui no Estado de São Paulo.

Sou Luciane Dias, assistente social, também formada em História, tenho algumas especializações. Uma das que eu mais gosto é a Gestão para o

---

SUAS. Sou consultora em Serviço Social e política de assistência também e atuo atualmente no município de Cajamar na política de saúde mental, que dialoga diretamente com essa temática que a gente vai conversar.

Eu gosto sempre de dizer que o que é mais importante é aquilo que não está elencado no nosso Lattes, que é a nossa construção pessoal. Então eu sou uma mulher periférica que se encantou por políticas públicas quando ainda era uma menina. Quando eu era bem pequena, não tinha ainda o SUAS. Por aí dá para vocês terem mais ou menos a minha idade. Então, naquele momento, eu me encantei pela discussão de políticas públicas, e eu fiquei pensando assim: “nossa, a gente precisa ter coisas, estratégias que pensem em proteção. A gente precisa ter mecanismos que pensem em superação de algum tipo de violência e violação de direitos”. E isso me impulsionou para que hoje eu me tornasse uma assistente social e trabalhasse com políticas públicas.

Mas o lugar que eu quero convidar vocês a conversar aqui hoje comigo também é de cidadania, mas é como técnica do SEAS [Serviço Especializado de Abordagem Social] que já fui. Acho que temos todos aqui uma aproximação com essa realidade. Se você que está aqui não é profissional do SUAS, eu te convido a refletir com a gente sobre esse fenômeno chamado situação de rua.

Ninguém mora na rua? Eu queria começar questionando isso com vocês. As pessoas moram na rua? Será que moram na rua? Qual é o conceito de morar, né? Eu moro, como eu disse para vocês, lá em Cajamar. Eu moro com meu companheiro, eu moro com as minhas filhas. Mas o nosso tema é: ninguém mora na rua. E aí você pode questionar comigo: “Nossa, mas e as pessoas que estão em situação de rua e que se dizem, dizem por aí, moradores de rua?”.

Vamos falar sobre o que é o conceito de morar. É ter residência em determinado lugar, é viver, é habitar. Alguém vive na rua? Convido você a refletir comigo. Se o conceito de viver é ter proteção, é poder se alimentar, é poder trabalhar, na rua a gente vive? É um questionamento que eu faço agora para nós começarmos a pensar sobre esse fenômeno.

Pensar na situação de rua, pensar quando alguém fala que a pessoa mora na rua, é pensar o quanto é delicado falar do fenômeno moradia, das políticas habitacionais no nosso Brasil. Se nós formos ver constitucionalmente, ela é garantida, e daqui a pouco a gente vai conversar sobre os índices que existem de pessoas hoje sobrevivendo na rua; vivendo não, de forma alguma.

---

E nós, que estamos aqui hoje, você que está assistindo, com certeza tem alguma inquietude com essa situação que é alarmante e que foi aprofundada neste momento pós-pandêmico. Eu costumo dizer que a pandemia não trouxe nada que já não existisse, ela exacerbou violações de direitos. Você tem até o direito de discordar de mim, mas essa é a forma como eu leio o aprofundamento da desigualdade social hoje no Brasil.

Ninguém mora na rua? Sempre vou perguntar isso durante toda esta nossa conversa. Nós vamos sair daqui questionando. Ninguém mora na rua? Se de fato ninguém mora, nós, os profissionais que integramos as políticas de proteção social... Ah, detalhe, eu gosto muito de falar: proteção social não é uma responsabilidade somente do SUAS. Concordam comigo? Não é. Só que, culturalmente, entende-se que tudo que fala que é a palavra social, proteção social, entende-se que é da política de assistência, mas não é.

A segurança social, o conceito de segurança social ampliada que nós temos hoje, aprofundada que nós temos hoje, é que a precedência de proteção social por parte do Estado tinha que abarcar todos os campos da vida da população. Tem que proteger a pessoa em seu caráter biopsicossocial. E nós falamos hoje de uma população que ocupa as ruas como moradia, que não tem direito à cidade, que tem o direito violado à alimentação, em total aprofundamento de insegurança de renda.

Eu vou trazer também aqui uma fala um pouco polêmica. Se nós pensarmos nas pessoas hoje que estão privadas de liberdade, que estão no sistema penitenciário, elas têm o direito à alimentação preservado lá dentro, mas as pessoas que estão na rua não têm. É delicado esse assunto, não é? As pessoas moram na rua? As pessoas moram na rua?

Olhem o número. Esse dado é de fevereiro de 2025, do MDS [Ministério do Desenvolvimento Social]: 320.386 pessoas estão habitando as ruas. Essas são as que são cadastradas, são as pessoas que de alguma forma foram alcançadas pelo Cadastro Único Nacional. Esse número representa uma parcela das pessoas que estão em situação de rua, mas ele ainda não representa a totalidade.

Trezentas e vinte mil trezentas e oitenta e seis pessoas com o direito à habitação violado, com o direito à moradia violado, com o direito à alimentação violado, com o direito à empregabilidade violado, proteção social totalmente ausente. Dessas 320 mil pessoas, 238.208 pessoas recebem o Bolsa Família, estão com benefício de transferência de renda para garantir sobrevivência. É para garantir sobrevivência, ou seja, para ela não morrer de fome, para ela sobreviver. Não é para ela viver.

---

Lembram-se do nosso conceito inicial? Viver é diferente de sobreviver. Então, no conceito que a gente está abordando agora, 238.208 pessoas que estão em situação de rua recebem o benefício de transferência de renda para garantir existência. Para elas se alimentarem, porque elas estão ausentes de renda. Desse número total, 82.178 tem zero de renda. Como que essas pessoas vivem?

Certa ocasião, eu trabalhava em um determinado município e pedia a inserção de uma família, de uma pessoa unipessoal no Cadastro Único. E a pessoa que fazia o cadastramento falou assim para mim: “Não, mas você não pode dizer que ela é zero de renda. Ninguém vive sem renda”. Eu falei: “Pois é. Ninguém vive sem renda. Essa pessoa não está vivendo. Essa pessoa está sobrevivendo, sabe-se lá sob quais condições”. E nós falávamos de uma pessoa idosa, 61 anos. Uma pessoa zero renda.

“Ah, mas não existe ninguém que não tenha renda.” Existe. Este aqui é o número que foi documentado. Eu tenho absoluta certeza, e nós não precisamos de índice para saber que esse número é muito mais aprofundado. Eu tenho certeza de que os profissionais de ponta que estão aqui hoje concordam comigo que, se nós dermos uma voltinha no território em que a gente trabalha, vamos identificar pessoas que não acessam o Cadastro Único.

No momento pandêmico, esse número foi muito complicado, porque, para as pessoas que estavam em situação de rua, era muito difícil acessar as unidades de acolhimento, porque tinha aquela questão da quarentena, e não tinha condição de sobrevivência na rua. E, naquela ocasião, eu ouvi uma pessoa me dizer assim: “Assistente, como eu vou me proteger dessa coisa que está acontecendo no mundo se a única proteção é ficar em casa, e o direito de moradia me foi tirado desde que eu nasci”.

É delicado? E isso se aprofundou, porque os subempregos avançaram, as políticas públicas seguem fragilizadas, bem fragilizadas, e ainda não voltadas para algumas pessoas que são tidas, como diz a professora Mabel, como “sobrantes”. As pessoas em situação de rua não são pauta fundamental em políticas públicas porque estão aquém de um sistema de produção e reprodução capitalista.

E quantas pessoas em situação de rua não acessam as políticas públicas, sobretudo as políticas de saúde, por meio dos consultórios na rua, e da política de assistência pelos SEAS, que é o Serviço Especializado de Abordagem Social? Quantas pessoas não são alcançadas por esses serviços que vão minimamente conduzi-las a uma condição de cidadania, a uma condição de existência, a uma possibilidade de refletir sobre o que é viver e

---

sobreviver? Quantas pessoas não estão cientes de que existem mecanismos de cobrar políticas protetivas?

Não é pauta da nossa conversa, mas eu vou trazer para a gente refletir, porque agora eu me lembrei de um fato muito importante. As políticas estão muito enfraquecidas, muito frágeis. Você pode até falar assim para mim: “Nossa, mas lá no meu município tem uma situação de acolhimento bacana, a gente articula junto com a Secretaria ou a política de emprego e renda, a gente articula também junto com a política de educação para possibilitar um emprego mais adequado”. Que bom, mas essa realidade não representa a maioria dos municípios no Brasil, muito menos em São Paulo. Haja vista o que o Daniel [Garroux] falou aqui para a gente, a maior parte dessa população que está em situação de rua está aqui nesta cidade, neste Estado.

Para nós pensarmos políticas protetivas, nós precisamos olhar para o público que a gente atende e para a articulação que é feita intersetorialmente. As políticas públicas para garantia de proteção social precisam ser pauta nos espaços de controle social. E, hoje, essa conquista nossa que foi a democracia... A maior conquista da nossa democracia é a participação popular, e os espaços de controle estão enfraquecidos, estão frágeis, estão desocupados pelas populações que necessitam. Nós precisamos ocupar e fomentar a ocupação dessas pessoas. Nós precisamos ouvir as pessoas que estão nessas condições para, juntos, articularmos possibilidades de ruptura com essa violação.

Eu trouxe esta pessoa incrível para refletir com a gente sobre o que é viver. Ailton Krenak, que dispensa apresentações, mas que é uma pessoa que olha a vida de uma forma que deveríamos todos nós olharmos: a vida pelo respeito, a vida pelo afetamento, a vida pela conexão com a natureza e com o outro. Ele diz: Bem viver não é estar vivo ou estar bem, é a reciprocidade do modo de vida dos humanos com a natureza, com o lugar onde nós vivemos”.

Nós vivemos, mas há 320.286 pessoas hoje que não estão vivendo. Elas estão sobrevivendo. Existe uma parcela do nosso povo brasileiro que sequer tem condição de morar. E o bem viver envolve a nós. Eu fiz questão de trazer Krenak para a gente refletir, para entender que, se o fato de que tem uma parcela gigantesca habitando as ruas por ausência de moradia não nos choca, nós precisamos dar um *reset*, porque isso é um motivo de total incômodo.

Existem pessoas – esta é outra fala polêmica que eu terei – que defendem: “Ah, não alimente as pessoas que estão em situação de rua, pois



---

“você perpetua”. Não é. O que perpetua a situação de rua é a ausência de política. Alimentar a pessoa é garantir que ela viva, não é ruptura com política pública.

Eu sei que isso é polêmico, e novamente eu digo que você pode discordar de mim, mas a forma como eu leio o mundo me impulsiona a entender que, se tem alguém que está alimentando a pessoa que está em situação de rua, ela está garantindo que essa pessoa não morra. Só isso. Ela está garantindo que aquela pessoa não morra. O que perpetua a rua, o que perpetua a ausência, a dificuldade de ruptura com a rua é o fato de não haver políticas efetivas de saúde, políticas efetivas de moradia, políticas efetivas de trabalho, políticas aprofundadas de transferência de renda, mais profundas ainda. Nós precisamos falar sobre isso.

O sistema capitalista vem se perpetuando no modelo de produção e reprodução, e a classe trabalhadora, faço questão de ler com pausa: a classe trabalhadora produz riqueza que lhe é negada, mas tem uma parcela da população que está tão excluída que sequer participa desse processo produtivo. Nós estamos inseridos nesse modelo capitalista de produção e reprodução, eu e você, todos nós que levantamos às sete horas da manhã para trabalhar, nós que não detemos os meios de produção, nós levantamos todas as manhãs para ir trabalhar, nós estamos nesse sistema capitalista e sendo explorados.

Mas tem uma “galera” de semelhantes nossos que sequer explorada está. Está tão violada que não está nem partícipe desse movimento mínimo de exploração que garante vida. A ela fica a benesse? Será que a gente vai defender a benesse? Será que a gente vai retroceder à benemerência? Será que a gente vai romper com 1988, que trouxe as políticas públicas como direito de todas as pessoas, todas as pessoas?

Então as pessoas que estão na rua precisam desse olhar, e que bom que nós estamos aqui. Nós conseguimos reunir 60 pessoas e mais você que está aí na sua casa, no seu trabalho, para a gente pensar quais mecanismos nós vamos utilizar como SEAS para abordar essas pessoas, quais os mecanismos que nós vamos utilizar como Consultório na Rua. Por que os dois andam geralmente juntos? Porque uma parte considerável da população que habita as ruas por ausência de moradia tem problemas com substâncias psicoativas. Isso é um fato. Isso é um fato.

No entanto, eu vou trazer outro fato que eu também vivenciei. Não que as minhas experiências sejam exitosas, não é isso. Eu trago para a gente refletir, porque, quando eu falo e eu me conecto com você, eu falo daquele lugar em que você está todos os dias trabalhando aquela mesma inquietude,

---

aquela mesma angústia: o que eu faço agora? Uma pessoa em situação de rua falou assim para mim: “É mais fácil eu pegar”, na época eram três reais, hoje eu não sei, “é mais fácil eu pegar três reais e comprar um corote que vai me esquentar da noite fria de São Paulo do que eu comprar uma marmita”.

Eu vou dizer que essa pessoa está errada? Quem sou eu? Eu não vou assumir essa função de jeito nenhum. Eu vou pensar quais os mecanismos de articulação eu preciso impetrar e discutir nos espaços de discussão, como este, por exemplo, para indicar um caminho para a saída da rua. Porque ninguém mora na rua?

Quanto mais aprofundada é a expressão da exclusão, mais suscetível fica a pessoa exposta a todas as formas de violência, todas as formas de sobrevivência. Quanto mais aprofundada, mais vulnerável ela fica, mais desprotegida socialmente ela fica. E, por vezes, o que a gente consegue é acolher essa pessoa e falar: “Você quer um banho? Você quer um alimento? Você quer um acolhimento?”. Mas, amanhã, o que acontece? Não há ruptura.

Longe de mim pensar estratégias de saída. Não temos. Sabe por que não temos? Porque estamos aqui caminhando para pensar estratégias efetivas. A minha pretensão aqui não é apontar caminhos, mas é pensar estratégias de inquietude técnica mesmo, de inquietude teórico-metodológica para pensar lá no seu município, de onde você está, seja você trabalhando com SEAS, seja você trabalhando em um Centro POP, seja você trabalhando no CRAS, porque um município de pequeno porte sequer tem atendimento especializado para pessoas em situação de rua, mas toda cidade tem uma pessoa que está habitando as ruas.

E como nós vamos pensar coletivamente? Interessante é nunca descolar essa pessoa da totalidade. Essa pessoa tem um processo sócio-histórico, ela habita um lugar que está em um determinado território e responde a uma determinada intenção política. Yazbek diz para nós que exclusão é uma forma de inserção na vida social. Trata-se de uma modalidade de inserção que se define, paradoxalmente, pela não-participação e pelo mínimo usufruto da riqueza socialmente construída (...).

Como eu disse anteriormente, nem como partícipe do processo produtivo ela está inserida. Então, para ela sobreviver, ela fica com o mínimo, e o mínimo geralmente é quase excludente. E ele perpassa, em algumas situações, estratégias higienistas. Eu sei que você sabe do que estou falando. E é isso que nós temos que combater.

Nós temos que combater políticas que mais violam que protegem. A gente precisa pensar uma política que veja a totalidade desse sujeito, que

---

integre teoria e método, para ser efetiva e que considere a fala dessa pessoa. Porque, por vezes, novamente eu digo, vamos atender pessoas que estão em situação de rua e a gente já chega para essa pessoa: “Olha, eu tenho isso, você vai fazer isso ou você vai fazer aquilo”. Sequer nós ouvimos o que é importante para essa pessoa.

E aí eu vou trazer Marx e Engels também. Não se podem analisar as condições de vida da população desvinculadas do processo sócio-histórico, como eu disse, mas reconhecer que é parte desse todo. “A existência humana e, portanto, de toda a história é que os homens devem estar em condições de viver. É preciso, antes de tudo, comer, beber, ter habitação, vestir-se e algumas coisas mais. O primeiro ato histórico, portanto, a produção dos meios que permite a satisfação dessas necessidades, é a produção da própria vida material. E, de fato, este é um ato histórico, uma condição fundamental de toda a história, que ainda hoje, como há milhares de anos, deve ser cumprido todos os dias, todas as horas, simplesmente para manter as pessoas vivas.”

Só por isso, só para manter as pessoas vivas. E a gente fica pensando assim: “Nossa, vamos pensar uma coisa muito mirabolante, vamos chamar, vamos fazer grupo, vamos articular”. A pessoa, às vezes, só quer comer naquele dia. Às vezes, ela sai desesperada pensando somente em “como vou alimentar meu filho”. Porque na situação de rua tem criança.

Mas nós sabemos, inclusive, que essa população também tem raça e ela tem gênero. Nós sabemos. Não que não perpassem outros, porque ela é múltipla também. Mas nós sabemos a maioria dessas pessoas. E aí, quando a gente fala de combater a rua, também é assumir uma luta antirracista, também é assumir uma postura antimachista. Nós precisamos não deixar de fazer essa fala, trazer esse recorte para dentro do debate, porque senão ele vai ficar particionado, e aí ele não representa a totalidade.

A Mabel, que eu citei, fala dos sobrantes: “As pessoas submetidas a essa exclusão, não necessariamente vítimas ocupadas de sua condição socioeconômica, mas parte do processo capitalista, que também produz os ‘sobrantes’ do sistema capitalista”.

Para o sistema produtivo capital, ele entende que... Eu sei que quem é das ciências sociais, aqui comigo, corrobora do que eu falo. Algumas pessoas que não produzem para o sistema são “invisibilizadas”. Isso perpassa a pessoa com deficiência, isso perpassa a pessoa em situação de rua, isso perpassa a pessoa idosa, isso perpassa a comunidade LGBTQIAPN+, isso perpassa as mulheres pretas, isso perpassa uma galera que sofre os

---

resquícios da violência e da violência institucional e da violência sistêmica de uma forma mais aprofundada.

Não quer dizer que as outras pessoas não sofram, mas essas pessoas estão mais suscetíveis ainda. Quando falamos de justa e igualitária sociedade, precisamos colocar mais uma palavrinha, ela precisa ter equidade, porque ser só justo não basta. Porque a justiça social, por melhor que ela seja, sozinha ela viola ainda, porque algumas pessoas precisam de um olhar diferenciado.

E aí, no nosso objeto de estudo hoje, que é a pessoa em situação de rua, [temos que] pensar como que essa população é mais invisibilizada ainda: “Tudo bem, vamos dar um acolhimento, mas põe lá, naquele bairro lá, tira aqui desse centro”. Essas pessoas não têm o direito à cidade. Eu moro em Cajamar, mas eu venho de um município litorâneo e eu trabalhei no SEAS não por muito tempo. Eu fiquei mais tempo no PAEFI, que é o quentinho do meu coração. Inclusive, eu gosto muito do CREAS e, naquela época, naquela conjuntura, não tinha Centro POP. Depois eu vou até contar para vocês como o Centro POP aconteceu naquele município. E nós fazíamos o serviço de SEAS. [...]

Certa ocasião, eu atendi uma pessoa em situação de rua que depois conseguiu, minimamente e com bens próprios, porque ela não é culpada da sua situação econômica... Não temos aqui o viés meritocrata de que, se a pessoa se esforçar muito, ela vai conseguir. Não. Como diz Marx, se não tiver condições objetivas, essa pessoa não vai romper. Não adianta, porque a situação é muito aprofundada. Precisa de condições objetivas para a superação da rua.

Essa pessoa com quem eu dialogava é um senhor que, por muito tempo, ocupou a praia como local de trabalho. Ele tinha 62 anos na época, e houve uma articulação coletiva para levar esse grupo de idosos até a praia, para eles terem um momento socioeducativo. E aquele senhor, caçara, nasceu naquele município. Ele chorou quando pisou na água pela primeira vez, porque ele falava que ocupar a praia era para burgueses. Ele trabalhava na praia. É chocante ouvir isso, não é? É chocante. Se isso não dói em você, dói em mim. Eu acredito que te dá uma inquietude.

Uma pessoa, aos 62 anos, que viveu em situação de rua um período, que conseguiu, por condições objetivas daquela época... Naquela situação, as políticas daquele local se organizaram para possibilitar essa emancipação – por isso é que eu disse da condição objetiva. Houve uma articulação da política naquele momento para possibilitar a ruptura com a rua. E, naquele

---

momento de ruptura, essa pessoa tem consciência de que “Eu posso, porque eu sou pessoa, eu sou munícipe, eu posso ocupar este espaço”.

“Sobrantes” é uma palavra pesada, mas é uma palavra real, está entre nós. Não sei vocês como está o processo conferencial. Nós estamos em momentos conferenciais, mas as pautas que são voltadas para essa população são pouco votadas. Conclamo você a pensar comigo. Fortaleça no seu município pautas para que essas pessoas sejam incluídas minimamente no sistema de produção e reprodução capitalista, porque até disso elas estão excluídas.

O fenômeno da situação de rua no Brasil segue uma lógica universal. Não é exclusividade no Brasil, só que o Brasil tem peculiaridades. [Ela é] centrada na economia, na riqueza e no lucro. A rua, por vezes, é o resultado de uma trajetória de vida violada: a pessoa que perdeu o emprego, o egresso do sistema prisional, a que não conseguiu pagar o aluguel, aquela que a família não quis cuidar. Ou seja, eles já estão inseridos em nossa sociedade. Eles já estão aqui.

