

Projeto: Preservação da memória das Olimpíadas: projetos e ações

Entrevistado: Juliana da Silva Pinto Carneiro

Local: CPDOC FGV Rio de Janeiro, RJ

Entrevistadoras: Vivian Fonseca e Ana Cristina Costa de Lima e Silva

Transcrição: Lia Carneiro da Cunha

Data da transcrição: 23 de setembro de 2016

Conferência de fidelidade: Lucas Pacheco Campos

Data da conferência: 19 de janeiro de 2017

2ª Entrevista: 31/08/2016

Vivian Fonseca – Bom, Juliana, mais uma vez, agradecer a sua disponibilidade. A gente terminou a entrevista na segunda-feira começando a discutir a questão do legado. E a gente ficou pensando aqui, a partir da nossa conversa de segunda e, também, a partir da nossa conversa de ontem com Marcelo Pedroso. Você estava contando sobre a elaboração do plano de legado que vocês entregaram recentemente. A gente ainda não teve acesso a esse documento. Não sei se ele já é público...

Juliana Carneiro – Já é público. Está no site da APO¹. Foi encaminhado para os órgãos de controle.

V. F. – Eu queria que você contasse um pouco, para a gente poder retomar a conversa, como foi esse processo final de apresentação do plano de legado.

J. C. – Já falei um pouquinho na outra sessão, mas vou recuperar. Acho que a grande diferenciação é a gente entender exatamente qual é o escopo legal da obrigação da APO, nessa história de legado. Eu acho que durante, especialmente, os primeiros anos, 2012, 2013, ainda tinha uma certa confusão de delimitação, na linha de que... como se a APO tivesse que ela coordenar todo o processo de discussão do legado dos Jogos. E a gente foi, enfim, trabalhando junto com os entes e, vamos dizer, refinando a compreensão de que o papel que a lei nos

¹ Trata-se da Autoridade Pública Olímpica (APO), consórcio público que atuou na Governança dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Foi criado pela Lei Federal nº 12.396, de 21 de março de 2011.

orienta, nos manda, nos comanda é o planejamento do uso do legado. O que as pessoas que fizeram a lei esperavam da APO é que a APO pudesse, no processo de planejamento dos órgãos, garantir que os entes responsáveis pelas instalações –, ou eventualmente serviços, mas, nesse caso, nós estamos falando basicamente de instalações esportivas –, tivessem a preocupação, no processo de construção daquelas instalações, de pensar como é que aquela instalação ficaria para o futuro, ficaria para a sociedade e teria um bom uso. Por isso, a lei determina que a gente atue no planejamento do uso do legado. A nossa estratégia foi conversar com os principais entes, que a gente já sabia que seriam responsáveis. Aí estamos falando basicamente de prefeitura e governo federal, e governo federal, vou falar o bracinho Exército, Forças Armadas, porque tem toda a discussão lá de Deodoro². O governo do estado, nessa história, ele tem, na matriz³, ele não tem nenhuma ação específica, são coisas muito pontuais, do ponto de vista das instalações. E a gente veio discutindo com eles, fizemos um subgrupo de trabalho, para entender como é que estava o processo de montagem disso. Ao longo, especialmente, de 2013, 2014, esse grupo funcionou com alguma regularidade. Mas ambos ainda tinham um nível de imaturidade, especialmente sobre o processo de gestão futura. Algumas coisas estavam claras, a gente foi montando um sisteminha, a gente foi delimitando valores que seriam usados... Algumas coisas que já estavam definidas, a gente foi discutindo com eles. Mas, conforme eu falei, acho que a prefeitura, no primeiro momento, avançou bastante em algumas compreensões, especialmente no uso futuro da Arena do Futuro e de algumas instalações que desde o primeiro momento eles já saberiam que iam ter algum tipo de *retrofit* ou de desmonte, porque... E era necessário que, quando fosse montado, seria assim, porque tem a ver com material, com forma de montagem. E o governo federal de alguma forma demorou mais tempo discutindo e amadurecendo o processo de como seria a gestão. Eu falei com vocês, recuperei um pouco, que no primeiro momento teve uma discussão sobre um possível modelo de universidade, depois, de uma OS⁴, e, finalmente, eles chegaram, agora, à definição. Então eu acho que a APO, durante esses dois anos, ficou acompanhando esse processo, estimulando e provocando, para que algumas decisões fossem tomadas e, de alguma forma, com as premissas colocadas, porque a responsabilidade era deles. E, ao passo disso, a gente tinha

² Trata-se do Complexo Olímpico de Deodoro, uma das áreas que recebeu equipamentos olímpicos.