Fenômenos violadores impulsionaram essas pessoas para a rua. Ninguém escolhe a rua. Ninguém quer estar na rua. “Ah, mas a pessoa fala que quer”. É óbvio que ela fala. Ela tem outra situação? Dá algum outro elemento, dá alguma outra oportunidade para essa pessoa, para a gente perceber se, de fato, ela escolhe a rua. Ninguém escolhe estar à margem da sociedade. Ninguém escolhe viver sob risco social e iminência de morte o tempo inteiro. Ninguém escolhe isso. Para essas pessoas, foi o que sobrou.

A rua é consequência de uma sequência de violações progressivas. Algumas delas, por vezes, nasceram nessas circunstâncias. Algumas delas. E aí eu pergunto para você: ninguém mora na rua? Será que alguém mora na rua? O que a gente faz com essas pessoas habitando? Ou melhor, vou reformular a minha pergunta. Não é o que a gente faz com essas pessoas. O que a gente faz para que essas pessoas saiam da situação de rua?

Agora vou convidar vocês a assistirem a um vídeo comigo. [...]

Eu trouxe essas reflexões porque não é nada que a gente já não conheça. Nós já conhecemos essa história. Infelizmente, ela é aprofundada. Ela não é brasileira, ela é capitalista, só que, no Brasil, ela é um pouco mais profunda por ausência, exatamente, de políticas direcionadas, diretas, assertivas.

Este documentário é um pouco antigo, mas eu acho que ele representa tanto a conjuntura. Ele é antigo de quando foi feito, mas é contemporâneo porque reflete a realidade, ou seja: pouco a gente avançou.

---

E esta última fala deste senhor é o que eu mais quero pensar aqui com você. Vamos juntos refletir sobre uma segurança pública que elimina. É uma cultura de extermínio, infelizmente.

Não estou atacando as pessoas que trabalham, não é isso, é a metodologia. Porque todas as pessoas que estão na rua, o fato de estarem na rua subalterniza essas pessoas, coloca todas em igualdade, como se todas estivessem praticando delitos. E não é. Aquelas pessoas estão na rua porque o Estado não protegeu. Aquelas pessoas reviram lixo para comer porque não têm direito à alimentação, que é um direito humano. O direito à alimentação, inclusive, está na Declaração dos Direitos Humanos, da qual o Brasil é signatário, e ele não é preservado.

Volto a falar: as pessoas que estão privadas de liberdade estão com esse direito garantido. Que bom, porque precisam viver. Só que as pessoas que estão na rua, que estão ocupando essas ruas, não têm o direito de comer.

A pessoa que antecedeu esse senhor é uma mulher trans. Ela diz que não veio de uma família vulnerável. Ou seja, não somente o fenômeno insegurança de renda, ausência de empregabilidade, culmina na rua, por isso que fiz esse recorte. Mas existem outros tipos de fenômeno que impulsionam para a rua. E esses conflitos intrafamiliares, que a gente não tem uma saúde pública voltada para essa população também para dar conta de ressignificar e colocar todos em situação de proteção, culminam na rua.

Nós precisamos refletir cotidianamente sobre qual caminho as políticas públicas precisam tomar, ser indicadas, para que haja uma intersetorialidade para garantir a totalidade da proteção. Pensando nisso, nós temos hoje, ainda bem que nós temos, a Política Nacional para Pessoas em Situação de Rua. É uma conquista recente, não é uma conquista antiga, porque movimentos sociais, movimentos classistas e profissionais, inclusive, envolvidos com essa intencionalidade provocaram a importância de pensar estratégias para a pessoa que está na rua.

E aí, pensando nisso, o Governo Federal lançou o Plano de Ação e Monitoramento para a Efetivação da Política Nacional para a População em Situação de Rua, porque pensar uma política nacional não garantiu. Olha que loucura. Nós temos a Constituição Federal, que já vê essa previsão de proteção, que também não garantiu. Aí vem a Política Nacional para Pessoas em situação de Rua, que também não garantiu.

É preciso um plano para garantir a política, e que bom que nós estamos aqui pensando conjuntamente como nós vamos fazer essas ruas visíveis, como nós vamos pensar no nosso exercício profissional, nos espaços

---

que a gente ocupar, para cobrar que essas pessoas sejam tratadas com dignidade. A cobrança de uma dessas pessoas é: “Eu tinha que esperar todo mundo sair para abrir o coco e comer aquela casquinha do coco”.

Ontem foi um dia de concurso aqui em São Paulo. Minha filha estava fazendo um concurso enquanto eu a esperava. Já eram mais ou menos seis horas da tarde, então já estava querendo cair à noite, mas é escuro. E como aparecem pessoas em situação de rua para revirar o lixo dos grandes centros. Onde essas pessoas estavam? Porque eles estavam. Só que, quando as pessoas inseridas no sistema vão se recolhendo, as pessoas invisíveis aparecem para tentar sobreviver.

Eu li aquela conjuntura ontem, aquela realidade ontem, e me dava um desespero de ver tantas pessoas em situação de rua, com crianças, abrindo os lixos. Nada que nós já não saibamos, eu sei disso. Eu sei que você sabe, assim como eu. É por isso que estamos aqui. Afinal, são 320 mil pessoas que estão documentadas. Se a gente, de fato, tivesse os indicadores reais de quantas pessoas estão nessas condições...

Para a gente tornar as ruas visíveis, é preciso haver diálogo, é preciso haver intersetorialidade, é preciso haver discussão. A gente precisa coadunar SEAS, Consultório de Rua, política de habitação, política de emprego e renda. Elas precisam estar convergentes, elas precisam estar atreladas, elas precisam dialogar entre si, porque não vai resolver se somente o SUAS ficar pensando na situação da rua. Não vai resolver. Não vai resolver somente colocar o Consultório na Rua.

Nós vamos tratar essas pessoas se não houver política de emprego e renda, política de educação, política de habitação, política de acolhimento, política de preservação e de retomada de vínculos familiares? Vocês viram uma das pessoas falar? Uma das pessoas que eu passei no vídeo, o que ela falava? “Eles não me quiseram.” É ausência de vivência, é ausência de identificação, é ausência de pertença. As pessoas não se sentem pertencentes ao espaço que ocupam. O que sobra? A rua.

Novamente, eu pergunto para vocês: ninguém mora na rua? Essas pessoas, elas habitam e elas somem, porque, no decorrer do capital, a vida está ágil demais, a vida está acontecendo, está todo mundo trabalhando, está todo mundo ocupando. Só que, quando essas pessoas inseridas no sistema de produção e reprodução do capital se retiram, elas vêm. E elas vêm violadas, elas vêm com fome, elas vêm com frio, expostas à chuva, expostas à enchente, tendo, por vezes, um papelão como moradia.

Vamos falar de política pública para essas pessoas? A gente precisa falar do que Krenak falou. A gente precisa retomar Krenak e falar o que é

---

bem viver. E falar que eu, eu, Luciane Dias, preciso me conectar com a realidade do meu território.

É muito fácil falarmos que vamos nos sentar em um banco de conferência, em um fórum interinstitucional, em um fórum de trabalhadores do SUAS – é excelente o fórum de trabalhadores do SUAS –, mas eu vou me sentar para pensar defesa de políticas sem pensar minimamente a existência? Precisamos falar sobre isso, e o plano Ruas Visíveis traz para a gente alguns eixos muito importantes.

Olha a intersetorialidade: eixo da assistência social e segurança alimentar. É importante ressaltar que segurança alimentar também não é somente do SUAS. Falar de alimentação é falar da pessoa em sua totalidade, da sua condição biopsicossocial. É a gente pensar que essa pessoa não somente precisa comer. Ela precisa comer com qualidade. Ela precisa de saúde. Ela precisa ter proteção. Ela precisa ter direito a lazer. “Nossa, mas ela já está falando de lazer para quem está morando na rua?” Sim. É um direito meu e seu, e é um direito de quem está na rua. É um direito de todas as pessoas no Brasil.

O eixo saúde, o eixo violência institucional, que é aquilo que aquele último senhor do nosso vídeo traz para a gente. A violência que é uma pessoa que trabalha o dia inteiro, ainda que em um subemprego, ainda que catando material reciclável, ainda que fazendo qualquer outro tipo de ação para se alimentar e existir. Ele passou o dia inteiro fazendo sua função laboral. Ele passou o dia inteiro, por vezes, tentando ser atendido em uma unidade de saúde. Ele passou o dia inteiro batendo em um PAT, tentando algum emprego.

Mas a gente volta para casa. Essa pessoa vai dormir onde? Ela vai procurar uma marquise para se proteger da rua, da violência da rua e da violência institucional. Nós temos uma segurança pública que também imputa sobre as famílias que estão na rua, sobre as pessoas que estão na rua violência. E violência séria.

Como eu disse, a população de rua tem raça e tem gênero. Classe, não preciso nem falar, porque é aquilo que a gente falou. Ela não tem classe. Ela está excluída do sistema de exploração. Ela não tem o direito de participar desse sistema de produção e reprodução.

Temos o eixo cidadania, educação e cultura; o eixo habitação. Se a gente for falar de morar, não tem como a gente falar se alguém mora na rua sem incluir a política de habitação nesse debate. Ele vai ficar recortado. Ele vai ficar tendencioso.



---

Se a gente faz um seminário para falar que ninguém mora na rua, aí a gente vai chamar só o SUAS? Não, porque senão a gente vai falar sobre políticas, porque o SUAS vai garantir a proteção social quando o Estado já faltou. Porque o SUAS é para quem dele necessita. Se a gente está falando de necessidade, é porque houve uma violação de direitos. Está alguma coisa ausente aí. Então, se vamos falar que as pessoas não moram na rua ou que elas precisam romper com a rua, nós precisamos pautar a política de habitação nesse debate.

Política de trabalho e renda e produção e gestão de dados, para a gente ter de fato acesso a quantas pessoas estão em situação de rua e quais os mecanismos para essa ruptura. E um detalhe muito relevante é pensar que algumas pessoas que, de fato, estão necessitando de um benefício de transferência de renda sequer acessam um serviço que vai garantir essa proteção.

“Nossa, mas a gente tem tantos. Todo mundo que chega lá no CRAS para fazer um cadastro único, a gente está inserindo.” Mas tenho certeza de que, no território, tem alguém que sequer ouviu falar que tem o direito de ocupar esse espaço, porque, por vezes, aquela pessoa olha para si e fala: “Eu não tenho condição de entrar nesse lugar. Estou com mau cheiro, não tenho roupa, estou com cheiro de bebida. Não posso ocupar aquele espaço, aquele lugar não me pertence”. Então temos que buscar e alcançar essa pessoa. Isso é fazer ruas visíveis. Fazer ruas visíveis não é trazer um debate com palavras organizadas e bonitas, é buscar essa rua e, de fato, dar luz para ela, dar visão, dar foco para ela.

Serviços de saúde voltados à população em situação de rua. A estratégia Consultório na Rua, instituída em 2011 – também não é muito antiga –, visa ampliar o acesso da população em situação de rua aos serviços de saúde. As equipes de Consultório na Rua são multiprofissionais e lidam com os diferentes problemas e necessidades dessa população. Elas têm esse foco.

Lembram que eu conversei com vocês no começo sobre a dimensão biopsicossocial da pessoa? Ótimo. Precisa a saúde ocupar a rua para alcançar a pessoa que não se acha em condições de acessar um serviço ou, por vezes, está tão desacreditada da própria existência que sequer vai procurar. Compete a nós, poder público, nós aqui, representantes do poder público, alcançarmos essa pessoa e fazer essa rua visível.

Em sua atuação, o Consultório na Rua depende de atividades *in loco*, de forma itinerante, desenvolvendo ações compartilhadas e integradas às

---

Unidades Básicas de Saúde e, quando necessário, ao Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) e aos serviços de urgência e emergência.

Esse serviço é fundamental. Se for descolado dos SEAS, vai resolver só uma parte. O SEAS descolado da habitação, só outra parte. O SEAS e o Consultório na Rua descolados da Secretaria da Política de Emprego e Renda também [resolvem] só uma parte. A porta para a saída da rua, se é que posso dizer assim... Existe uma porta para a saída da rua? Existe uma forma de sair dessa condição, de sair desse lugar? Se existe, e creio que exista, é articulando as políticas públicas e fazendo as ruas visíveis.

O Centro POP é o Centro Especializado para a População em Situação de Rua. É uma unidade da Proteção Social Especial de Média Complexidade, de caráter público-estatal – é sempre bom trazer esse conceito de caráter público-estatal –, onde são desenvolvidas ações de assistência social dos órgãos de defesa de direitos e das demais políticas públicas (saúde, educação, previdência, trabalho, renda, moradia, cultura, esporte, lazer, segurança alimentar e nutricional) de modo a compor um conjunto de ações de promoção de direitos que possam conduzir a impactos mais efetivos no fortalecimento da autonomia e das potencialidades da população em situação de rua alcançada pelos SEAS.

Isso que coloquei é o conceito de segurança, de seguridade social ampliada. Para falarmos de seguridade social, não vamos falar só das três, não vamos falar só do tripé. Vamos falar dessa coesão entre as políticas consolidadas, articuladas, defendidas e implementadas. Se faltar uma dessas palavras, não vai dar sucesso. A articulação desses serviços voltados especificamente para pessoas em situação de rua precisa ser técnico-científico, precisa de metodologia livre de ação empírica, porque senão perpetuamos a rua, senão violamos e aprofundamos preconceito.

Onde está a porta? Eu falei antes, não é? Lógico, fui eu que fiz esse estudo. Onde está a porta de saída para essa rua? Existe porta de saída? Existe estratégia de saída? Eu penso que é desta forma, dos mecanismos que venho construindo enquanto profissional, seja como consultora do SUAS, seja como trabalhadora da saúde mental que incide diretamente sobre a pessoa em situação de rua, de forma organizacional que seja, de forma de gestão que seja.

Mas pensar estratégias para ruptura, eu entendo que é na totalidade. Podem discordar de mim, está tudo bem. Acho que a multiplicidade de ideias é o que fez com que chegássemos nas ruas visíveis, mas não acredito no individualismo, só acredito na potência da articulação e da coletivização das estratégias.

---

Pensar no direito à moradia, porque, se ninguém mora na rua e temos 320.286 pessoas, em fevereiro, morando na rua – essas documentadas, fora aquelas pessoas que não foram alcançadas pelos indicadores. Se temos 320 mil pessoas nas ruas e dizemos que ninguém mora na rua, e dizemos que morar é viver, é habitar. Se elas ocupam a rua por direito violado à habitação e a todos os outros direitos, porque quem culmina na rua perdeu o emprego.

Viram a técnica de enfermagem? Ela teve vergonha de voltar desempregada para casa. Até a data do documentário do CRP e do Ministério Público, ela ainda estava na rua, porque ela teve vergonha. As relações de trabalho sustentam a sociedade. Todos nós somos atravessados pelas relações de trabalho, seja pela inserção ou até pela ausência, mas somos atravessados pela realidade de trabalho.

E, se vamos pensar em morar, é preciso cobrar alimentação, cobrar habitação, cobrar empregabilidade e renda, cobrar equidade, porque não adianta fazer promoção de vaga de emprego para as pessoas em situação de rua e esquecer das pessoas que são analfabetas. Não adianta promover discussão que vai ter emprego para todas as pessoas que estão em situação de rua se não lembrarmos das pessoas com deficiência, das mulheres pretas, das pessoas idosas, porque tem idoso na rua. Não sei se vocês concordam comigo, mas tem idoso que habita a rua, e precisamos cobrar equidade.

Precisamos cobrar o direito à cidade. Ontem isso ficou muito latente para mim, o direito à cidade. Todos saíram, e então as pessoas surgem. Eu fiquei pensando: onde estavam? Onde estava esse tanto de pessoas? São muitas, nós sabemos, eu não sou leviana, mas, de verdade, isso ficou claro para mim: o direito à cidade. A cidade acontecendo não inclui os sobrantes.

Cobrar políticas públicas eficazes e adequadas à realidade, cobrar ações vinculadas ao direito humano e cobrar uma segurança pública que as reconheça como pessoas, somente pessoas. Não é porque estão na situação de rua que elas perderam a condição humana.

Precisamos cobrar uma segurança pública, porque morar não pode ser um privilégio, mas um direito, de fato.

Morar tem sido um privilégio, mesmo com garantia constitucional. Tem uma frase – acho que é do MST, pode ser que eu es seja equivocada, se alguém lembrar, pode contribuir comigo – que diz assim: “Enquanto morar for um privilégio, ocupar vai ser um direito”. Pode concordar ou discordar, está tudo bem, mas precisamos trazer isso para a reflexão, e não olhar essa frase e falar que está defendendo a ocupação. Não, não é isso. É defender o direito à moradia, que está violado.

---

Não conseguimos refletir que aquela pessoa que disse que ocupar é um direito, sim, porque o direito dela de morar foi tirado. Como vamos refletir sobre isso? Onde vamos levar essa frase enquanto debate para potencializarmos que moradia deixe de ser um privilégio, que todas as pessoas acessem de forma igualitária?

E, para encerrar, eu queria fazer uma última reflexão. Estamos nós aqui, este auditório lotado, você aí, na sua casa, no seu trabalho, onde você estiver. Vamos trazer esta reflexão. Não era para ficar todo esse silêncio, mas é um assunto que é difícil para nós. É uma luta cara. Ela não é uma luta barata para nós.

Falar da pessoa em situação de rua é falar que hoje estou aqui, mas não sei o que vai ser de mim amanhã. É saber que todos nós, igualmente, estamos suscetíveis a ter que recorrer à rua por ausência de algum direito que possa nos ser tirado, porque a nossa condição de igualdade é como eu disse: se você, assim como eu, levanta às sete horas da manhã para trabalhar amanhã, nós estamos à mercê do sistema de reprodução capitalista.

Pensar estratégias para essa população que não é olhada é função minha e sua. Se representamos o Estado em algum momento, se temos uma bandeira de luta profissional, uma ideologia ético-política, se temos isso, temos que trazer para a luz o debate, nem que seja no nosso cotidiano mínimo. Mas ele precisa ser levado para o macro, porque, ainda que eu consiga resolver no pequenininho, como foi com aquele senhor... Lembra daquele senhor de 62 anos que ocupou a praia pela primeira vez como munícipe? Aquela realidade potencializou a ruptura de algumas pessoas, mas não representou nem um pingão do que é o Estado de São Paulo. Nem vamos dizer a respeito de Nação...

Mas, coletivamente, pensando à luz de uma totalidade e de uma defesa de direito à existência, à vida, a morar de fato, vamos começar a combater atitudes que segregam, atitudes que violam, falas pejorativas, depreciativas e, principalmente, romper com esse conceito de que quem alimenta essas pessoas na rua perpetua a rua. Não. É uma virada de ideia, de reflexão teórica sobre isso.

As pessoas que alimentam essas pessoas que estão na rua estão garantindo que essa pessoa amanhã esteja viva. Só isso. Não estão perpetuando rua nenhuma. O que está perpetuando a rua é se não cobrarmos políticas que apontem uma porta de saída.

Já para passarmos para esta Mesa, em que vamos começar a conversar, quero só rapidamente contar para vocês como foi o meu processo

---

de SEAS lá no município litorâneo. Porque o município litorâneo tem uma característica muito peculiar. Não que seja descolado da realidade do Brasil mas, por ser um município litorâneo, existe a ideia, acho que é cultural mesmo, de que eu vou trabalhar na praia e lá vou conseguir me manter, sobreviver. E a rua aumenta muito, principalmente no momento de verão.

Vocês acompanharam o que aconteceu alguns anos atrás, em 2023, precisamente, uma situação no litoral norte que devastou aquela região. Naquela época, eu já não estava mais nos SEAS, mas incidia no SUAS ainda, e a rua é uma situação muito cruel. As pessoas em situação de rua, ainda atravessadas por um fenômeno de calamidade, sem condição sequer de possibilidade, de condições objetivas...

Foi necessário a gente se reunir enquanto Política Pública e pensar estratégias efetivas para falar: “Não, não dá, a gente precisa de uma unidade adequada para essa população”. A gente atende de forma técnica, científica, com metodologia. É um serviço tipificado, sim, mas a gente precisa avançar. E aconteceu um movimento coletivo, principalmente de gestão.

Por isso que eu falo da importância de gestão técnica para entender a dimensão que é o aprofundamento da desigualdade social. A desigualdade social, por si só, já fala, mas, quando o aprofundamento dela, desse fenômeno, dessa expressão da questão social, alcança raízes muito violadoras, a ruptura precisa ser coletiva, porque, se for particionada, não vai avançar. Então, naquele momento, a gestão se organizou para a gente pensar políticas efetivas.

Naquela ocasião, a secretária que era responsável, uma secretária técnica inclusive, psicóloga, se organizou para poder fazer a implantação do Centro POP. Obviamente, fomos muito atacadas: “Mas, com tanta coisa interessante para fazer, para que montar um Centro POP para essas pessoas?”. Sim, queremos dignidade humana para essas pessoas.

Eu agradeço muito por ter tido a oportunidade de passar por todo aquele processo, desde SEAS, PAEFI, toda aquela estrutura, a ideia de que a rua poderia ser rompida no litoral. Porque no litoral culturalmente parecia que tinha emprego, e as pessoas chegavam lá e se deparavam ainda com uma ausência de emprego maior, porque lá se vive do turismo. Acabou o verão, o que acontece? Insegurança alimentar, insegurança de renda profunda, e profunda de um nível absurdo.

E cada situação que vivenciava de acabar o verão, culminar no inverno, pessoas em situação de rua, violência, violação, SAICAs [Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes] lotados porque as pessoas culminavam na rua e violavam os direitos por conta de dependência

---

química, enfim. Mas nós conseguimos, naquela ocasião, implantar o Centro POP. Depois a gente vai conversar com o Victor, que tem uma trajetória bem bacana sobre isso, porque foi um marco para o meu acúmulo profissional, foi um privilégio poder vivenciar.

Eu não cheguei a trabalhar no Centro POP, mas participei, junto com a Mariana, que era secretária na época e que está aqui com a gente. Eu não cheguei a trabalhar no Centro POP porque depois já fui para outro município, Cajamar, como eu disse, mas tive a oportunidade de ouvir, inclusive, das técnicas, principalmente a técnica psicóloga Simone Meletti, que trabalha no Centro POP até hoje, que falou para mim: “Como nós percebemos a mudança da vida dessas pessoas com o serviço tipificado”. Não é mágica, é método. Não é uma benfeitoria, é uma estratégia teórico-metodológica. [...]

Quero fechar a minha fala agradecendo sempre a parceria técnica do SUAS, que sempre me permite refletir sobre esta carreira profissional que tanto me completa, que é o serviço social. Eu não seria eu se não fosse assistente social, com absoluta certeza. E eu quero encerrar com um bordão do serviço social, das ciências sociais, que é: “Trabalhadores, uni-vos”.

[...]

**VICTOR GIANNICO ROCCA ZILIO** – Boa tarde a todos e todas. Obrigado pelo convite, em primeiro lugar. Vou contar um pouco da nossa história, que eu gosto de ir mais para a parte objetiva, factual.

Eu sou orientador social efetivo, concursado, da Prefeitura de Mauá, desde 2010. Foi a primeira vez que eu ingressei, e foi um momento histórico em que estavam reordenando os serviços socioassistenciais. A tipificação é de 2009, tipificação nacional dos serviços socioassistenciais. Em 2010, houve o concurso, e o município passou a reordenar os serviços. Dentre eles, a minha primeira missão de vida na assistência social foi justamente executar os serviços especializados em abordagem social, o famoso SEAS, que está bem longe de ser o SEAS que a gente vê hoje em dia.

Naquela época, não existia Centro POP, nem nas normativas e muito menos na prática. E o município deu uma missão para mim e para a minha dupla. Eu tinha uma dupla, uma parceira, a Inês, maravilhosa também. Eu brinco hoje: “eu tinha uma parceira, uma prancheta e um sonho”. Era o que a gente tinha naquela época, porque a gente não tinha um serviço para ofertar, de fato, para a população em situação de rua.

Só que, como todos sabemos aqui, na gestão pública, se a gente não tiver dados consolidados para provar que existe a necessidade de um serviço

---

ou de uma política, a gente não consegue justificar a implementação dela. Então o nosso desafio foi coletar dados, nas situações de urgência e emergência, acionando serviços de saúde e tudo o mais, mas coletando dados, com a cara e com a coragem. Era mais ou menos isso, porque você não tinha alimentação, não tinha política nenhuma para a população.

E a gente começou. Construímos um instrumental de coleta de dados físico, papel, via consórcio, na época, para a gente alinhar nos sete municípios da região do Grande ABC, para a gente poder até fazer um estudo maior. E só esse instrumental demorou muito para a gente construir, alinhar e ver o que era bom para todo mundo. O que a tecnologia, anos depois, se fosse hoje, seria uma outra realidade.

Então fomos, e os desafios que a gente começou a enfrentar já eram daqueles bem cruéis. E vai ao encontro de muito do que a Luciane falou aqui, porque isso, passados muitos anos, guardadas as devidas proporções, não mudou muito. Mudou, teve muita transformação, mas, por exemplo: estou com uma pessoa em situação de rua que está – vou criar um caso fictício, mas ele é quase real –, com uma hemorragia. Ela está aqui com um ferimento, e eu preciso urgentemente de um Samu, para levá-la ao hospital. “Ah, é uma pessoa em situação de rua? Não, a questão dela é social, a gente não vai atender.” Eu falei: “Meu amor, mas se ela não parar de sangrar, nem social vai ser mais a questão dela. Vai ser questão de funeral mesmo”.

Então isso é um exemplo que eu falo em que a gente se vê. Quem trabalha com população de rua é muito solitário. Muito solitário. E aí tem um teórico que diz, eu não lembro o nome, mas se vocês jogarem a frase na internet, vocês vão descobrir. Ele fala o seguinte: “Toda instituição padece do mal que ela combate” (...). Então, se nós trabalhamos com a população marginalizada, discriminada, com todos os seus direitos violados, a tendência é que nós, enquanto trabalhadores, também seremos marginalizados, discriminados, com os nossos direitos violados.

Bom, essa missão a gente seguiu ali por uns três anos. Na época, estava em pauta no Governo Federal a implantação do que seria chamado CREAS POP, antes da nomenclatura atual, que se entendia que era um serviço especializado, mas depois falou-se que não, não tem PAEFI com população em situação de rua, o serviço tem que ter outra característica. E aí nasceu nas normativas do Centro POP.

As coisas foram seguindo, a gente foi juntando dados. Nós estávamos fazendo ali um compilado muito bom, mesmo que manual, muito mais trabalhoso. E a gente, de fato, subsidiou a gestão posterior para que implantasse, foi feita a adesão e tudo o mais. Início de gestão, a gestão falou:

---

“Não, nós vamos implantar, porque a população em situação de rua no município está muito grande”. Foram implantar. Eu era um menino naquela época, isso faz 15 anos. Adivinhem quem era o primeiro nome da lista para coordenar o Centro POP? Eu fiz aquela cara assim e falei: “É, né?”.

Essa minha resistência não foi pela população, afinal, eu já trabalhava. Foi por saber o quanto a gente era solitário e o quanto a gente tinha que brigar sozinho. E eu falava: “Gente, nossa, que pique que vai ter que ter, né? Eu já estou há tanto tempo aqui, né? Já cumpri minha missão”. E acabou que, paralelamente, era um momento da minha vida em que eu fui selecionado para ser bolsista de dedicação exclusiva no mestrado, então eu estava com uma escolha ali para fazer. Acabei indo por esse outro caminho, fui fazer outras coisas, na assistência social ainda, que sempre foi meu campo de atuação.

E aí, dois anos depois, retorno para o município. De novo, passei por SAICA, por inúmeros serviços e algumas coordenações. Eis que em 2022, a secretária conversa comigo, a secretária de assistência, e me propõe para eu assumir a coordenação do Centro POP. E eu falei: “Eu fugi do meu destino, mas o destino correu atrás de mim. Não adiantou eu fugir, eu fugi por um tempo”.

Só que ela tinha pegado o Centro POP totalmente precarizado, em condições indignas tanto para os trabalhadores quanto para a população atendida. E ela falou: “Victor, preciso da sua ajuda para conseguirmos tirar o Centro POP da teoria e trazê-lo para a prática, tal como ele é na política”. Eu falei: “Vamos lá, vamos tentar”. Enfim, pegamos. Foi, na ocasião, uma gestão em que o prefeito municipal em si teve um olhar de prioridade para o Centro POP. Então aquele Centro POP, de que eu não participei da implantação, lá atrás...

Quando eu estava lá na rua, fazendo abordagem, sem muitos recursos, eu sonhava. Eu sempre falei com a minha equipe: “Seria tão legal um lugar para a gente ter alimentação, para a gente ter roupa, poder lavar as roupas das pessoas, poder ter ali o serviço de acompanhamento psicossocial, ter todo o suporte ali”. E me vejo na situação em que a secretária falou: “Vamos encaminhar para a unidade o engenheiro e vamos fazer a reforma da unidade. Por favor, tente colocar ali, acordar com ele para estar dentro das orientações técnicas”. Eu falei: “É agora. Agora nós vamos sair”. Bom, aí fiz todo um cronograma, o que precisava de espaço, de recursos humanos, de recursos materiais e tal.

E aí digo: quando eu falei de a gente ficar marginalizado... Essa reforma terminou em 2023, foi realizada em 2023, faz três anos agora. Até o



---

ano de 2023, o Centro POP naquela cidade nunca teve Internet. Nunca”. A gente até brincava: “Nossa, mas não passa de lá do rio a Internet?”. A Internet chega a ilhas, atravessa o oceano, mas ali...”. Então como o assistente social, o psicólogo, o orientador procura famílias, faz documentos? Como? Não tem possibilidade (...). Mas veio todo esse aporte e a gente conseguiu, de fato, trazer ali os recursos mínimos, as condições de trabalho para a equipe.

Aliás, primeiro, eu trouxe uma equipe. Já vamos começar do início. Segundo: condições de trabalho para essa equipe, que vai desde o básico até as situações mais complexas. E aí fomos construindo. E aí, gente, foi ótimo, porque eu estava ali com o engenheiro. Eu falei: “Gente, eu vou poder sonhar”. Claro que não, porque recursos a gente sabe que muita coisa ia cortar. Mas, assim, a gente conseguiu. Eu falei: “Olha o que caiu na minha mão: a oportunidade de sonhar aquilo que a gente lutou anos atrás para conquistar”.

E hoje, finalizado, a gente tem uma equipe que, pelo concurso, a gente mudou. Até então, o Centro POP funcionava das 8h às 17h, de segunda à sexta, e aí vinha o questionamento: população de rua não come sábado e domingo, feriado? Não bate essa história. Aí, com essa nova equipe, foi possível fazer a escala de plantões e poder ofertar o serviço mesmo tal como tem que ser.

Era uma equipe, naquele momento, 90% nova, tanto de Prefeitura quanto de Assistência Social. Mas foi aí que a mágica aconteceu, porque a gente conseguiu transformar, juntos, aquela forma de trabalhar. Porque eu volto a falar uma coisa que a gente sempre lembra no município: a gente se colocou, nos últimos anos, numa postura de que somos os técnicos que sabem o que a política diz e o que a legislação exige. Só que nós deixamos de lado uma das principais bases dos SUAS: a participação. Nós sempre deixamos a participação por último.

Eu falei: “Não. A gente começou a construir com a equipe ali – lógico, com alguns direcionamentos, temos que chegar aqui –, e a equipe foi tomando uma forma e um corpo que antes... O Centro POP, vamos falar a verdade, sempre foi utilizado como castigo dos maus trabalhadores: “Ah, manda para lá, porque não está se adequando a outro serviço”. Nós o transformamos em um serviço onde as pessoas pediam para ir para lá. Agora, quem está insatisfeito no local de trabalho quer ir para o Centro POP. Então eu falo: coração quentinho, missão cumprida.

E a equipe, nós construímos juntos ali uma autonomia, um debate... Nós falamos a parte bonita, mas não foi bonita, foram debates exaustivos

---

para a gente conseguir alinhar tudo. Então nós fomos construindo um método de trabalho de acompanhamento, de fato, instituir um PIA, porque o PIA manual, que é o plano individual de atendimento, fica a cargo de cada município. Já com um sistema informatizado, você tem tudo no mesmo sistema.

A Amanda falou uma coisa que eu até anotei aqui, que agora eu lembrei. Ela falou que o sistema facilita para a gente identificar essas pessoas. Identificar não perpassa só por documentos e nomes, é a história daquela pessoa: por onde ela já passou nesse município, quem é ela, se tem outros familiares. Isso ajuda a saber, de fato, quem é essa pessoa. E o que acontece?

A gente começou, e isso veio por último. Voltando à história: reforma, RH novo, metodologia de trabalho em construção. Foi tudo ao mesmo tempo, a gente teve que suar para conseguir dar conta. E, por último, veio o sistema informatizado. Eu falei: “Agora vocês estão brincando comigo. Esse município ganhou na loteria, não é possível. Foi do lixo ao luxo, com perdão do termo, em menos de um ano”.

O que faltava, que foi o ápice – pode parecer coisa boba, mas quem trabalha com pessoas em situação de rua sabe o quanto são difíceis algumas coisas – foi o dia em que a gente conseguiu, que chegou, que entregaram a nossa lavadora industrial e a nossa secadora, que é para organizar, de fato, a rotina das pessoas ali, poder dar condições dignas em todos os aspectos.

O Márcio, que trabalhava comigo, está aqui, não me deixa mentir. O Centro POP lá é bem grande, o terreno. Ele tem muito espaço. E aí falavam: “O Victor sumiu, cadê ele?”. Eu estava lá olhando a máquina funcionar. Eu estava lá sentadinho, falando: “Ah, meu bebê”. E essa mesma relação eu tinha com a equipe, tanto que, recentemente, este ano, quando me propuseram para assumir a gerência da alta complexidade, o que me pesou mais foi a equipe. Eu falei: “Mas uma equipe que eu construí com tanto carinho...”. Teve gente que veio, que foi, e quem está aqui quer estar aqui, quer trabalhar.

Mas há um outro dado importante: eu fiquei muito feliz de ver este auditório cheio. Alguém falou aqui: “Eu até esperava, mas não tanto”. Vou falar: eu não esperava, não, este auditório cheio ou qualquer auditório cheio. Pela temática, eu não esperava. Então isso me deixa muito feliz e me faz pensar que essa história, que é local, ali do município de Mauá, me construiu também como sujeito, como profissional, e faz parte da minha identidade.

A gente precisa entender o quê? Quando a gente se identifica ou trabalha com essa temática, a gente precisa encontrar os nossos pares. A

---

gente precisa encontrar quem está disposto a caminhar com a gente. E isso eu falo por quê? Eu encontrei uma equipe que ficou disposta a caminhar junto, e aí a gente não pode ser – perdão pela palavra – mesquinho. Por exemplo, eu saí do Centro POP para assumir outra coordenação tranquilo, porque eu formei uma nova liderança lá dentro.

Novas lideranças. A equipe precisava de uma naquele momento. Eu formei novas lideranças. Então a gente precisa saber que, quando divide, está somando, porque, se eu não estou lá mais amanhã ou depois, eu não posso pensar que todo mundo tem que precisar de mim. Não, as pessoas já precisam do serviço. A gente precisa fomentar a autonomia, tanto da população quanto da equipe. Tanto que, dado importante, que eu já ia esquecer, Mauá é o segundo município no Brasil que tem conselhos gestores de unidade de assistência social.

Então falaram “Ai, nossa, o que a gente vai fazer?”. É sempre aquela coisa quando é nova, né? Eu falo: no Centro POP (...), como estamos com os usuários todos os dias, se houve uma coisa em que a gente não teve problema foi para formar conselho gestor. A gente teve mais suplentes do que era necessário e vai construindo ali. Então, agora, a gente está nos passos de efetivar, de fato, na prática, esse conselho gestor.

Eu falo: “Olha aonde chegamos. É possível”. Quando a gente fala: “Ah, não adianta”. Adianta. Olha o que era 15 anos atrás. Se a gente pensar historicamente, nos falta paciência histórica para lutar e esperar que os frutos prosperem ali, porque a gente vem da cultura de ditadura, de não lutar, de desistir e de que não adianta, a política é assim mesmo. Não é. Tudo tem ali, a gente só não pode deixar a peteca cair.

Então eu espero muito ter contribuído um pouquinho com essa experiência. Queria agradecer o convite, agradecer a todo mundo que está aqui, por ter priorizado esse evento. Agradeço, em nome de toda a equipe do Centro POP de Mauá – temos aqui o Antônio, que é um dos nossos profissionais também mais antigos; o Márcio, que está assumindo a coordenação do Centro POP, em substituição, e agora vai ficar. Ele sempre me substituía, era meu braço direito, agora ele vai permanecer lá. E estão todos convidados. Márcio, nem perguntei, mas, em nome do Márcio, convido quem quiser conhecer o Centro POP de Mauá.

E agradeço à minha equipe também, que está sempre comigo. Quero dizer que foi um prazer fazer parte dessa história. A Amanda perguntou: “E agora, na alta complexidade?”. Hoje estou mais nos serviços de acolhimento, que incluem pessoas em situação de rua. Então a gente tem toda uma prática em Mauá, a gente tem os serviços de albergue, tem a operação

---

inverno, que está se aproximando. Então a gente sempre continua, não tem uma separação. A continuação de um é o início de outro ali.

[...]

**CAMILA SAKAI** – Boa tarde para todos e todas. Primeiramente, [gostaria de] agradecer pelo convite e cumprimentar a Mesa e todos.

Eu não posso deixar de aproveitar o gancho do Victor. Eu também comecei na assistência, sou formada em Serviço Social há 15 anos, e sempre atuei à frente do SEAS. Quando você fala dos pares, é isso. Temos que ter os nossos pares, porque trabalhar com Pop Rua não é para qualquer um mesmo. Não é. Parabéns, Victor, você é maravilhoso.

É um prazer imenso estar aqui representando a SMADS, a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social [da Cidade] de São Paulo. Somos uma cidade bem grande, como todos já sabem. Então vou trazer um pouquinho e apresentar todos os serviços que temos, todas as tipificações, que acho que são importantes.

Como eu disse, a Secretaria Municipal de Assistência Social e Desenvolvimento Social, a SMADS, tem a responsabilidade e a missão de cuidar das políticas voltadas para a assistência social do município de São Paulo. Dessa forma, a Secretaria formula, executa, monitora e avalia a Política Municipal de Assistência Social como parte integrante do Sistema Único da Assistência Social, o SUAS.

Os princípios e diretrizes das políticas públicas de assistência devem assegurar garantias sociais, como segurança de acolhida, segurança de sobrevivência e renda e segurança de convívio e convivência. Então nós temos serviços de proteção básica, da proteção social de média complexidade e de alta complexidade no município de São Paulo.

A Secretaria Municipal de Assistência, a SMADS, possui serviços de referência responsáveis por assegurar a qualidade das ofertas da rede parceira. Nós temos 54 CRAS na cidade, temos 32 CREAS, seis Centros POP e temos a CPAS, que está dentro da SMADS e é a central permanente que coordena todas as vagas da cidade.

Então a CPAS funciona como? Nós temos as equipes de abordagens. O SEAS é modalidade 2; a CPAS é modalidade 3, porque ela atua na emergência. Então ela atua 24 horas também, caso tivesse necessidade, mas ela começa a atuar a partir das 22 horas, quando encerra o trabalho do SEAS.

Vou trazer de forma bem breve aqui o SEAS. Na cidade de São Paulo, nós temos 31 SEAS, que trabalham todos os dias, das 8h às 22h,

---

ininterruptamente. São as equipes de abordagem dentro da cidade inteira. Neste momento, já foi inaugurado, acho que ano passado, o SEAS 4, que é o SEAS que atua diretamente nas CAU, nas cenas abertas de uso. Então o SEAS Santa Cecília, que tem 70 orientadores socioeducativos para atuar direto na região central. E tem o SEAS Santana 4 também.

Temos 32 SAS. As SAS são as supervisoras, Supervisão de Assistência Social. Elas são responsáveis pela articulação junto à rede de serviços socioassistencial do território para melhor execução no atendimento às famílias e indivíduos em situação de vulnerabilidade. A Rede Socioassistencial é uma política social constituída por um conjunto de serviços, programas, projetos e benefícios que compõe o Sistema Único da Assistência Social e são prestados diretamente ao cidadão ou por meio de convênios com organizações sem fins lucrativos. Hoje, temos as parcerias com as OCIs.

A SMADS possui rede pública de assistência social composta por 1.390 serviços conveniados. São 338 organizações da sociedade civil que ofertam mais de 244 mil vagas, estruturando a maior rede socioassistencial da América Latina (...). Atendemos pessoas em situação de rua, homens, mulheres, mulheres trans, temos SAICAs, temos casas de passagem, temos ILPI, ILPI grau 2 também. Temos todos esses serviços: bagageiro, CDI, CJ, NCI, SEAS, Ampara SP, Centro Dia para PCD, entre outros.

Não é fácil ser coordenadora da proteção especial. É um desafio, mas é muito bom. Tipologias específicas, que são CAE Mulheres Imigrantes; CAE Mulheres em Situação de Violência; CAE para Gestantes; CAE Mulheres Trans; CAE Homens Gays, que é um hotel que temos; CAE Catadores; CAE Família e CAE Idosos.

Temos hospedagem social, que é um serviço direcionado às pessoas ou famílias em situação de rua que, mesmo em situação de vulnerabilidade, estão inseridas no mercado de trabalho ou buscam por um emprego. Esse é um serviço que nós temos, porque muitas pessoas querem um local para passar a noite. É aquilo que falamos: trabalhou o dia todo e precisa de um local, e temos lugares específicos em que as equipes fazem os encaminhamentos ou vão até também aos Centro POP e aos CREAS, porque todos os CREAS atendem Pop Rua.

Acho que me enganei. É Cama para Todos. É esse que as pessoas também vão, buscam esse serviço (...). Tem todas as questões, a gente sabe como é, temos egressos, entre outros. Tem a questão do sigilo, né? Vai nesse serviço, toma um banho, janta, passa um pernoite e, no outro dia, sai. Não

---

tem vínculo. Esse é um serviço que se chama Cama para Todos. Se não me engano, são 300 vagas por noite.

Por fim, temos este programa, que é o Programa das Vilas Reencontro. Esse serviço é um serviço responsável por promover a ação intersetorial integrada das políticas municipais direcionadas à pop Rua. A Vila Reencontro é um serviço de moradia transitória para pessoas e famílias em situação de rua. Ela tem como objetivo fornecer moradia temporária e contribuir para o desenvolvimento de seus usuários e usuárias.

É importante falar da Vila Reencontro, porque essas pessoas, quando a equipe aborda, começa tudo ou via CREAS ou abordagem. Essas pessoas vêm para o centro de acolhida ou para um CAE Famílias. É feito todo aquele trabalho educativo de reinserção, autonomia, cidadania para promover todas essas questões sociais que estão dentro da especificidade dessas pessoas.

Após ter feito todo esse trabalho, quando a equipe “multi” dos serviços avalia que essa pessoa está inserida no mercado de trabalho ou está organizada para se manter, é a porta de saída. Então elas vão para as Vilas Reencontro e é um verdadeiro sucesso, porque nós temos um número bem considerável de total sucesso. São pessoas que vão e depois ficam por um tempo, são inseridas, tem um benefício também, o reencontro. E aí é trabalhada toda essa saída com várias outras secretarias: Educação, Emprego, Capacitação, Saúde. É muito interessante mesmo essa nova modalidade que a SMADS iniciou.

Então é isso. A cidade de São Paulo conta com a maior rede socioassistencial da América Latina, são 1.390 serviços de acolhimento e convivência. São 237 serviços. Nós tivemos 23.360 vagas de acolhimento e 16.039 vagas de convivência. Vagas de convivência são aquele serviço que tem os núcleos. O colega falou que o Centro POP tem esse serviço. O nosso fica muito próximo ao do Centro POP e tem os núcleos de serviço, onde as pessoas vão para se alimentar, para tomar um banho, para lavar sua roupa, para fazer alguma atividade. Também tem os serviços da básica, que também é núcleo de convivência, para passar o dia, entre outras coisas.

A SMADS tem uma previsão orçamentária para 2025 de 2,6 bilhões. Repasse mensal médio em fevereiro deste ano: a SMADS destinou um valor superior a 52 milhões aos serviços que atendem a esse público.

O colega falou do frio, e já estamos nos planejando. A Operação Baixas Temperaturas é uma operação intersecretarial com o objetivo de zelar pela segurança e bem-estar da população em situação de rua, promovendo o acolhimento de crianças, adolescentes, adultos, idosos e famílias nos dias

---

mais frios do ano. Especificamente, já estamos nos preparando para estar verificando os emergenciais, entre outros.

Em São Paulo, temos tendas em territórios específicos, onde fica uma equipe de abordagem, fica o Direitos Humanos também, porque tem a questão que as pessoas passam, tem a alimentação quente, tem o chocolate, tem um cobertor, caso não queiram, tem a água e a vaga para acolhimento. Quando bate a temperatura de 13 graus, a cidade entra em alerta.

Temos também a Operação Altas Temperaturas. Quando bate 32 graus na cidade, existem as tendas também, com a equipe de abordagem, e é dada água, suco, fruta. É feito todo esse trabalho. É importante dizer que está sempre com a Saúde. O Consultório na Rua está sempre conosco, nas tendas.

[...]

**DAVI QUINTANILHA FAILDE** – Obrigado. Quero agradecer ao ILP pelo convite e também à Dra. Rebeca Freire, que está aqui, assessora de Relações Institucionais, defensora pública também; à Agnes, que deu esse espaço para a Defensoria, por meio de uma articulação; e agradecer muito por este espaço de diálogo.

Gostei muito da fala da Luciane. Não consegui acompanhar toda, mas me tocaram bastante várias coisas que foram ditas. Eu tenho uma experiência de dez anos de atuação com a população de rua na Defensoria Pública e acho que diversas coisas que foram faladas ali fazem muito sentido no nosso dia a dia enquanto defensor público. [...]

Sinto-me muito acolhido aqui por estar com pessoas que trabalham com esse tema. Quem aqui já teve contato com a Defensoria Pública nos seus municípios, de alguma forma? Até melhor do que eu imaginava que seria. A Defensoria Pública é esse órgão que dá serviço de assistência jurídica para qualquer pessoa que não pode pagar para o serviço de um advogado ou advogada.

Temos uma atuação em relação à população de rua há bastante tempo. A Defensoria de São Paulo é muito recente. Foi em 2006 que a Defensoria Pública foi instalada em São Paulo. Antes, era a Procuradoria de Assistência Jurídica que fazia o serviço que hoje a Defensoria faz. Mas nós, desde 2012, começamos a especializar o serviço de população de rua por meio de atendimento itinerante, principalmente. Começamos lá no Chá do Padre, aqui no centro da Capital, e fomos, com o tempo, tentando especializar esse atendimento.

---

Estamos agora em um momento histórico para a Defensoria Pública. A Dra. Luciana Jordão, que é a nossa atual Defensora Pública-Geral, uma das questões principais da sua campanha para a Defensora-Geral foi exatamente o atendimento de população em situação de rua. O desafio que temos são dois desafios bem prementes: padronizar o atendimento que a Defensoria presta em todo o Estado, porque nós somos um órgão estadual, e expandir o atendimento.

Para expandir, precisamos primeiro padronizar. Ou seja, que um defensor ou uma defensora que atenda aqui em São Paulo faça um atendimento muito parecido com Mauá, por exemplo. Eu já fui a Mauá, já conheço o serviço de lá também. É um serviço bem diferenciado em relação a outros municípios com que tivemos contato, e a Defensoria de lá costuma ser bem próxima também dos serviços.

Vemos uma diferença muito grande. A Defensoria está aqui para somar com os municípios. Estamos em um momento muito importante. É muito bom que tenhamos pessoas do Interior, porque, provavelmente, nos próximos meses, a Defensoria vai estar em contato com os municípios onde vocês atuam para se aproximar e instituir o serviço especializado.

A gente percebeu que a população de rua não tem como ser atendida sem vínculo. Não tem como ser atendida sem proximidade, sem busca ativa. Acho que esse foi um dos grandes desafios que vemos hoje na Defensoria Pública para, de fato, atender a essa pessoa e, de fato, mudar a vida dessa pessoa. Uma coisa que a Luciane disse, que acho que faz total sentido com essa experiência que tenho também de atuar com essa população, é que qualquer pessoa pode estar em situação de rua, vir a estar em situação de rua.

Até lembro de um caso que atendi na Morada São João, que é um serviço muito importante, muito relevante aqui no município, que atende pessoas em situação de rua idosas. Um senhor estava em situação de rua fazia poucos meses porque a mulher dele, a esposa dele, teve câncer. Ele vendeu tudo o que tinha para fazer o tratamento dela e, depois do falecimento dela, perdeu totalmente a direção da vida dele e veio a estar em situação de rua. Eu estava em contato com ele na Morada São João, e ele estava já em uma trajetória de superação da situação de rua.

A Morada São João faz um serviço muito interessante, porque às vezes há esse preconceito de que vai estar em um serviço para idoso e não tem perspectiva de saída, mas não. É bem interessante que um serviço bem feito, de fato, ainda que seja para a pessoa idosa, consegue. É interessante que eles criam vínculos, eles voltam lá para a Morada São João, e é muito



---

importante isso. E ali a gente vê que a situação de rua pode acontecer com qualquer um.

Outro caso também, que é um pouco menos comovente, é de uma pessoa que estava em situação de rua porque tinha se divorciado da esposa. Ele estava querendo resolver a situação da casa e não ia sair do município enquanto não resolvesse, sendo que ele tinha família no interior, ele tinha condições de ir para o interior e ter uma moradia. Mas acho que até para tentar punir a companheira dele, ele ficava na situação de rua enquanto não resolvesse a parte dele do imóvel. Nesse caso, eu até fiz uma conciliação para agilizar o processo de divórcio, e ele fez o divórcio e saiu da situação de rua.

Então muitas coisas são jurídicas, e a Defensoria está à disposição para fazer esse tipo de atuação. Muitas coisas são questões, às vezes, criminais que são fáceis de resolver, e a pessoa fica, às vezes, reticente de procurar um serviço com medo de ser presa. Então a Defensoria tem uma potencialidade muito grande de estar junto com o serviço social, junto com a psicologia, junto com a saúde para, de fato, auxiliar na superação da trajetória de rua, da situação de rua.

Uma das coisas que a gente percebeu muito aqui, e vou ser bem rápido porque não quero passar muito tempo, é em relação até ao próprio conceito. O conceito de situação de rua, que o próprio decreto federal traz, é importante, mas a gente vê que, às vezes, ele é até insuficiente para definir se a gente vai ser atendido com um atendimento especializado ou não.

Essa foi uma das coisas que a gente tinha como uma inquietude, porque muitas vezes a pessoa estava, por exemplo, na casa de um parente ou de um familiar e, por conta disso, não estava em situação de rua formalmente. Mas ela tinha uma trajetória de rua, e isso justificava a gente, então, começar a atendê-la também como população em situação de rua, por conta da trajetória. Para a Defensoria Pública, a trajetória de rua, às vezes, é mais importante até do que ela estar, naquele momento, em situação de calçada, como a gente diz, ou em um serviço específico.

Só que tudo isso que eu estou dizendo é fruto de anos em que a Defensoria amadureceu esse tema, enfim, com números também, dados muito importantes. A gente tem o número do CadÚnico, mas a gente sabe também que o número do CadÚnico nem sempre reflete a realidade. No próprio município de São Paulo existe uma divergência entre os dados do CadÚnico e os dados do Censo, que o próprio município faz.

De qualquer maneira, é uma situação em que a gente precisa ter um olhar especializado, e, como a própria Camila disse aqui hoje, toda a

---

dificuldade que a gente tem em relação a serviços cada vez mais especializados e como a gente tem que especializar essa atuação. Com base nisso, na Defensoria Pública, a gente criou um comitê específico para pensar em duas questões muito específicas, que são a padronização do atendimento e a expansão do atendimento. Para onde devemos expandir e em qual formato devemos expandir?

A Defensora Pública-Geral, a Dra. Luciana, instituiu esse comitê para a gente, de fato, ter várias reuniões para repensar o nosso atendimento. Isso faz todo o sentido porque, de fato, se a gente não olha para o próprio atendimento que a gente faz, se a gente não problematiza se, de fato, o nosso atendimento está tendo a resposta adequada, muito possivelmente isso não vai ser efetivo.

Então uma das primeiras coisas que fizemos foi nos reunir com a população de rua também, a gente não pode esquecer. A própria Assistência Social do município de São Paulo, o Estado também, o Governo Federal também participou de algumas reuniões conosco. Tudo isso foi muito importante para a gente elaborar um relatório que agora vai instruir os nossos atos normativos internos para expandir o atendimento e para padronizar o atendimento.

Então este espaço aqui é muito rico, muito importante para dizer que isso está sendo movimentado na Defensoria Pública. Nos próximos meses, a gente pretende fazer esses contatos com os municípios onde a Defensoria hoje está instalada. A gente tem ainda planejamento para, no futuro, onde não tem Defensoria, a gente possa começar a fazer atendimentos, ainda que sejam itinerantes, para também atingir essa população.

Nesse comitê que a gente elaborou, foi muito interessante porque conseguimos, de fato, olhar para dentro da Defensoria e pensar se estamos atingindo essa população, como a gente está atingindo e o que é preciso fazer para melhorar. A gente fez diversas reuniões, mais de 14 reuniões internas com diversos atores que trabalham com o tema, e a gente sistematizou, levantou dados. Acho que o painel aqui hoje é sobre dados, desafios e soluções e, sem dados, não se consegue construir política pública.

Analizamos tudo o que havia de normativa interna, porque a normativa é importante. Há as coisas normatizadas, e em qualquer serviço é importante ter padrões. Por exemplo, desde desligamento, que é uma questão bem recorrente para a Defensoria Pública, como eles desligam uma pessoa do serviço. Precisa ter procedimento administrativo, precisa ter contraditório para a defesa, tudo isso. Então é preciso ter normativas e

---

também expandir esse atendimento de maneira adequada, com quantidade de servidores da Defensoria, defensores, defensoras, servidores, estagiários, para fazer o atendimento mais adequado.

Então a gente fez essas reuniões, foram 143 dias que esse comitê durou. Amanhã faremos o lançamento oficial do relatório. Você pode acompanhar na rede da Defensoria Pública, deve ser divulgado esse relatório, que tem mais de 100 páginas e traça desde como a Defensoria Pública tem atendido essa população e até onde a gente quer chegar a partir dessa virada de chave que a gente pretende dar este ano com o novo formato de atendimento.

Até aqui eu trago dados que são bem subdimensionados, e essa questão da importância dos dados é muito relevante, porque aqui são os dados que a gente tem hoje, mas a gente sabe que atende muito mais do que isso. Então, no passado, [houve] cerca de 5 mil atendimentos, mas se sabe que é muito mais do que isso. A gente está tendo problema de dimensionar os dados. Isso foi uma das coisas que o comitê trouxe como resultado.

A gente precisa melhorar a forma que computa os dados. Sem os dados, a gente não consegue de fato atingir. Esse levantamento inicial foi muito importante por conta disso, para a gente ver que, de fato, a gente não está conseguindo atingir tudo o que precisa. Então a gente elaborou toda a questão da persona também, quais são as necessidades dessa pessoa, aspirações, o que essa pessoa em situação de rua chega na Defensoria e enfrenta, para depois pensar em como fazer o atendimento de fato, como acolher essa pessoa, como dar a devolutiva, como ter o serviço articulado com a assistência social, com o serviço social, com o serviço de psicologia e saúde.

Após tudo isso aqui, a gente apresentou diversas propostas: agora vão ser atualizadas as normas internas da Defensoria e padronizados os fluxos também de atendimento. A gente vai criar um cargo específico e também ampliar as equipes técnicas para isso. Também instituir capacitação continuada, fortalecer parceria com outras instituições.

E aqui eu já faço este apelo aos municípios, que entendam que esse processo que a Defensoria passou é de fato para somar com o município. Muitas vezes pode-se ter uma visão adversa da Defensoria, achar que a Defensoria está ali para atrapalhar, mas não, a gente está ali com o mesmo objetivo, que é auxiliar na superação da trajetória da situação de rua. A partir desse comitê, a gente pretende melhorar o atendimento, ter postos

---

avançados da Defensoria nos serviços, no Centro POP, ter plantão da Defensoria, de defensores e defensoras nos serviços.

A gente pretende também, com o município de São Paulo, fazer esses vários serviços que a gente tem aqui na Capital, poder também estar presentes ali, porque, de fato, às vezes uma questão jurídica faz toda a diferença na vida daquela pessoa. As pessoas em situação de rua têm muitas questões jurídicas, e muitas com muita dificuldade de resolução. Desde a questão de documentação, registro tardio, muitos casos em que a pessoa nem sabe quem é, que não tem nenhum documento, e a gente fica naquele serviço de detetive para localizar e poder dar uma resposta efetiva.

Então agradeço muito aqui por este espaço e me coloco à disposição também. Eu sou o assessor cível, na Defensoria Pública, que está à frente desse tema atualmente. A Rebeca, que está aqui na Assembleia Legislativa, de Relações Institucionais, é defensora também. A gente fica à disposição e agradece muito por este espaço aqui de diálogo.

[...]

**AMANDA SOARES** – Antes de a gente encerrar este painel, eu gostaria de abrir para dúvidas. Gostariam de fazer alguma consideração?

**SRA. IVANI [PLATEIA]** – Boa tarde. Meu nome é Ivani. Venho participando de vários eventos, seja no Tribunal de Contas do município, na ALESP, na Câmara Municipal. É impressionante como o Brasil é maravilhoso no papel. Então, quando vocês falam, quando eu assisto, eu falo que é o país que eu pedi para nascer, porque no papel é maravilhoso, e a realidade é totalmente diferente.

Eu trabalho no Arquivo Público do Estado. Então, de Santana até o Tietê, é um mar de moradores de rua. Então eu vejo ações da Prefeitura, inclusive, não só do Bom Prato<sup>20</sup>, na Conselheiro Saraiva tem um, na própria Cruzeiro do Sul. Esses dados que você passou do município, existe local, por exemplo: na região norte, a gente atendeu tantos; na região, sei lá, sul, sudeste... Onde a gente vê esses dados? Porque, assim, visivelmente, a gente não consegue ver o que você colocou na parede, o que você explanou para a gente na realidade?

Por exemplo, eu, pelo menos, cada dia vejo uma família diferente. Eu tenho a sensação de que cada vez cresce. Quando eu comecei no arquivo, mais de 20 anos atrás, você contava a quantidade de moradores de rua.

---

<sup>20</sup> Nota editorial: o “Bom Prato” é um programa do Governo do Estado de São Paulo.

---

Hoje, é um passo, você esbarra com dez. E você mostrou o que o governo está fazendo. Agora, onde está essa realidade, que eu não vejo?

[...]

**CAMILA SAKAI** – Ivani, respondendo, é importante trazer que nós temos um Departamento do Observatório, onde todos esses dados são alimentados diariamente, e a gente extrai daí. O que acontece? Pop Rua, como a colega aqui falou, são muitas coisas, são muitos fatores que levam.

Nós temos dados de acesso de serviços. Nós temos dados de quantas pessoas a equipe de SEAS aborda, de quantos encaminhamentos são feitos, de quantas pessoas acessam os equipamentos. Todos esses dados que eu trouxe para vocês são verídicos. Agora, para te responder (...), em Santana, realmente, há locais, região central, que têm mesmo uma grande concentração. E aí são problemas que levam essas pessoas, como disse a colega, é moradia, é questão de saúde, enfim. Não tem como eu te explicar esse fenômeno. Sim, o governo e nós estamos fazendo. Sim.

[...]

**VICTOR GIANNICO ROCCA ZILIO** – Concordo. Peço licença. Eu queria só fazer uma observação, porque a dona Ivani está coberta de razão. Dona Ivani, isso vai muito ao encontro do que a secretária, quando lá atrás me convidou, falou: “A gente reduzir essa distância entre a teoria prática”. E como a gente faz isso?

Os dados que a colega aqui apresentou, a Camila, e que a gente pode pegar em outros municípios também, são em relação à assistência social: quantas pessoas foram identificadas, o que foi ofertado, porque é aquela questão, alimentação, higiene pessoal, um local de abrigo noturno para que a pessoa tenha condições de continuar viva, é sobre isso que se fala quando se diz de população de rua. Isso é o que foi mostrado aqui.

Agora, nós – todos aqui somos afetos a esse tema, somos pares – precisamos avançar na discussão. E que bom que ela perguntou, porque eu tinha esquecido de falar na minha primeira fala. Vou falar o número da lei aqui. Lei nº 14.821, de janeiro de 2024, recente. Ela é uma lei que veio dos movimentos sociais da população de rua. Inclusive, em Mauá, nós tivemos representantes que foram para Brasília discutir. Ela reconhece que a população de rua não é só da assistência social, e aqui nós falamos de assistência social hoje. Por mais que a gente fale: “Não, precisa de política de

---

saúde, de educação, de habitação para moradia e tal”, ainda temos a ilustre presença de um defensor, mas olha aqui: só assistência social nesta Mesa.

A Defensoria, ótimo, com questões jurídicas. Até em Mauá nós temos uma prática de fato, que a Defensoria quinzenalmente vai à unidade atender as pessoas lá e tem prioridade a qualquer tempo quando vai na Defensoria. Agora (...), 15 anos atrás, quando eu falava de uma questão de saúde, falavam “Não, é uma questão social”. Isso permanece. É só olhar para esta Mesa, só pessoas da assistência social aqui. E na lei, como a dona Ivani falou, no papel, é lindo: precisa de habitação, de saúde, de trabalho digno, porque essa lei fala de trabalho digno para a população de rua.

Então é isso, precisamos levar essas discussões, dona Ivani e colegas presentes, para as outras e trazer para o poder público, seja municipal, estadual, federal: população em situação de rua não é uma questão só da assistência. Senão a gente vai sempre ser solitário, sempre sofrer sozinho e sempre ver as pessoas na rua, como a dona Ivani chamou a atenção.

**LUCIANE DIAS** – Eu queria trazer também mais uma contribuição. Ivani, a sua pergunta é muito necessária, ela é provocativa e ela faz com que a gente saia daqui mais inquieto ainda. Se nós já temos inquietações, nós sairemos daqui desesperados para ocupar outros espaços.

Tem um conceito que eu gosto muito de dialogar sempre que eu estou trocando, porque eu acho que isto aqui é uma troca teórica, eu gosto muito de lembrar a “incompletude institucional”, que é algo que perpassa todas as políticas públicas. Todos nós temos limites políticos, e aí, quando eu falo, não é político-partidário, é político da política pública mesmo. Quando a gente vê esse número exacerbado de pessoas ocupando as ruas, a gente já entende que o Estado já falhou.

Imputar para a assistência social a responsabilidade de ela ter que dar conta da ruptura com a rua é quase uma luta desleal, porque a gente pensa que, se culminou na assistência social, é porque houve uma ausência de precedência protetiva estatal. E, se o Estado já falhou antes e culminou na rua, a gente precisa gritar, a gente precisa ocupar os espaços deliberativos de controle social enquanto cidadãos, enquanto trabalhadores, enquanto populares, enquanto movimentos sociais, das demais políticas públicas.

Porque (...) se a gente não cobrar do Estado, e aí eu falo Estado seja o município, o estado, a União, nas três esferas federadas, nos três entes, a gente precisa arrumar mecanismos de cobrar, porque senão a assistência social vai “enxugar gelo e com pano molhado”. Não vai dar resultado, porque

---

não tem como a gente tratar somente o resultado. A gente precisa trabalhar a causa. É por isso que eu e você, a gente está aqui hoje.

**AMANDA SOARES** – Mais alguém tem alguma dúvida? Quer trazer mais algum ponto?

**SRA. DÉBORA [PLATEIA]** – Meu nome é Débora, sou de Rio Claro. Somos o pessoal do SEAS de lá. A gente está passando por uma estruturação, como eu estava comentando, de trabalho. Nós não temos Centro POP na nossa cidade. Nós temos 210 mil habitantes hoje e não temos Centro POP. Temos mais ou menos de 300 a 500 pessoas em situação de rua. Então o nosso trabalho é um pouco difícil. Temos hoje o Comitê Intersetorial, mas precisamos avançar em muitas coisas.

Minha pergunta é um desabafo com pergunta. Hoje nós temos a Instituição de Acolhimento para Pessoas em Situação de Rua, que é da Assistência Social, mas que tem outro olhar, que é para as pessoas que estão em desabrigo, imigrantes, em outras situações. Mas na nossa população, hoje, em sua maioria, eles estão há muito tempo em situação de rua com o uso de álcool e drogas, entre outras coisas. Isso barra muito o nosso trabalho como assistência social.

A minha pergunta é: no município de vocês, há esse trabalho integrado com as unidades de acolhimento da saúde, que é para o uso de álcool e drogas? Funciona (...)? É uma coisa que nós estamos discutindo há bastante tempo.

Sobre o serviço do Cama para Todos, achei muito interessante. É uma coisa que nós estamos falando no município, ter esse espaço para pernoitar. Isso pode trazer um vínculo, inicialmente, com a equipe do SEAS, com a equipe de um futuro Centro POP, de poder iniciar esse trabalho em conjunto, sendo que esbarra na casa de acolhimento, que tem pessoas que não podem ser acolhidas, muito por causa do uso de álcool e drogas. Então eu queria saber se o projeto é municipal, se é estadual, como é esse Cama para Todos?

**CAMILA SAKAI** – Esse serviço, o Cama para Todos, é um serviço novo também, é da SMADS. Ele fica na região central e foi pensado para aquela pessoa que, às vezes, faz uso abusivo o dia todo, está cansado. Enfim, entre outras coisas, a pessoa só quer um banho, dormir e comer. Foi para isso que pensamos esse serviço. A pessoa não tem o documento, tem as questões jurídicas, é isso. Mas você depois pode me procurar, que a gente conversa.

---

Em relação às equipes de abordagem, eu acho que isso é uma inquietude de todos os serviços de abordagem de todos os territórios. O que a gente pensa? Um CAPS. Primeiro, ter um CAPS, porque tem território que a gente sabe que não tem um CAPS. Depois a gente pensa em um Consultório na Rua, porque é um sonho. Eu falo porque vim de um território em que, dez anos atrás, não tínhamos.

Hoje, na cidade de São Paulo, tem CAPS em praticamente todos os territórios, atuando. Porque tem o CAPS que vem para a rua também. Então, já tem vários modelos. E isso é a saúde, porque a pessoa que está em uso abusivo, não é uma questão social, é uma questão de saúde. Então a gente tem que estar juntos. A gente vem juntos, faz atendimento compartilhado, faz discussões de casos e os encaminhamentos, mas sempre juntos.

Acho que também respondo à colega Ivani. Essa pessoa é nossa. Ela é de todas as secretarias. Ela é da saúde, é da habitação, é do emprego, é da assistência social. Ela é de todo mundo. Não dá para falar, desculpe a expressão, “o cara está sujo, leva lá para a assistência social”. Não, gente, não é só assim. Ele é nosso. Ele é de todo mundo. O SEAS, muitas vezes, tem que acompanhar essa pessoa, fazer a ficha dela no equipamento de saúde, porque o atendente não faz a ficha porque ele não tem o documento, porque ele está com a higiene prejudicada. Gente, isso é um absurdo.

Então, muitas vezes, o serviço de abordagem faz valer que essa pessoa existe. Ela não é invisível, não é verdade? Mas sempre em conjunto. A equipe de SEAS vai atuar. Ela já atua muito bem, porque tem a questão do vínculo, e somente o SEAS consegue chegar perto, mais ninguém. E é tudo muito aos poucos. (...) São muitas particularidades, envolve muitas coisas. E não é no nosso tempo, é no tempo da pessoa. Enquanto a gente vai conversando, vai plantando, às vezes a pessoa fala: “O meu nome é Camila”, mas não é. E aí a gente vai. Demora até a pessoa falar: “Hoje eu quero”.

Primeira coisa: encaminhamento, documentação, e aí a gente faz os encaminhamentos para fazer o CadÚnico, o que é primordial. Ele está inserido dentro do CadÚnico, que é o PTR. Mas é isso, a gente tem que trabalhar junto.

**AMANDA SOARES** – Temos aqui mais uma pergunta, por favor. Pessoal, esta vai ter que ser a última, por conta do horário.

**SRA. ROSÂNGELA [PLATEIA]** – Meu nome é Rosângela, sou coordenadora do Centro POP de Atibaia, e nós falamos muito do usuário. Eu gostaria de saber qual é o posicionamento de todos nós aqui, como servidores, da nossa saúde



---

mental. A supervisão profissional de cada um, de cada município. Se isso acontece, se isso não acontece, e como nós estamos nessa direção e qual a direção. Se a gente vai ter acesso ou não pode ter acesso, como está em cada município essa questão.

**SRA. BIA [PLATEIA]** – Na verdade, é só uma contribuição [sobre] o quanto é importante o diagnóstico. Pensando em municípios onde ainda não existem serviços especializados para pessoas em situação de rua, o quanto o diagnóstico vai embasar um planejamento mais estratégico para evitar, por exemplo, que se implante um Centro POP e depois se perceba que não era exatamente o Centro POP que era necessário ali no município.

A construção desses indicadores, desses diagnósticos é importante para entender que tipo de serviço realmente precisa aquele município. Existem situações de municípios em que existem os trecheiros, que são pessoas em situação de rua, mas que passam por ali, não têm aquela característica de permanecer algum tempo maior. Isso é um exemplo. Era essa contribuição: a importância do diagnóstico para o planejamento mais estratégico.

**LUCIANE DIAS** – Obrigada. Vou começar do final e depois vou para a colega de Atibaia. Eu gosto muito de método, gosto de indicador. Nós, principalmente, assistentes sociais, e aí eu vou puxar a sardinha para a minha profissão. Todo mundo sabe o que o enfermeiro faz. Todo mundo sabe o que uma manicure faz. Todo mundo sabe o que o médico faz. O que faz um assistente social nós sabemos, mas uma gama de pessoas, por vezes, desconhece o que a gente faz.

Então nós trabalhamos muito, e mostrar o que a gente faz é inerente ao processo teórico-metodológico, para que o técnico operativo seja eficiente e eficaz e traga resultados, vamos dizer assim. Nós sabemos o resultado da nossa produção, que é abstrata, mas, para o outro, por vezes, a gente tem que ficar (...) todo dia reafirmando o que a gente faz, e a gente não entrega cesta básica. É um trabalho científico e interventivo e é muito importante.

Por isso, obrigada, Bi, pela sua contribuição. Eu chamei de Bi porque ela é minha colega de profissão, de empresa, inclusive. Minha companheira de reflexão, inclusive. E aí, já pegando esse *link* de mostrar o que nós fazemos, eu acho que os indicadores também, para a colega de Atibaia, são um norteador para pensar estratégias internas.

---

O SUAS tem como centralidade e bandeira de luta a educação permanente, e a educação permanente vai olhar a conjuntura, o território e todas as necessidades de incidência. Isso perpassa não somente os usuários, mas a população trabalhadora. Olhar para a população trabalhadora é garantir que a política vai ser minimamente efetiva, porque uma população trabalhadora que não tem condições mínimas de trabalho, que tem o seu trabalho técnico afrontado o tempo inteiro, é desleal. Quando você tem a sua competência técnica tendo que ser a todo tempo reafirmada, também é desleal.

Então eu penso que, nas reuniões de equipe, nas trocas com os colegas, lá no cotidiano do nosso trabalho, lá no Centro POP, onde você está, lá onde eu trabalho, a gente trocar internamente e construir nesse ambiente estratégias de nós mesmos, termos a nossa autoproteção. Porque, consolidando conjuntamente, coletivamente, a gente consegue falar para o gestor: “Olha o tanto que a gente faz, e a gente não está dando conta, nós precisamos de colegas, nós precisamos de RH, nós precisamos de política, nós precisamos de estratégia”. Sozinho a gente não pode ir a lugar nenhum. [...]

É uma luta cotidiana a gente ter que alcançar as pessoas para torná-las visíveis. Lembra das Ruas Visíveis? Essa parceria com o SUAS tem se construído como necessária, porque a gente percebe que, sozinho, a gente não vai a lugar nenhum. Mas, por vezes, a gente tem que chamar outros pares. Em outras circunstâncias, eu vi a efetividade da parceria, em outras circunstâncias, eu digo, não neste momento, Davi, porque, neste momento, nós estamos em um município que não tem a Defensoria ainda consolidada. Mas, em outros municípios, eu percebi a importância da Defensoria no local, e nós tínhamos essa parceria. E como era efetivo. [...]

É só no coletivo que a gente consegue avançar. A defesa do nosso fazer técnico tem que estar na mesa do debate, mas de forma respeitosa o tempo inteiro. Nós temos que reafirmar que somos profissionais científicos, que trabalhamos com método, com teoria, e que o empirismo fica da porta para fora. Reafirmar que precisamos de parceria, porque a nossa incompletude vai nos limitar à ruptura com a rua e pensar que mecanismos de números são importantes para dialogarmos com o nosso gestor, com o Executivo municipal. Pedir apoio para a Defensoria, para dizer: “Olha, nós temos este cenário, este aqui é o nosso município e, conjuntamente, entendemos que a gente precisa de um Centro POP, de acordo com o indicador, que a gente precisa de um Programa Recomeço (...)”. Toda

---

estratégia precisa fazer sentido para aquele território, e é junto com os pares que a gente constrói isso.

---

**AMANDA SOARES** – Vamos dar andamento ao evento. Gostaria de chamar à Mesa a secretária do município de Piracicaba, Dra. Fernanda Varandas; a secretária do município de Biritiba Mirim, Gabriela Melo; a secretária do município de Mogi das Cruzes, Daniela Mariano; o secretário do município de Guararema, Wanderlon Gomes; e a secretária do município de Atibaia, Patrícia Ianda.

**PATRÍCIA IANDA** – Boa tarde. É uma alegria poder estar aqui com tantos profissionais maravilhosos do SUAS. A gente fala que quem não gosta do SUAS, gente boa não é. Então é muito bom ver esta sala lotada para um debate de um tema tão sensível, tão difícil, mas tão especial, que a gente precisa olhar cada vez com um olhar mais dedicado de como formular políticas públicas para todos os nossos temas e populações. Mas aqui a gente, em especial, está falando para pessoas em situação de rua. Então como pensar?

Já tivemos debates nos intervalos aqui, nas rodas de conversas que fizemos ali fora, em relação a ações consorciadas, ações de Estado. Então é para isso que a gente precisa pensar e se unir enquanto municípios. Acho que é de grande importância. [...]

Vou me apresentar rapidamente, até para passar a palavra para cada um também, dentro já das perguntas. Sou Patrícia Ianda, psicóloga, trabalho no SUAS já há alguns bons anos, desde a diretoria Núcleo do Noazo da DRADS [Diretoria Regional de Assistência e Desenvolvimento Social do Governo do Estado de São Paulo] de Campinas, até a diretoria da Proteção Especial do Estado de São Paulo [...]. Estive secretária no município de Guarulhos, depois Bertioga, e passei a empreender o SUAS, de forma que a gente pudesse capacitar, que a gente pudesse trazer dados de forma mais sensível para os municípios, mas também para que a gente pudesse fortalecer o SUAS.

Então eu pensei que fazer isso para muitos municípios é mais interessante do que para um pontual. Até o final do ano passado, porque eu tive um convite que mexeu muito com o meu coração, porque é a minha cidade, há 20 anos estou lá. O prefeito do município de Atibaia falou: “Com toda essa bagagem, você não vai me ajudar aqui no município para

---

desenvolver essas demandas sensíveis?”. Falei, meu Deus, meu coração, o que eu faço? Porque a gente empreende o SUAS. Falei: “Poxa, minha cidade, uma cidade que me gerou tantas oportunidades. Todas as oportunidades que eu recebi eu quero fornecer para a minha população que está lá”.

Então poder estar com o SUAS, com este time maravilhoso que está aqui, que está hoje com a gente lá na Secretaria, que já estão na Secretaria, são servidores de muitos anos, mas têm feito esse trabalho incrível, é uma alegria poder retornar aos anseios da ponta, às dificuldades e às fragilidades da ponta, para não perder a sensibilidade. Quando analisamos esse conjunto de municípios, todos esses que estão aqui, com diferentes portes e características territoriais, identificamos um desafio comum: o aumento da população em situação de rua, em constante deslocamento entre cidades, muitas vezes desprovida de qualquer suporte institucional.

Essa realidade exige de nós uma resposta articulada, sensível e estratégica. As fronteiras administrativas não podem ser barreiras para o cuidado e a proteção social. Precisamos de políticas públicas integradas, que envolvam os municípios, o Estado e os consórcios intermunicipais de forma colaborativa, promovendo a escuta dos territórios e a construção de soluções conjuntas.

Eventos como este representam um passo importante nessa direção. É por meio do diálogo e da união de esforços que conseguiremos avançar no enfrentamento desse fenômeno, garantindo dignidade e cidadania a quem mais precisa. Vou abrir aqui, passando para os municípios e, por último, vou falar um pouco dos desafios da nossa cidade. Falamos muito de intersetorialidade, de integrar não só a nossa própria rede socioassistencial, mas outras políticas dentro do município. Nós precisamos pensar nessa integração regional.

Agradeço aqui, na pessoa da Mara, a presença aqui do CONDEMAT [Consórcio de Desenvolvimento dos Municípios do Alto Tietê], que é um consórcio intermunicipal que vem participar desse debate e fortalecê-lo, para que possamos pensar em políticas regionais. É por aí que construímos novas portarias, novos equipamentos da necessidade daquilo que precisamos.

É em conjunto com consórcios, é em conjunto com o Estado, é fortalecendo a nossa política inter e intrasetorial que conseguimos isso, para que possamos fazer isso de forma primorosa e, quem sabe, daqui saírem algumas pautas importantes para levarmos para os gabinetes dos deputados. Vamos lá.

---

Piracicaba. O município de Piracicaba. Minha amiga aqui, Fernanda Varandas, secretária atualmente, que esteve Diretora da Proteção Social Básica do Estado de São Paulo, com um município de 407 mil habitantes. Se eu estiver equivocada, você me corrige. Eu queria saber, com a população expressiva e os desafios urbanos complexos, quais são as estratégias que a Secretaria tem utilizado para evitar que a assistência social atue apenas de forma emergencial. Há investimentos em ações preventivas intersetoriais?

**FERNANDA VARANDAS** – Boa tarde a todas as pessoas. Quero cumprimentar meus colegas da Mesa, gestores, Patrícia, grande pessoa que eu tenho grande admiração e orgulho pelo trabalho e pela trajetória no SUAS. Cumprimentar os colegas também que já foram do Estado e hoje estão nos municípios, continuando a luta. A todos os trabalhadores e trabalhadoras dos municípios que estão aqui presentes e, em especial, à equipe de trabalhadores e trabalhadoras do SUAS de Piracicaba, que estão aqui comigo também, participando desta discussão tão potente e necessária para a nossa atuação profissional.

Vou começar me apresentando rapidamente. Sou Fernanda Varandas, estou Secretária municipal em Piracicaba. Assumi em janeiro deste ano [2025] junto ao prefeito Hélio, e estive como Diretora da Proteção Social Básica no Estado de São Paulo. Como Patrícia e o colega Rezende, também passei pela DRADS, fiquei na DRADS Bauru por alguns anos, em 2018, 2019, depois 2020 até 2023. Também fui Secretária em um município de Pequeno Porte II, Igarapu do Tietê. Fui consultora, ainda faço esse trabalho, e professora também dos cursos de Serviço Social.

Então é uma grande alegria estar aqui com vocês, compartilhando experiências. É sempre uma grande alegria poder compartilhar, mas também aprender, porque nós, quando trazemos as questões do nosso dia a dia, também aprendemos com os nossos colegas. E não há nada mais valioso do que este momento, em que nós estamos construindo a política de assistência social de forma coletiva.

Então quero aqui, a partir dessa provocação da Patrícia, trazer alguns pontos essenciais que nós temos tentado pensar sobre a política para pessoas em situação de rua e qual é a atuação da política de assistência social no município de Piracicaba, levando em consideração as demandas urbanas, e são complexas as demandas da cidade de Piracicaba. Hoje nós estamos com uma média de 430 mil habitantes. Já com o censo mais atualizado, talvez cheguemos a quase 450 mil pessoas.

---

Piracicaba é um município grande, que possui as suas complexidades territoriais, diversidades de culturas e territórios, que as unidades, por si, nós sabemos das dificuldades que as equipes também possuem para atender a complexidade desses territórios. Mas, em especial, nós estamos aqui ocupando o nosso espaço de gestor municipal, mas também dizendo que essa posição é bastante complexa. Estar aqui hoje, trazendo as nossas contribuições e também como temos pensado essa expressão da questão social e essa frente de trabalho no município, traz para nós que precisamos refletir cotidianamente sobre a nossa atuação (...).

Eu fiz aqui vários pontos, e acredito que nós nem vamos ter tempo de discorrer sobre todos eles, porque os colegas também vão trazer questões importantes, mas eu quero começar a minha fala trazendo a sacola que a gente recebeu hoje. Eu não sei se algum dos colegas já leu a frase [impressa na] sacolinha [distribuída no evento], que é uma frase extremamente importante para a gente começar a nossa reflexão. Inclusive, eu não tinha nem pensado em trazer essa frase, mas é que, quando me posiciono na frente das colegas eu vejo a sacola, e não tem como não pensar gestão se não for a partir desta frase: “Sigo potencializando a voz de quem nunca foi escutado”.

Então essa é a responsabilidade do gestor que está ocupando seja uma gestão municipal, uma gestão estadual ou uma gestão federal. Nós estamos em um espaço complexo, espaço este de disputa, de posicionamento ético e político, espaço também de resistência, mas, ao mesmo tempo, espaço de conhecimento, porque não dá para assumir esse espaço se não houver conhecimento ético, metodológico e legal. Assim como o deputado trouxe todas as normativas que orientam o nosso trabalho, se as nossas ações não estiverem articuladas a essas normativas, as possibilidades de erros estão também dadas na realidade.

Portanto, é importante pensar a gestão a partir desse lugar em que nós temos responsabilidades, que nós também representamos uma política pública, e é uma política pública que não é esvaziada, mas que vem junto com esses usuários, os seus trabalhadores, que também precisam ser representados, e todo um território complexo e diverso, que precisa, sim, de posicionamento nosso, enquanto também trabalhadores dessa política pública. Portanto, dentro da pergunta de questionamento ou de reflexão que a Patrícia nos traz, como temos pensado a política para a população em situação de rua na perspectiva dos objetivos da política de assistência social, que é a política que nós representamos?

---

(...) Lá eu, enquanto gestora, também tenho feito esse exercício com os nossos trabalhadores, no sentido de, primeiro ponto, a gente não pensar em ações emergenciais, em ações pontuais, porque geralmente o nosso trabalho é, muitas vezes, nadar, nadar e ter a sensação de que a gente está morrendo na praia ou, muitas vezes, propor ações que nem sempre vêm ao encontro da realidade desses indivíduos.

A Luciane Dias trouxe, a partir da sua fala, como é que as nossas ações podem e devem estar conectadas com essa realidade. E a primeira questão, quando a gente assume esse espaço, não tem como pensar em política de assistência social a partir dos seus serviços, programas e projetos se nós não reconhecermos a realidade. E, quando eu falo de reconhecimento da realidade, estou falando de diagnóstico.

Nós precisamos falar da potência do diagnóstico socioterritorial, do diagnóstico dos serviços existentes no nosso município, para que possamos pensar políticas públicas. Porque, do contrário, podemos incorrer no risco de reproduzir a invisibilidade da população em situação de rua por meio das nossas próprias políticas públicas.

E, como a Luciane diz, logo no início, temos um número grande de população em situação de rua, que vem crescendo. O último [Censo do] IBGE [indica] que nós temos, em 2022, 281 mil pessoas e, em 2025, ele trouxe um dado de 350 mil pessoas. Nós tivemos uma ampliação significativa, principalmente no período de pós-pandemia, em que as desigualdades se acirraram no contexto social, econômico e político do Brasil.

Então, pensando em Piracicaba, nós tentamos e estamos nesse movimento de reconhecer a nossa realidade a partir do diagnóstico socioterritorial. E, a partir desse diagnóstico, precisamos e estamos nesse movimento junto à equipe que compõe a gestão, junto aos próprios usuários das políticas públicas ou da assistência social, seja por meio das assembleias, do olhar para essa população que precisa ser escutada também e, a partir desses pontos, avaliar, estudar as ofertas existentes no nosso município.

Será que aquilo que nós tínhamos alguns anos atrás ainda dá conta de responder às demandas existentes? Será que o formato do Centro POP, da casa de passagem, dos serviços de abordagem social ou dos serviços de acolhimento, na modalidade abrigo para pessoas jovens e adultas, hoje, dão conta de responder às nossas demandas? Então esse estudo, essa avaliação das ofertas existentes são possibilidades para que a gente possa pensar no futuro da política pública em âmbito municipal, em âmbito estadual e em âmbito federal.

---

Nós precisamos entender o que ofertamos, qual o público e, em especial, se a capacidade da oferta é compatível com o número de pessoas existentes e que estão em situação de rua no nosso município. Nós estamos falando de realidades complexas, e, se as respostas não vierem por meio das políticas públicas, nós continuaremos atendendo em uma perspectiva emergencial.

No nosso trabalho, nós precisamos tomar bastante cuidado. Por quê? Porque o resultado não é imediato, não é, Patrícia? O resultado vem com o tempo, e ele vem com um trabalho que precisa ser contínuo, que não pode ser fragmentado.

Nós estamos falando de política pública de Estado, e não de política pública de governo. Nós precisamos deixar legados como gestores municipais. Talvez amanhã nós não estejamos, mas os trabalhadores, servidores públicos concursados estão para continuar esse trabalho, e essa é a luta que nós precisamos carregar. Esse é o espaço que nós precisamos ocupar com qualidade.

Então, entendendo a realidade, se ela é compatível com as demandas e ofertas existentes, eu trago outro ponto em que também estamos nesse movimento dentro de Piracicaba e que as próprias orientações vêm dizer. A própria palestrante trouxe as intersecções de raça, etnia, gênero, classe social. Quem são esses indivíduos?

E aí, quando nós olhamos para as intersecções, nós temos a clareza de que existe cor, existe idade para essas pessoas que estão em situação de rua. Nós estamos falando que na sua maioria são homens periféricos, negros, que têm idade, inclusive ativa para o mercado de trabalho e que hoje não estão inseridos e, portanto, não têm renda, não têm trabalho. Consequentemente, estão vivendo situações de fragilização ou rompimentos de vínculos, como o nosso próprio censo de 2023, de Piracicaba, traz.

Existem questões que precisam ser avaliadas. Eu não sei se o município de vocês possui o censo municipal para a população em situação de rua, que é um grande potencial para pensar ofertas para a população, ofertas para os usuários dessa política pública. E aí nós estamos falando de pessoas que vêm de outros municípios, pessoas que já são do município há muitos anos, muitos imigrantes venezuelanos, peruanos, que vêm para os municípios à procura de oportunidades de trabalho.

Nós precisamos entender quem são essas pessoas para ofertar serviços que vão ao encontro dessas demandas com a qualidade que se precisa em uma política pública. Então nós precisamos também, enquanto gestores, compreender o que leva essas pessoas à situação de rua. Por isso o



---

diagnóstico é fator fundamental, não é, Patrícia? Porque nós precisamos entender que a sua grande parte traz as questões dos conflitos familiares, do uso de substâncias psicoativas, da ausência de moradia, de trabalho. Então são questões, expressões que levam essas pessoas à situação de rua.

E hoje, em Piracicaba, qual é a realidade que temos? Nós temos um Centro POP, dentro da quantidade de habitantes existentes, e uma média de 240 pessoas, hoje, em situação de rua. Nos últimos dados identificados pelo Centro POP e também pela casa de passagem, 240 pessoas em situação de rua. Hoje nós temos um Centro POP, temos serviço de abordagem social com equipes espalhadas nos territórios de abrangência, a casa de passagem e o abrigo institucional para jovens e adultos.

E aí, dentro dessa perspectiva, nós entendemos que os serviços, hoje, na estrutura em que estão, muitas vezes já não atendem mais a realidade dessas pessoas. Nós precisávamos construir um plano emergencial de atendimento à população em situação de rua levando em consideração o cenário que se colocava no município de Piracicaba, haja vista o aumento também das violências existentes nas ruas e nos espaços em que essas pessoas vivem ou sobrevivem, assim como nós falávamos anteriormente.

Além das ofertas dos serviços, que estão passando por um processo de repensar e de qualificação, nós também temos as ofertas de benefícios. E aí, quando nós falamos de benefícios, não apenas daqueles que a Lei Orgânica da Assistência Social<sup>21</sup> preconiza a partir das suas modalidades. O município precisa entender que ele também tem capacidade técnica e operacional e autonomia para construir programas e projetos que estejam articulados aos serviços, assim como o protocolo de gestão integrada já vem trazer para nós.

Então, hoje, nós temos no município de Piracicaba o Programa Emergencial Frente de Trabalho, que é articulado intersetorialmente. É um programa que está passando também por revisão, no sentido de fortalecer a articulação das políticas de trabalho, renda, habitação, educação, saúde e outras políticas que são fundamentais para pensar e propor políticas sociais para esses indivíduos, para se pensar a articulação de serviço, benefício e outras políticas essenciais.

Também recentemente, tendo em vista os dados, o aumento expressivo dessa população... Porque parece, aos olhos de quem tem um município maior ou menor, “só 240 pessoas”, mas é um número significativo,

---

<sup>21</sup> Nota editorial: Lei Federal nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993.

---

e que tem aumentado. A gente precisa olhar para esses dados, se eles têm aumentado ou diminuído nos últimos anos.

Nós também nos propomos a organizar ou a estruturar um programa municipal chamado Rede em Ação Pop Rua. É um programa que já teve uma ação inicial, um pré-teste, nós dizíamos assim, em uma praça da cidade – as praças foram mapeadas pelas equipes. Esse programa vai trazer a articulação intersetorial de todas as políticas em ação não só naquele momento, dentro das praças, nos territórios de abrangência, mas após a continuidade das ações junto ao Consultório na Rua, junto às equipes de abordagem, SEAS, Casa de Passagem e Cadastro Único também, assim como articulação com o Poupa Tempo, delegacias de Polícia, tendo em vista o cenário das perdas dos documentos, os boletins de ocorrência necessários para retirar as documentações e para garantir a cidadania desses indivíduos.

E, para isso, para finalizar a minha fala, essas ações exigiram, enquanto gestor e também como trabalhadores lá do cotidiano das unidades, CRAS, CREAS e todos os envolvidos da básica e da especial, isso exigiu mudanças, e muitas vezes mudanças drásticas no nosso trabalho. Nós precisávamos avaliar se aquilo que nós estávamos realizando de fato estava dando certo. Que resultado nós estamos alcançando? Como nós estamos protegendo esses indivíduos? Será que o trabalho realizado nas abordagens tem garantido proteção? Será que estar na Casa de Passagem por 90 dias tem garantido proteção? E assim sucessivamente.

Então nós estamos no movimento, entrando para esses 100 dias, mas revisitando metodologias de trabalho, construindo fluxos e protocolos, aumentando a capacidade de atendimento dos serviços também, porque exige esse olhar. Se nós quisermos atender esses indivíduos, nós precisamos ampliar a capacidade de atendimento.

Mudanças de prédios, nós entendemos também a importância de que um espaço qualificado, que esteja ali com dignidade para esses indivíduos, faz toda a diferença. E, se é algo que nós herdamos de tempos anteriores, foram os prédios de Centro POP já precarizados para o atendimento dessa população. Então, ou nós atendemos com qualidade, com dignidade, ou a gente fecha a porta, porque nós não precisamos e não podemos ficar abrindo puxadinho: puxa de lá, puxa de cá, abre serviço de cá com metade das pessoas, ou pega de um lugar para fazer no outro. Então nós precisamos pensar em possibilidades de trazer serviços que sejam concretos para a vida desses indivíduos.

A reorganização das equipes também. Nós tínhamos, na assistência social de Piracicaba, a Deise, que está aqui, que é Diretora da Proteção Social

---

Especial. Hoje, a gente está repensando a estrutura da Especial. Uma cidade como Piracicaba já exige um olhar para a média e para a alta complexidade, então pensar a estrutura da Secretaria é algo fundamental para fortalecer o nosso trabalho, dividindo as equipes. Ter diretor para a média e para a alta complexidade é algo fundamental.

E, assim, também, a organização da Coordenadoria de Segurança Alimentar. Dentro da política de assistência social, em uma perspectiva do olhar para a alimentação com qualidade, que isso chegue até essas pessoas, na articulação com o Bom Prato, com outras iniciativas do governo federal e também do governo estadual.

E, assim, para finalizar, a grande novidade que a diretora da Básica do Ministério da Secretaria Nacional fala, a Débora. Qual é a grande novidade? A grande novidade precisa ser a inversão da lógica. Enquanto nós também não invertermos a lógica para a proteção básica, nós precisamos insistir na proteção social básica.

Piracicaba: eu levo um susto quando eu vou analisar o orçamento da política de assistência social. Enquanto nós temos, na Básica, nove milhões, nós temos 40 milhões na Proteção Especial ou mais. Sabemos que os serviços têm uma complexidade maior, mas nós precisamos inverter essa lógica.

O convite desta tarde é para que nós, gestores, possamos pensar em possibilidades para fortalecer a prevenção, o fortalecimento de vínculos, o olhar para o território, que as ações saiam da perspectiva individual, que elas possam ir para o coletivo. Olhar para o coletivo é fator fundamental para fortalecer e empoderar as famílias para respostas efetivas, levando em consideração as vulnerabilidades e também as situações de calamidade que por si, porventura, possam passar.

E, também para finalizar, a gente traz como possibilidade de atuação, que tem dado certo, a participação efetiva nas discussões com outras políticas públicas, levando essa discussão de que a pauta da população em situação de rua não é exclusiva da assistência social, que nós não estamos falando de política social que é só assistência social. Nós estamos falando de política social em que a saúde está presente, a educação está presente, a habitação está presente. Outras políticas de segurança estão presentes.

A gente precisa romper essa lógica do senso comum, do olhar de tutela e também de entender que a assistência social vai dar conta de todas as expressões. Não. A gente precisa ter o olhar intersetorial, esse é o grande desafio. Esse é o grande desafio do gestor no espaço de trabalho, assim como os comitês Pop Rua, como uma estratégia, comitê migração. Por

---

exemplo, nós temos o Comitê Migra-Pira, conselhos municipais. A articulação do gestor com vereadores municipais é algo que vem potencializar o nosso trabalho, grupos organizados da sociedade civil. Então nós precisamos partir dessa lógica.

E eu termino a minha fala, gosto sempre de usar José Saramago. Quando a gente olha para o livro “Ensaio sobre a Cegueira”, ele vai dizer para nós: responsabilidade de que, gestores? Nós temos que ter responsabilidade de ter olhos quando todos os outros ao redor já os perderam. Então que nós não percamos a capacidade de indignação e de olhar para as pessoas como indivíduos únicos.

E aí o próprio Waldir Osmar termina uma fala dele em uma palestra dizendo assim: “Somente gente que acredita em gente e que quer continuar sendo gente é que pode fazer”. Que a gente possa sair desse lugar de que assistência social não faz. A gente precisa dizer o que assistência social faz. E é para isso que a gente está aqui. Muito obrigada.

**PATRÍCIA IANDA** – (...) Quando a Fernanda fala de diagnóstico, eu acho que essa nossa primeira preocupação tem que ser em relação a quando a gente vai fazer o trabalho com qualquer temática que nós tenhamos dentro do município.

Vou referenciar muito a Rose aqui, porque ela tem feito diretamente o trabalho dentro do município. A Rose é nossa coordenadora do Centro POP. No primeiro momento que eu cheguei no município: Quem são? Cadê? Qual o diagnóstico? O que a gente tem? Quais são as informações? Ela conhece por pertencimento. Ela sabe da vida, ela sabe da pessoa, mas isso tabulado. Isso para a gente pensar essa política pública. Isso para a gente entender quem são essas pessoas.

A gente teve uma reunião inclusive com a Gleuda, lá no governo, no Palácio dos Bandeirantes, quando ela trouxe uma fala muito importante. A Gleuda trabalha com população em situação de rua há muitos anos, desde a Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado, e hoje ela fica no gabinete do vice-governador, que é onde também se toca a pauta das próprias comunidades terapêuticas junto ao governo do Estado. Nós fizemos uma reunião lá, e ela falou: “Patrícia, vocês precisam diagnosticar quem é a pessoa que chega na rua por uma questão de desproteção social porque perdeu o emprego, que por várias mazelas e fragilidades chegou naquela situação de rua; ou aquela pessoa que vai para a rua por também todas as desproteções, mas vai em busca do álcool e da droga”. Por quê? São públicos que a gente vai trabalhar com frentes distintas.

---

Hoje, a gente consegue segmentar um terceiro público no nosso município, que é aquela pessoa que está na cena de uso, vai para aqueles pontos específicos, mas ela tem casa, ela volta para a casa dela.

Então nós temos essas três. Os desafios são diferentes, as perspectivas de planejar esses aspectos são diferentes. Então quais são as políticas que a gente vai ofertar para essa pessoa que foi por conta do álcool e da droga? Qual é a política para aquela que está só na desproteção e aquela que tem a residência e volta para a sua residência?

O diagnóstico é fundamental, e a gente entende muito isso e consegue pensar em estratégias muito específicas a partir daí. Outro aspecto importantíssimo: a questão da estrutura. Quando eu cheguei no município, que é o município em que eu vivo, entendi que a gente precisa ir para a parte documental, a gente precisa ir para a parte burocrática.

Pensando no ponto de vista da estrutura, eu pego um edital de chamamento em que eu tenho abordagem social junto com Casa de Passagem, junto com acolhimento, junto com Casa para Mulher, todos, inclusive de forma estrutural, no mesmo lugar. [...]

O fluxo era invertido no Município. Então, quer dizer, a coordenadora do Centro POP não podia encaminhar a pessoa para o acolhimento, era o acolhimento que definia quem iria estar ali dentro. Então, espera aí, vamos reformar esses fluxos. Vamos pensar na execução direta e indireta. Vamos organizar. Então fizemos um monitoramento acirrado, e eu parei e falei assim: “Espera aí, a gente está fazendo as ações de abordagem, como eu posso levar uma pessoa em situação de rua para um lugar que está pior que a rua?”.

Daí, pensando no aspecto da infraestrutura: um local com cocô de rato em todas as camas. Então são coisas que a gente precisa olhar para a ponta, para o detalhe, e isso faz toda a diferença. Mas também é um tema muito sensível no momento de como operar, porque a gente tem aqui, como o Eduardo Suplicy falou, da condição que até o Alexandre de Moraes colocou, que eu tenho muito isso na minha fala, da normativa que ele tem, do projeto que foi feito, de que a gente não pode fazer a retirada de pertence forçada.

(...) Essa é uma mudança também de paradigma, porque rua não é lugar de dignidade para ninguém. Então a rua é um lugar em que a pessoa está em uma situação de violência, em uma situação de alerta. Eu conheci crianças em SAICA que não dormiam, porque elas viviam na rua. Então elas madrugavam, crianças de três, quatro, cinco, seis anos, eram irmãos,

---

madrugavam acordadas, porque não conseguiam dormir, porque estavam naquele hábito da situação de alerta. Isso é uma situação digna para alguém?

O que a gente tem que prover para essas pessoas? A gente tem que fazer as nossas ações de forma coordenada e dizer: “Olha, em algum momento nós esperamos que vocês façam adesão aos nossos serviços. A gente tem essa oferta para você, a gente tem essa oferta”. Só que existe uma questão que é muito maior. No momento em que eles estão em todas as substâncias psicoativas, no momento em que eles já têm uma perda de vínculo real, como que eles conseguem se inserir novamente naquela família? Eles não conseguem.

Então está aí o nosso papel, de fato, do Centro POP no acompanhamento, no CREAS – nos municípios que não têm Centro POP, que têm apenas o CREAS –, nesse acompanhamento familiar efetivo para que a gente consiga de alguma maneira. Talvez eles não vão se vincular à família, mas eles vão se formar em grupos. Aí a gente tem que trabalhar essas políticas. Quais? Habitação, aluguel social, para onde ele vai, para a saúde.

E eu falo que, em termos de política pública de Estado, somos muito deficientes quanto aos nossos equipamentos, porque hoje eu encaminho para o acolhimento enquanto assistência social, mas esse não é o público e o perfil daquele acolhimento naquele momento. Qual é o outro tipo de política? Uma comunidade terapêutica. Quais são os municípios aqui que têm uma comunidade terapêutica? Nós não temos, nem na região. Então são realidades que a gente precisa trabalhar e, talvez, militar para essa ampliação enquanto portarias, nessa nova perspectiva de conjuntura. Só que também precisamos trabalhar incessantemente nessa oferta, porque a rua não é o melhor lugar para eles estarem.

A gente fez uma operação recente, uma ação importante em um lugar de tráfico. Era um lugar onde tinha pessoas do crime organizado comandando aquele espaço em Atibaia. Falavam assim para mim: “Não, você não pode estar lá”. O secretário falou: “Quem não pode estar lá?”. Fomos todos. Preservamos, no primeiro momento, a Rose por conta do vínculo que ela tinha com todas essas pessoas. E eles mesmos, a partir do momento em que nós chegamos lá, começaram a entrar em contato: “Ai, eu quero a Rose”, “Eu quero a Rose”, “Eu quero a Rose”. Rose, vem para cá, porque eles querem você. Só que é o seguinte: ali nós tínhamos uma mulher com câncer de mama, um rapaz de nem 30 anos, com uma bolsa de, não sei, colostomia, ele estava com uma bolsa ali naquele espaço.

Então são situações... Aquilo é digno? Viver daquela forma, sem um acompanhamento, é digno? E hoje nós temos ali quase que 100% dos

---

encaminhamentos e adesão nos serviços. A partir daquele grupo, havia praticamente 20 pessoas ali naquele local, e nós conseguimos identificar cidades de origem, pensar no vínculo, entrar em contato com CREAS da cidade, entrar em contato com o Centro POP, trabalhar em conjunto, porque essas são vertentes que nós temos.

Por exemplo, não sei em Piracicaba a questão logística, mas Mogi das Cruzes deve ter isso muito forte, Guararema também, Biritiba Mirim também, e nós em Atibaia também, que são rotas de estrada. Então eu tenho a Fernão Dias ali, eles têm a Dutra, as pessoas migram. E como fazer para nós tentarmos trabalhar esse pertencimento? Porque nós não vamos dar conta dessa política pública sozinhos. Acho que é um pouquinho dessas estratégias de nós pensarmos, desde o edital que nós publicarmos, como nós queremos um acolhimento, como nós queremos um fluxo com que isso aconteça de forma bem prática, como nós queremos essa abordagem social.

Olhem que conflito de interesse que eu tenho hoje dentro de um edital: a mesma OSC que faz abordagem tem o acolhimento. Ela fala que o usuário não quer aderir ao serviço. Será que ele não quer aderir? Ou será que ela não o quer dentro do acolhimento? Então são questões que nós precisamos visualizar, não deixar que as organizações sociais transformem os serviços da cidade em monopólio, porque nós temos uma fração de organizações sociais trabalhando no município e especializadas.

Aqui uma atenção importante para todos os gestores técnicos dos municípios: a Lei nº 13.019 [de 31 de julho de 2014]<sup>22</sup> é federal, é soberana. “Ah, não, só vai participar a entidade que estiver credenciada no CMAS”. É importante o credenciamento no CMAS. Só que, se ela estiver credenciada em [âmbito] federal, municipal ou estadual, ela pode participar de um chamamento dentro do município. E o que acontece? Você abre, só tem duas entidades que são credenciadas e só aquelas duas vão prestar o serviço. Quando você vai exigir qualidade do serviço, ela fala: “Ah, se não me der mais recurso, eu vou jogar toda a população aqui na porta da Secretaria”. É isso que nós escutamos.

Então, assim, isso é uma coisa comum, mas a gente precisa começar a quebrar paradigmas, buscar organizações sociais que sejam especializadas naquela tipologia de serviço, para que a gente comece a avançar. E que essas organizações sociais sentem conosco da gestão e pensem as políticas públicas do município, não sejam meros executores.

---

<sup>22</sup> Nota editorial: institui normas gerais para as parcerias entre a Administração Pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público.

---

Então isso é de grande importância. Já fiz aqui minhas observações para passar a fala agora para um novo secretário ou secretária contribuir conosco aqui. Mais uma vez, Fernanda, obrigada. Sempre nos ensinando muito.

Agora, Guararema. Secretário Vanderlon Gomes. Município, você me corrija também, de 30 mil habitantes (...). Depois a gente já passa o compartilhamento para a Gabriela Mello, que tem 33 mil habitantes, que também são municípios com peculiaridades e com semelhanças pelo porte.

O Vanderlon foi prefeito em Salesópolis. Agora você imagina um prefeito, um ex-prefeito, secretário da Assistência Social. Então, primeiro, eu quero saber, Vanderlon, como está sendo o desafio de ser gestor da Assistência Social depois de ter sido prefeito de um município. E conta quais são os seus desafios, essas questões territoriais. Vocês têm muita migração, porque a população em situação de rua normalmente vai para a praia e acaba em Caraguatatuba, vai para Bertioga, vão migrar para lugares que são mais quentes.

**VANDERLON GOMES** – Boa tarde. Quero primeiramente cumprimentar e agradecer por ser um tema tão complexo e transversal, porque todas as nossas cidades enfrentam. Fui prefeito em Salesópolis por dois mandatos, fui vereador também por dois mandatos, ocupei o cargo de vice-prefeito em um mandato, ou seja, 20 anos à frente, na política, diretamente, conversando com a população.

E, quando a gente assume esse outro lado, essa responsabilidade técnica é que vem diretamente ao colo do secretário.

Mas eu quero, antes de tudo, cumprimentar o Instituto [do Legislativo Paulista] e agradecer aqui por trazer esse tema. É importante que todos nós debatamos e, muitas vezes, não temos ainda a solução para resolver os problemas. [...]

Para mim, é uma honra poder estar aqui, participando desta Mesa, com tanta gente especialista no assunto. [...] Vou falar uma coisa para vocês: eu vou a campo. Por ser município pequeno, eu vou a campo junto com os nossos profissionais e sei as dificuldades que eles enfrentam, que todos os profissionais do social enfrentam quando, muitas vezes, têm que fazer as suas abordagens com pessoas que não querem o atendimento. Muitas vezes as pessoas estão em situação insalubre, e lá estão os nossos profissionais defendendo com muita garra mesmo todo esse olhar da política pública voltada para as pessoas que tanto necessitam dela.



---

Falarei da diferença entre estar prefeito e secretário. Francamente, vou falar para vocês, não há muita diferença. Por quê? Porque eu fui prefeito de cidade pequena, uma cidade com 15 mil habitantes. Para vocês terem uma ideia, não temos moradores de rua. Temos pessoas em situação de rua, que têm as suas residências e, muitas vezes, não querem ir para as respectivas casas. E, muitas vezes, a gente sai do gabinete para ir conversar com eles, porque eles querem falar com o prefeito: “Se o prefeito vier aqui, eu até atendo”. E, muitas vezes, para ajudar a equipe e a Secretaria, lá estava eu, junto com o Chefe de Gabinete, atendendo ali diretamente.

Em Guararema, não é diferente. É um município com 30 mil habitantes, e lá a gente sai especialmente também voltado mesmo a fazer esse atendimento corpo a corpo. Lá não temos muitos moradores em situação de rua. Temos alguns, mas não é alarmante, como a gente vê em São Paulo, que a gente fica até de boca aberta em ver tanta situação e as pessoas sobrevivendo naquelas condições.

Então, por estar em uma cidade pequena, ainda é controlada a situação, mas precisamos pensar em políticas públicas voltadas a esse segmento, até porque, como coordenador da Câmara Técnica, eu não posso pensar apenas em Guararema, apenas no município de Salesópolis. Nós temos Mogi das Cruzes, Itaquaquecetuba, Poá, Ferraz, Guarulhos, temos essas cidades que enfrentam grandes dificuldades principalmente porque nós temos as linhas dos trens. É onde eles transitam, muitas vezes, de uma cidade para outra, e aí nós precisamos, juntos, buscar essas alternativas e essas possibilidades.

Lá no município de Guararema, o prefeito até determinou que não quer ninguém na rua. E eu falei: “Eu também não”. E nós vamos buscar alternativas para isso. Inclusive, estamos com um programa (...), o programa Frente de Trabalho, que nós vamos ofertar. Mas isso também é uma condição que tem que ser aceita por quem lá está na rua. E eu falo para vocês porque eu tenho uma experiência de pessoas que eu já consegui internar. Eu já consegui internar essa pessoa uma seis, sete vezes. Porque daí vem o problema do alcoolismo, o uso da droga, e vive na rua. E a pessoa volta para a sua casa e não aceita, ele fala que ele está morrendo na casa. Ele precisa da rua.

Então, nós, como gestores, precisamos colocar o serviço à disposição. Ofertar, estar lá provocando a todo tempo para que eles possam sair dessa situação e voltar a ter a dignidade que todos nós, como seres humanos, desejamos a todas essas pessoas que enfrentam dificuldades. Eu acho que tive um diferencial na vida, e aí serve até como uma questão

---

mesmo de reflexão, acredito aqui que muitos de vocês, por serem psicólogos, sociólogos, profissionais da área, o que mudou para mim, agora como pessoa, foi o PNL que eu fiz.

Eu fiz a programação neurolinguística, que daí conseguiu mexer muitas das vezes que eu tinha umas dificuldades. Eu vim do Norte. Eu morei num bairro mais afastado da minha cidade. Então, quando eu chegava na escola, com meu irmão e um outro amiguinho nosso (...), nós éramos os feinhos, aqueles menos favorecidos. E eu vou falar para vocês: eu nunca acreditei que isso iria mexer comigo, “eu sou forte”. Não, a gente não é forte, depende da pessoa. Na hora do gatilho, ele vai cair, ele vai para a rua, ele vai usar droga.

Então, hoje, se você perguntar para mim qual a principal diferença de prefeito para secretário, é isso. Eu não vejo mais números, eu vejo rostos, eu vejo pessoas. Porque o prefeito, muitas vezes, devido à sua demanda, à sua correria, enxerga números, quantas pessoas tem. Ah, tem 250, tem 260. Quando você está secretário, você vê a pessoa, daí aquela pessoa passa a se importar, porque não vira mais número, e sim ser humano, que está ali, que precisa desse olhar.

Então, para mim, vou ser sincero para vocês, eu fico muito feliz mesmo, porque eu estou aprendendo a cada dia e tenho certeza de que sairei desta reunião, com todas as palavras colocadas aqui, com um enriquecimento muito grande para que possamos, lá no município de Guararema, colocar as políticas públicas em funcionamento em defesa das pessoas que tanto precisam das nossas ações.

**PATRÍCIA IANDA** – Vanderlon, obrigada. Que troca de experiência rica aqui para todos nós. É muito importante a gente participar dessa visão, da sua experiência, de alguém que precisou de proteções, desse cuidado das proteções, e se tornou um prefeito de dois mandatos e hoje é um gestor de assistência, e qual é o olhar que você está tendo para isso. Obrigado por compartilhar.

E eu acredito que você trouxe um ponto muito específico, que a Fernanda também trouxe, e eu não enfatizei, que é a Frente de Trabalho. Dentro da ação que nós fizemos, ele estava, inclusive, alcoolizado naquele dia, e ele falou assim: “Eu trabalhei no passado nessas empresas que a prefeitura tem, de capina, poda e tal, e eu queria trabalhar”. Ele trouxe essa fala para a gente. Então, as frentes de trabalho, essas empresas contratadas pelo próprio município que tem essa parte, o que a gente consegue inserir também dentro do próprio município e articular com as outras políticas.

---

Eu tenho lá uma política de serviços urbanos que contrata para essa finalidade. Eu tenho a outra política que contrata, então será que a gente consegue capacitá-los de forma que a gente consiga fazer essa inclusão para o mundo do trabalho? Com muita sensibilidade, sabendo que, muitas vezes, não vai ter adesão naquele primeiro momento, mas insistir, porque eu acho que eles também precisam de pessoas que estejam ali por eles. Obrigada. Agora eu passo a palavra à Gabriela.

**GABRIELA MELLO** – Eu sou a Gabriela Mello. Antes de ser gestora, eu acho que a gente tem que falar como trabalhadora do SUAS. Estou há 21 anos nessa caminhada. Fui já coordenadora de CREAS, já fui coordenadora de CRAS, já fui técnica de base.

Quando estou na gestão, sempre penso o quanto é precarizado o trabalho dos trabalhadores do SUAS. O quanto o técnico que está na ponta caminha, muitas vezes, sozinho. Hoje estou aqui com a diretora de CREAS, diretora da Secretaria Adjunta de Assistência, e fiz questão de chamar o gestor do CAPS do município. Por quê? Porque nós somos uma categoria adoecida. [...]

Eu sou de um município de 30 mil habitantes aproximadamente, como muitos no Estado – somos cerca de 450 municípios de 30 mil habitantes para menos –, e nós não temos, infelizmente, o aporte financeiro do Estado, do Governo Federal, para implantar toda uma rede de atendimento. Então eu fico com os resilientes trabalhadores do PAEFI, que atendem diariamente. Hoje, no município, eu só tenho quatro pessoas em situação de rua, mas houve momentos em que nós tivemos muitos, até pelas migrações.

[A pessoa] vinda de Caraguá, Salesópolis, chega a Biritiba, Mirim com a esperança de chegar a Mogi das Cruzes, porque Mogi das Cruzes tem Bom Prato, tem uma casa de acolhida. E o contrário também acontece: vem de São Paulo para chegar em Mogi e vislumbra a terra da agricultura. Chega em Biritiba Mirim achando que tem terras disponíveis para montar uma roça.

Então o município em que eu trabalho é um município de forte agricultura, e o contexto do cenário do uso da dependência química é o forte. Muitos que permanecem na cidade são pessoas que têm residência, têm seus familiares. E a gente retoma lá para a cidade interiorana, em que essa pessoa tem um estigma. Assim como o Vanderlon falou, as cidades pequenas... a gente brinca lá na região que é cidade de praça. A gente tem a praça e um pouquinho mais que a praça. E esse fenômeno acontece com as pessoas sendo estigmatizadas e não conseguindo retornar.

---

Eu também tenho trabalho e renda no município, e eles não cogitam voltar para o mercado de trabalho exatamente pelo estigma que a cidade traz. Então como é que eu estava na rua e agora vou atender em uma UBS, mesmo que seja na faxina? Como é que eu estava na rua e vou parar em uma escola? A mãe da escola não vai querer aquela pessoa perto da criança. Então eles perpassam esses estigmas.

Também fui professora há 10, 11 anos, de Serviço Social, e muito me intriga a forma como está a universidade, porque a universidade não forma mais para a prática profissional, infelizmente. Somente se o aluno buscar, se ele tiver um bom estágio, se ele tiver um bom caminho na academia.

Então, hoje, realmente a gente brinca aqui com o SUAS, lá fora a gente conversou bastante disso. A ideia era que, na NOB-RH [Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS], tivéssemos funcionários de carreira. Como é que eu vou segurar um funcionário de carreira em uma cidade pequena, sendo que a cidade ao lado paga quatro vezes mais?

E, muitas vezes, eu até me pergunto quanto tempo mais eu vou ficar no município. Eu tenho lá meu propósito com o município, mas eu me pergunto. E isso é a pergunta de muitos profissionais da área de serviço social, psicologia, sociologia, pedagogia. Então como que a gente segura esse profissional para criar vínculo? (...) Eu forneço plano de carreira? Eu forneço um prêmio? Eu forneço um aumento? Sexta parte? Se ela voltar a estudar, eu vou fornecer algo no salário dela que segure ela no município? Não vou.

Então a gente perpassa essas duas vertentes. Da pessoa que está em situação de rua, que tem todos os estigmas, mas também da nossa política pública. Quando a Luciane apresentou o plano de ação, eu falei: “Nossa, acho que eu nem tenho Secretaria denominada com todos aqueles nomes”. Eu não tenho. Quando a gente fala da questão de monitoramento, de invisibilidade, quantos profissionais eu tenho no Município para desenvolver isso? Então nós vamos ter que ir buscar. E, quando a gente fala em busca, é a busca também que a gente está em um trabalho bastante intenso com o consórcio.

A região do Alto Tietê trabalha em conjunto. Então a gente tem Câmara Técnica da Assistência Social, a gente tem Câmara Técnica da Saúde, a gente tem Câmara Técnica da Educação. Isso nos proporciona dialogar com diversos municípios que estão ao nosso redor e não fazer com que a precariedade de um município afete o outro. Por exemplo, o problema de enchente em Itaquaquecetuba foi forte este ano. Se realmente a gente não trabalhasse em conjunto, a questão que ocorreu lá viria para os outros municípios, e assim consequentemente.

---

Então o Consórcio tem um papel fundamental tanto na implementação de novas políticas como na análise desses municípios. E o interessante é que nós trazemos esses dados para os prefeitos de forma colegiada, e isso é uma força enorme. Uma coisa é eu falar para o meu prefeito que eu preciso implantar um novo serviço no CAPS. Outra coisa são 14 secretários falando para 14 prefeitos de uma única forma.

Então lá a gente tem agora residência inclusiva de forma regionalizada. A gente tem acolhimento de mulheres vítimas de violência de forma regionalizada, porque muito se fala na assistência social de não tirar o vínculo do município. Então eu vou mandar uma mulher vítima de violência para outro município? Vou mandar, porque ela não tem vínculo, ela não tem rede de apoio no meu município. Se ela tivesse, ela não precisaria ser acolhida. É a história da residência inclusiva. Aquela pessoa com deficiência já perdeu todo o vínculo, então por que eu vou mantê-la naquela cidade que a estigmatiza? Ela vai ter muito mais oportunidade em outra cidade. Ela vai ter uma página limpa do livro dela, coisa que nós não conseguimos muitas vezes nos municípios.

Então é uma estratégia que vem acontecendo em nossos municípios. Aqui a gente tem, acho que, Santa Isabel, Santa Branca... É Santa Branca que está ali atrás, não é? Não estou vendo mais. Nós temos Mogi, Biritiba. O Vanderlon mora em Salesópolis, mas está lá em Guararema. Nós temos Igaratá, nós temos Guarulhos, Itaquaquecetuba, Ferraz, Poá, Suzano... Não vou lembrar de todos.

**PATRÍCIA IANDA** – E, daqui a pouco, Atibaia.

**GABRIELA MELLO** – E, daqui a pouco, Atibaia, que nós estamos “cantando” a secretária de Atibaia. A ideia do consórcio é uma nova experiência, uma nova vertente. É uma experiência ainda embrionária na assistência social, mas que está trazendo muitos resultados.

Então, quando a gente fala de pessoas em situação de rua, nós estamos, sim, pensando em monitorá-las nesses 14 municípios. Nós estamos, sim, pensando em como saber quais são os fluxos migratórios e, o mais importante, a gente não precisa iniciar do zero, porque a pessoa cansa de contar a mesma história. No fluxo migratório, em toda cidade em que ele para tem que falar que não tem vínculo familiar mais. Em toda cidade em que ele para tem que esperar um tempo, criar vínculo com o técnico para falar que tem uma questão de dependência química. E isso o revitimiza e também faz com que os técnicos escutem histórias muito parecidas, porque

---

a gente nunca consegue avançar nessa demanda. Então, quando a gente fala de município pequeno, são essas estratégias.

A gente tem muitos desafios. Enquanto gestora, eu acredito que o maior desafio é a lógica do financiamento. Nós somos três entes, mas eu abarco mais de 70% do financiamento da assistência social. Eu falo de município pequeno. É muito recurso do município e pouco recurso do Estado e do Governo Federal. Acho bonito o Governo Federal propor a discussão de um plano. E, para tirar esse plano do papel, cadê o dinheiro?

Cadê o dinheiro para fazer habitação? Como a gente vai desenvolver uma política de habitação para pessoas em situação de rua? A maioria dos gestores vai falar a mesma coisa: “Isso vai fazer com que as pessoas falem que estão em situação de rua para conseguir a casa”, que foi a lógica do Auxílio Brasil.

Hoje, a estatística que temos, eu não sei nem te dizer se ela é verdadeira ou não. No meu município em si, eu tenho muito mais no Cadastro Único do que na rua. Isso eu tenho certeza absoluta, porque essa é a vantagem de ser município pequeno. Nós conhecemos as pessoas, porque ela é sempre de alguém. Ela é tia de alguém, filha de alguém, mãe de alguém, irmão de alguém.

Então essa é a estatística que a gente trabalha. Quando eu falo de município pequeno, eu tenho certeza de que ela não é verdadeira. É, sim, uma estratégia de sobrevivência. Não tiro a forma de como isso se conduz, mas é uma estratégia de sobrevivência que os brasileiros entenderam que é o caminho.

Quando a gente fala de trabalho e renda, o secretário de Desenvolvimento do Estado falou que ele tem 40 milhões de vagas de trabalho. As nossas empresas e indústrias estão fechando, porque não tem pessoas que queiram ir para esse campo do trabalho. Ele está fornecendo capacitação pelo Qualifica SP, ele fornece a vaga disponibilizada, muitas vezes, em ambientes, pátio ou qualquer outro, mas ele não consegue a pessoa. Daí a gente vai falar que a pessoa que está com o estigma da situação de rua vai conseguir se repaginar rapidamente para ir para uma vaga de trabalho?

Por exemplo, no município em que eu trabalho, uma pessoa ficou praticamente seis anos na rua porque ela não tinha os dentes. Demorou muitos anos para o técnico descobrir que ela não queria sair da rua e qual era o motivo real. O motivo real é que eu não consigo ir para a escola porque eu não tenho dente. Eu não consigo falar com o meu filho porque como é que ele vai me ver sem dente? E assim por diante.

---

Então esta é a minha contribuição em relação à temática, e falando de município pequeno, que somos muitos, porém a gente fala que os desafios são iguais em proporções diferentes. (...) É uma temática extremamente desafiadora para a nossa área. A pessoa em situação de rua está 100% sob a nossa responsabilidade, e isso é um desafio que vem por anos e anos, mas acredito que, se a gente desenvolver novos métodos, desenvolver sistema de monitoramento, a gente trabalhar quem está lá na academia, pesquisadoras... Eu fui pesquisadora da PUC por muitos anos e sei o quanto aquela área é enriquecedora, o quanto aquela área desenvolve políticas públicas.

Então que nós não façamos com que fique no esquecimento. A gente fala da invisibilidade dessas pessoas. A Luciane colocou que viu as pessoas saindo no período noturno aqui em São Paulo. Na cidade que eu trabalho, em Biritiba Mirim, é o contrário. Eles permanecem nas ruas no período diurno e eles desaparecem no período noturno. Então, nas abordagens de rua que são feitas no período noturno, a gente muitas vezes não os encontra. A gente entende que ou eles vão para os domicílios de parentes, mas a gente fala que de dia está cheio, depois à noite não tem. Mas obrigada, agradeço, Patrícia, e a todos os presentes.

**PATRÍCIA IANDA** – Gabriela, acho que na sua fala você trouxe alguns pontos muito importantes. Cadastro Único. Recentemente escutei, em uma reunião em São Paulo, com uma das gestoras, ela dizendo o seguinte: “Nós temos um número tabulado de pessoas em situação de rua...”. Não sei nem se tem alguém da SMADS aqui. “Nós temos um número tabulado de pessoas em situação de rua, só que tem muitas pessoas que, para ter o benefício, através do Bolsa, através do Cad mais rápido, se intitulam pessoas em situação de rua”.

Então esses dados, como você disse: “Eu tenho quatro porque eu conheço quem são as quatro no meu município, mas ali eu tenho um número maior que está no Cadastro Único”. Então isso também é um sinal de alerta para nós nos municípios, para a gente entender, observar o nosso Cadastro Único. Porque nós sabemos, é autodeclaratório, mas qual é essa informação que a gente está recebendo? Porque senão a gente está tabulando um dado errado para o nosso município, e isso também nos atrapalha muito em como formular essa política pública. Esse é um ponto bastante importante.

Outra questão é a do consórcio. Gente, Atibaia está já em um trabalho para entrar no CONDEMAT também, mesmo sendo distante. Por

---

quê? É justamente isso. Hoje eu tenho 20 vagas para uma SAICA, eu preciso de mais uma vaga, ou eu vou ter uma determinação, deferimento judicial. Aqui todos os técnicos sabem: para que eu venha a abrir uma nova SAICA, que é praticamente um serviço como esse, ele está em torno de 900 a 1,2 milhão, dependendo do município, dos prestadores de serviço, da estrutura. Como eu organizo se eu não tenho esse cofinanciamento? Aqui, a Gabi trouxe para a gente que 70% é fonte um que ela trabalha. Como que eu vou fazer isso com o meu município?

As ações consorciadas permitem que a gente tenha algumas estratégias para poder trabalhar o nosso orçamento. E eu tenho falado, embora a gente vá fazer adesão ao CONDEMAT, para o nosso prefeito de Atibaia e para o prefeito de uma cidade do lado, que é um prefeito que já tem um conhecimento vasto dentro da Assembleia Legislativa, teve inúmeros mandatos como deputado estadual e hoje é prefeito de Bragança Paulista, para que a gente encabece um novo consórcio ali, porque nós não temos um consórcio intermunicipal na nossa região de Atibaia.

Bom Jesus dos Perdões, aqui está a secretária de Bom Jesus dos Perdões também. Nós não temos um consórcio. E isso dificulta muito, porque nós sabemos que não temos percentual garantido. Então é uma coisa que a gente brinca, mas que é muito séria, que a gente vem passando o pires para tentar garantir no nosso PPA, no nosso orçamento, um pouquinho a mais, para que a gente consiga executar os nossos serviços. E aí, uma ação consorciada, a gente consegue executar algumas outras políticas.

E aqui fica uma dica para o CONDEMAT, para vocês todos gestores da assistência. Vocês, juntos, acredito que logo nós, juntos, nós podemos pleitear no Governo Federal uma ampliação de recursos. Eles têm muita emenda, fundo perdido. Uma voz de um município tem um peso, uma voz de quantos municípios temos? Quatorze municípios, em um pleito como esse, têm outro peso para uma ampliação do cofinanciamento federal.

Inclusive, até em relação ao Estado, como vocês estavam trazendo: “Olha, a gente está pensando em fazer um observatório”. Maravilhoso, porque o observatório vai trazer dados com os quais vocês podem bater na porta do Governo de Estado e falar: “a nossa política de Estado, a gente tem essas dificuldades”. Esses agrupamentos de municípios acabam tendo uma força maior.

E, por último, acho que foi o ponto principal, a cereja do bolo da sua fala, são os servidores. Sempre por onde passei, sempre onde executei meu trabalho dentro do SUAS, tanto no âmbito público quanto no âmbito



---

privado, eu acho que a gente tem que dar todo o espaço do mundo para os servidores públicos.

Aqui, eu estou com a minha equipe de Atibaia, estou há 100 dias, mas eu já amo de paixão, porque são pessoas extremamente comprometidas. Cheguei lá com 105 servidores extremamente comprometidos, olhei e falei: “Gente, eles podem tanto, mas por que eles estão ocupando só esse espaço”? Então esses espaços em que nós estamos, esses lugares de diálogo com o Estado, de diálogo com o Governo Federal, que nós, gestores, técnicos, diretores, que a gente possa participar, todos os servidores públicos, porque esse espaço não é nosso, nós “estamos”, e eles “são”. Então eles vão permanecer, e que possa ser enraizada uma política pública efetiva. [...]

Tantos profissionais incríveis do SUAS. Nós precisamos nos unir, trocar experiências, trocar casos de sucesso, aquilo que, de repente, alguém fez que é muito bom. Eu não preciso ficar com ciúmes da unidade. Eu tenho CRAS 1, CRAS 2, CRAS 3. Às vezes, eu tenho duas unidades de CREAS, dependendo do município, uma unidade de CREAS. A gente tem que usufruir de quem está primeiro do nosso lado, que é o nosso par, pegar as melhores experiências que a gente tem. E não: “Ah, aquele lá, por que o gestor está olhando para ele com melhores olhos?”. Não. A gente tem que ter inteligência, inteligência emocional, inteligência estratégica, aproveitar os melhores *cases*, os melhores servidores que nós temos, potencializar a nossa rede e o que está no entorno também.

Acho que, quando se começa a trazer esse lugar de fala, onde a gente potencializa e não gera crítica, e não olha para aquele que é potencial de uma forma crítica, nós só temos a crescer no nosso trabalho. E nós não fazemos nada sozinhos, nós precisamos de pessoas. E pessoas, sendo potencializadas, vão estar felizes, motivadas.

[Falou-se] sobre o adoecimento mental dentro da área do SUAS. A gente fala há muitos anos sobre o adoecimento, e isso é uma coisa muito real. Para que colocar um servidor que mora em um território, jogar ele para o outro, para perseguir, para criar algumas ações que não são devidas para aquele servidor... Então as pessoas vão se diminuindo, elas vão se desgastando, elas vão abandonando o próprio propósito do serviço. A gente precisa restabelecer isso dentro da nossa assistência social. Então eu suplico aqui a todos os gestores: olhem com muito carinho e com muita habilidade cada competência que a gente tem nas nossas secretarias.

Agora eu vou passar a palavra para a secretária de Mogi das Cruzes. Daniela, queria que você primeiro nos contasse, você que é uma pessoa que

---

já tem uma experiência no SUAS, já esteve nesse lugar de participação e agora retorna, quais são os desafios que você enxerga do momento em que você estava, muitos anos atrás, e agora, depois da Pandemia, esse usuário num formato diferente, as dificuldades da população. O que você encontrou, quais foram as diferenças e quais são os desafios que você enfrenta em uma cidade que é muito central nesse espaço de trânsito para a população em situação de rua?

**DANIELA MARIANO** – Em primeiro lugar, eu queria agradecer, Patrícia, a você pelo convite, agradecer ao CONDEMAT (...), porque está sendo uma tarde de grandiosidade de conhecimento. Para mim, que retornei agora, nós entramos na gestão em 2009, com o então prefeito Marco Bertaiolli, hoje ele é conselheiro do Tribunal de Contas, e fiquei seis anos fora da Prefeitura. Estou retornando agora como secretária de Assistência Social mas, quando eu trabalhei na assistência, eu trabalhava bem mais distante das políticas, das aplicações.

Hoje, voltando, nós temos um cenário totalmente diferente. Eu falo que, em 2009, Mogi das Cruzes teve um ganho muito grande com o prefeito na época, que abriu o concurso público. Ele entendeu o benefício de ter uma assistência que funcione, de ter uma assistência que realmente olhe pelas pessoas que precisam. Mas eu queria agradecer à minha equipe que está aqui (...). Nós, compartilhadores, desde os municípios pequenos aos grandes, nós sabemos o quanto, na ponta, para fazer a diferença e para fazer as políticas acontecerem, não é fácil.

Então, antes de falar boa tarde, ou quase boa noite, para todos que estão aqui, eu quero falar que o dia de hoje, o seminário de hoje, que se estendeu mais do que o previsto, mostra a força dos funcionários e servidores do SUAS, porque é essa mesma força que nós temos quando nós estamos em uma calamidade no município, quando estamos tratando de algum caso especial que nós não podemos parar. Eu falo isso porque a minha equipe é assim.

Eu estou aqui com a minha coordenadora do Centro POP, com quem eu estou aprendendo todos os dias. Eu estou aqui com a Delene, que é a minha diretora da Proteção Especial. Eu estou aqui com a Eda, minha gerente de abordagem, tanto de adultos como crianças e adolescentes.

Mas, para falar de Serviço de Assistência Social, nós precisamos de orçamento. Então eu trouxe o meu diretor de Finanças também, para ele ouvir um pouquinho de todas as nossas dores. Porque, quando eu falo assim: “Libera aí, faz a reserva para pagar o cartão, o benefício”, ele tem um desafio

---

enorme agora com o Centro POP. Eu estou aqui com a minha chefe de Gabinete, a Patrícia, porque eu acredito que todos nós precisamos entender e dar visibilidade para todo o trabalho que a assistência social faz no Município.

Quando eu estava na transição, eu ouvi a seguinte frase, que marcou muito na minha vida, porque eu reflito sobre ela todos os dias para melhorar as nossas políticas públicas e aplicá-las corretamente para o usuário: “Nossa, Daniela, você vai para a Assistência? Todo mundo, tudo o que ninguém quer vai para a Assistência”. Não, pelo contrário. Todas as pessoas que nós atendemos dentro da assistência social são as que mais precisam, a quem todo mundo precisava querer ajudar, olhar.

Eu ouvi uma fala com a Luciana, que eu vou levar para a vida, que é muito legal. Eu estou secretária, daqui a pouco nós não estamos mais, porque gestões passam, como eu já estive na prefeitura, retornei agora, só que a cada momento que passamos dentro da gestão pública há aprendizados diferentes e formas de trabalhar e de melhorar o serviço público diferente. Ela falou o seguinte: “A rua é consequência de várias consequências que essa pessoa passou durante o caminho da vida dela e foi o que sobrou para ela”.

E olha como essa frase é forte para nós, gestores municipais. Olha como essa frase é forte para a equipe da assistência social, que todos os dias trabalha com isso. Vai fazer 100 dias ainda, dia 10, agora de abril, porque nem sei quem inventou os 100 dias na gestão, mas são os 100 dias em que nós nos desdobramos e queremos levantar todos os dados.

Eu fui conhecer alguns equipamentos lá em Mogi. A Gabi falou a verdade. Nós somos rota, todo mundo para lá. Nós temos duas coisas que precisamos pensar. A rota do trem, nós somos ponto final de CPTM. Mogi é. Então é R\$ 5,30 a passagem. Toda cidade dá um *ticket*, coloca no trem e vai para Mogi. E quem quer ir para a Baixada ou quem quer ir para o Vale do Paraíba para em Mogi.

Então a primeira coisa que eu ouvi, Daniela: “Não pode faltar *ticket* de CPTM e não pode faltar passagem para Jacareí, porque são rotas de pessoas em situação de rua”. Mas são falas que encontramos dentro dos municípios e que nós precisamos começar a olhar diferente. Precisamos começar a olhar, como a Fernanda mesmo falou, com indignação, porque nós não temos que dar só passagem ou fazer recâmbio. Nós temos que olhar e entender o motivo. Passar a deixar de ser invisível às pessoas de rua e olhar para o rosto, como disse o Vanderlon.

---

Nós precisamos conhecer cada um. Então uma das primeiras coisas que eu fiz foi ir lá no Centro POP, mas eu vou explicar por que essa foi uma das primeiras coisas que eu fiz. Meu filho estuda em uma escola próxima de onde fica o Centro POP, e eu fui levar meu filho. Eram sete horas da manhã, parei em uma padaria que é muito próxima. Estávamos eu e meu marido entrando, e veio uma pessoa em situação de rua me pedir café da manhã. Ele não sabia quem eu era. Eu conversei com ele, bati um papo com ele, quis entender o que tinha no Centro POP, o que estava faltando e por que o café de lá não era bom. Daí descobrimos que [na gestão anterior] não tem mais café, não tem mais almoço.

Nós temos o Bom Prato lá, então, veio do Governo do Estado, e hoje já não é mais funcional. É uma coisa que estamos conversando novamente, porque precisamos trazer para os serviços coisas que são funcionais. O cartão muita gente já não tem, e eu fui fazer uma visita no Bom Prato e descobri que ele funciona. Tem pessoas ainda que têm, vão lá e almoçam, tomam café, só que não é funcional. As nossas pessoas em situação de rua são muito flutuantes, elas são trecheiros.

Então precisa ser uma coisa que nós, como Centro POP, possamos ter como referência... Está referenciado? Passou aqui, tomou um banho, trocou de roupa, tomou um café, nós pegamos um *ticket*. Então nós estamos renegociando esse formato, porque precisamos começar a entender o processo. Nós precisamos começar a criar vínculos, para daí, sim, vinculá-los novamente à sociedade, à família.

Referenciar não é só pegar e fazer o que nós já fazemos. É olhar o que nós fazemos, mudar o que precisa ser mudado e começar a buscar resultados diferentes, entregas diferentes. Hoje, dentro do que eu peguei na cidade de Mogi das Cruzes, são dados que assustam. Como vocês todos, praticamente, falaram aqui, o registro do CadÚnico não condiz com a realidade que a gente encontra.

Quando eu olhei para o registro do CadÚnico, dentro do Estado, Mogi das Cruzes é a 15ª maior cidade em pessoas de situação de rua. Isso me assustou. [Explicaram-me] que tudo é autodeclaratório, então, a gente tem isso. Só que nós referenciamos e atendemos 227, fora os que são flutuantes, fora os que são trecheiros que, realmente, nesses 100 primeiros dias, tem famílias que vêm de fora.

Nós fizemos atendimento a uma família de oito pessoas que veio do Rio Grande do Sul, ficou três dias em Mogi e foi para Bertiooga, porque eles estavam buscando uma cidade quente, uma cidade em que eles acreditavam haveria facilidade de emprego. Então nós, como SUAS, precisamos começar a

---

pensar, Patrícia, nessas pessoas em situação de rua individualmente e entender o motivo. Além de entender o que nós podemos fazer.

Nós lançamos, recentemente, no Município – nós relançamos, na verdade –, uma plataforma. Temos um programa chamado Programa Municipal de Aprendiz, em que nós fazemos com o jovem a mesma coisa que nós precisamos fazer com as pessoas em situação de rua, porque, sim, a sociedade olha diferente para essas pessoas. A sociedade, às vezes, coloca todo mundo junto e desqualifica as pessoas em situação de rua, marginalizando-as, porque as pessoas que têm essas atitudes errôneas estão se infiltrando nas pessoas em situação de rua para fazer outras atitudes, outros atos.

A sociedade não tem esse olhar que o SUAS, que nós que trabalhamos lá temos, que conhecemos as pessoas, sabemos que muitas estão ali realmente porque perderam o contato, têm conflito familiar, às vezes têm dependência de álcool ou drogas, mas não é aquela pessoa que vai roubar, que vai bater em alguém, não são esse público, e, infelizmente, estão sendo confundidos com quem é.

E isso também é um olhar que nós, como gestores do SUAS, precisamos olhar, precisamos desclassificar isso, separar esse público. Então, precisamos intersecretoriar as outras políticas de outras secretarias, porque não dá para fazer um plano municipal com tantos eixos, como bem colocou a Luciana aqui, se não tivermos contato intersecretorial com as demais secretarias. Não dá para pensar em tirar uma pessoa em situação de rua que está sendo referenciada, que está tendo atendimento dentro do Centro POP, se não tivermos um plano de habitação para, pelo menos, iniciá-lo novamente para a sociedade.

Então precisamos, sim, colocar na Mesa, quando olhamos para a gestão do município, colocar na Mesa os secretários que vão ajudar. Lá em Mogi, graças a Deus, temos hoje um secretariado que se dá as mãos, que um liga para o outro, que conversa. Já precisamos fazer reuniões para rever algumas coisas, mas, quando falamos de políticas públicas para assistência social, não dá mais para fazer sozinho, não dá mais para ser só assistência social. O Governo precisa olhar, o Estado precisa olhar de uma forma intersecretorial.

Quando vamos fazer orçamento de políticas públicas, não dá para cuidar das pessoas sem dinheiro. Precisamos, como gestores, olhar para isso. Falo isso, não só hoje, como Secretária de Assistência. Tenho trabalho social no município há 22 anos. Trabalho com o Terceiro Setor há muito tempo, conheço várias políticas de Terceiro Setor, mas o que mais se faz e se cuida e

---

se movimenta é o que menos também é visto, viu, Dra. Luciana? A assistência social é o que menos é visto dentro de um orçamento, é o que menos é visto quando precisamos levantar a mão e falar assim: “Precisamos implantar qualquer tipo de novos serviços ou ampliar serviços, porque estamos vendo a necessidade de acontecer no dia a dia e não temos isso”.

Acredito que o orçamento é uma coisa que precisa ser vista. Olhar e cuidar de quem cuida. Uma das primeiras coisas que fiz quando fui visitar o Centro POP foi criar um espaço físico, um setor administrativo físico para o setor de abordagem social, por exemplo, que não tinha. Eles estavam dentro, só que é um setor em que vemos o quanto eles, falando de pessoas em situação de rua, se dedicam, o quanto eles estão na rua. Não tem chuva, não tem sol, não tem horário, não tem nada quando acionamos tanto a busca normal que eles fazem diariamente como uma acionada. Então que alegria quando entregamos o espaço físico para eles.

Precisamos também cuidar de quem cuida, e quem mais cuida das pessoas em vulnerabilidade é a assistência social. Depois da pandemia, tivemos, sim, Dra. Fernanda, um crescimento muito grande na saúde e na assistência de doenças mentais dos nossos servidores. Então afastamento não só de quem tem a doença, sim, que está doente mentalmente, mas também de quem fica. A gente não consegue convocar servidores, às vezes a gente não tem orçamento, às vezes a gente não tem como convocar, e o serviço precisa continuar. E quem fica também adocece.

Então a gente precisa começar a cuidar de quem cuida de verdade das pessoas em vulnerabilidade. E hoje é uma dor aonde eu vou, desde o começo. Pessoas em situação de rua são uma crescente real, não só no estado de São Paulo, como no Brasil inteiro. As políticas públicas precisam se conversar para que a gente também tenha efetividade na entrega do usuário. Hoje eu tenho, no Município, todos os serviços praticamente que foram ditos aqui. Tem Centro POP, Casa de Passagem, república.

Uma coisa que nós precisamos pensar: os nossos PSRs [integrantes da População em Situação de Rua] estão envelhecendo. A longevidade não é só para nós, é para todo mundo. Então nós temos também que pensar nisso. Mogi tem hoje um ILPI [Instituto de Longa Permanência para Idosos] de PSR. Por quê? Porque a gente também sabe a dificuldade que é de colocar um PSR idoso dentro de uma ILPI. São valores diferentes, são vivências diferentes.

Então a gente precisa começar a olhar com carinho para toda essa política. Quando a gente fala de política, a gente não fala só de uma NOB que a gente precisa seguir, mas a gente fala do que encontra no município de

---

verdade. Quando o Vanderlon fala que a diferença de ser prefeito e ser secretário é que ele conhecia os números, e hoje ele conhece o rostinho de cada pessoa, isso a gente também precisa ter para a gente o tempo todo.

Minha primeira formação é contadora. Sou contadora. É ótimo. (...) Então, lógico, quando eu cheguei, eu queria dados, todos os dados. Mas, na Assistência, os dados têm que ser vistos diferentemente. Na Assistência, os dados têm que ser quantitativos para ações, mas qualitativos para qualidade de entrega. Nós não podemos olhar só para números. Nós temos que olhar para as pessoas e olhar das pessoas que cuidam de pessoas.

Então, lá no Município, Patrícia, a gente começou a ouvir. Eu me sento com as minhas diretoras toda semana, quase todos os dias. Eu fui visitar os equipamentos. Hoje, nós temos 19 equipamentos no Município. Eu visitei quase todos, comecei pelas Organizações Sociais. Por que pelas Organizações Sociais? Nós também precisamos cuidar deles, que nos ajudam a cuidar de quem nós não temos braço para fazer. Mas, às vezes, eles erram. Não é nem porque eles querem errar, porque eles acreditam que estão fazendo o certo. E nós precisamos estar ali, orientando, qualificando e direcionando.

Eu peguei várias situações de ONGs, de OSCs que não queriam mais, que estavam sobrecarregadas. E, quando a gente chega e entende, o papel do SUAS também é estar perto, estar perto não só dos nossos servidores, mas estar perto das organizações que nos ajudam a colocar esses trabalhos também a funcionar, porque não é fácil entender.

Eu identifiquei muitos PSRs idosos, para quem a gente precisa dar, às vezes, um acolhimento permanente. Então a gente começa a identificar outras coisas, além de uma simples visita de cortesia, às vezes, para se apresentar. Eu acredito muito que tudo o que a gente faz próximo, a gente faz bem feito.

Analisar relatório dentro do setor de vigilância, através de uma técnica, tanto das OSCs quanto nossa, é muito diferente de quando nós vamos analisar o mesmo relatório *in loco* e entender a situação real. Eu acredito que nós, da Assistência Social, gestores de Assistência Social, precisamos “olhar no olho” de quem faz, “olhar no olho” de quem precisa e ouvi-los. [...]

Nós estamos em reforma no Centro POP, nós já abrimos uma sede administrativa para os SEAS, porque nós precisamos não olhar para a pessoa em situação de rua como mais um, nós precisamos olhar para a pessoa em situação de rua como uma pessoa que precisa ser inserida novamente. Olha

---

que horrível isso. Um dia ela esteve inserida na sociedade, um dia ela esteve inserida na família, e hoje ela não tem nada. Só sobrou a rua para ela.

Nós precisamos trazer dignidade para essas pessoas. Lógico que nós ouvimos: “Ah, eu não quero aqui”, mas a oferta faz parte de nós. Nós temos uma ação muito bacana amanhã, e eu gosto de faixa. Quando eu falo para chamar a atenção, nós temos que chocar. Amanhã eu tenho uma ação em Mogi, eu vou para a rua, junto com a minha equipe, com a camiseta da abordagem. Nós vamos pedir ajuda para os municípios para nos ajudar a ajudar as pessoas, porque é muito fácil você tirar uma foto, colocar em uma rede social e falar: “Olha o que a Prefeitura está entregando, olha o que assistência social não está cuidando”. Mas nós também precisamos conscientizar e educar os nossos municípios e mostrar o que nós temos, o que nós fazemos e o que nós podemos e o que não podemos fazer.

Acho que é muito mais do que a obrigação de nós gestores, mas precisa estar nas nossas atribuições conscientizar a população de como nos ajudar a ser melhores. Eu acho que isso é ir para a rua, é conversar com as pessoas e mostrar o que nós fazemos, o que nós entregamos e o que nós podemos fazer e entregar se nós tivermos eles do nosso lado.

Então eu quero parabenizar cada um de vocês que está aqui, porque, para cuidar de pessoas, tem que ter dom e tem que ter amor. E eu acho que é isto que nós precisamos fazer: colocar amor no que nós fazemos para que nós cuidemos cada vez mais de quem precisa no nosso município. E as pessoas em situação de rua são, sim, Patrícia, um assunto de que se deve falar o tempo inteiro, para que nós construamos políticas públicas efetivas, para que nós mostremos para os nossos parceiros de secretarias que eles também precisam entender o que nós passamos e o que eles passam e como nós podemos ajudar. E não sozinhos.

---



---

# Política Editorial

Os “Cadernos do ILP: Ensino – Pesquisa – Extensão Cultural” são um periódico de extensão científica e cultural de livre acesso. Hospedado na Biblioteca Digital da ALESP. Seu objetivo é contribuir para a consecução das atribuições de ensino, pesquisa, extensão e suporte à atividade parlamentar do Instituto do Legislativo Paulista.

Os Cadernos do ILP publicam trabalhos produzidos no âmbito das atividades do Instituto e de seus Acordos de Cooperação, relatórios técnicos, resultados de pesquisa, artigos ou textos didáticos de apoio aos cursos ou palestras ministradas e atas de eventos, bem como artigos originais e inéditos de difusão científico-cultural e de reflexão livre nas áreas de políticas públicas e gestão, Ciência Política, educação legislativa, cultura e temas de interesse público contemporâneo, submetidos à revisão por parte da Editoria e do Corpo Consultivo ou de pareceristas *ad hoc*.

Editora:  
Any Ortega (2020-atual)

Editora Assistente:  
Caroline Gomes (2024-atual)