³ Trata-se da matriz de responsabilidade, sistema gerenciado pela APO na governança dos Jogos.

⁴ Trata-se de Organização Social (OS), natureza jurídica de entidade pertencente ao terceiro setor.

especialistas, que são especialistas que trabalham com isso, formulando, ao longo do tempo, quais seriam as proposições e quais são os *gaps* que precisariam estar nas propostas, ajudando a orientar os responsáveis e os técnicos responsáveis dos entes federados, quais são os itens que seriam importantes que estivessem nas propostas deles. Por isso que eu acho que a APO cumpriu o seu papel. Acho que, ao entregar... A gente fez três produtos. A gente fez um primeiro relatório situacional, entregue em 2014, um segundo relatório situacional em 2015, e agora... Não. Desculpa. O primeiro em 2015, o segundo, no comecinho de 2016, e agora, finalmente, a gente entregou o relatório final. Acho que a gente teve um sucesso. Falei com vocês que, no próprio relatório final, a gente tem algumas sugestões, ainda, a gente sinaliza ainda alguns campos que precisam ter um nível de maturidade, mas que fazem parte do processo e que a gente acha que de fato, nesse sentido, o grande perigo de ter elefantes brancos, de não ter rumo, de as pessoas esperarem os Jogos passarem para começar a pensar no que vão fazer, como aconteceu em Londres, como aconteceu em algumas outras situações, em Atenas, eu acho que esse risco a gente minimizou bastante.

V. F. – Essa questão do legado está na agenda de todos os setores, seja dos críticos dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, seja das pessoas animadas com esses eventos. E durante as Olimpíadas, se eu não estou enganada, muito em função do grupo do Comitê Popular da Copa e das Olimpíadas, foi colocada uma escultura de gelo, na praia de Copacabana, escrito “legado”, que foi derretendo. Foi bastante noticiada, principalmente na mídia alternativa. Na grande mídia, a gente não teve uma grande repercussão. Eu queria saber se esse tipo de crítica... E assim, eu falei durante as Olimpíadas, mas a gente já vem desde... não sei, desde antes da candidatura, com essa preocupação do legado, que foi se acentuando. Eu queria saber em que medida essas críticas foram importantes nessa reta final, ou não.

C. S. – Então. Eu vou fazer uma fala assim... E não é para fugir da pergunta, não. Quando eu falei que, no caso da APO especificamente, ficou muito claro e delimitado o escopo do trabalho da APO, restrito à matriz de responsabilidade, e, na matriz de responsabilidade, são basicamente instalações olímpicas, essa discussão que a sociedade trouxe, ela tinha menor aderência, nesse processo. Quando a sociedade está reclamando, e eu posso até me posicionar pessoalmente sobre esse processo, sobre o legado que os Jogos deixam para a sociedade brasileira, ela não está preocupada necessariamente com o que vai virar a instalação de tênis ou a instalação de handebol, ela está falando no legado mais

estrutural mesmo, que neste caso não é o escopo legal, que a APO tem que acompanhar, não está ali naquela matriz. Ela está falando justamente num outro grupo de ações, que, justamente, se chama – que a gente chama na peça orçamentária – plano de antecipação de políticas públicas. Então, me parece que a grande crítica que a sociedade está fazendo, do ponto de vista de legado, não está no escopo da ação da APO propriamente dita. Mas para não parecer que eu estou, de fato, não querendo me posicionar, o que eu acho... E eu tinha falado com vocês também que, dentro desse próprio escopo, a gente previa um determinado momento, que a gente acabou fazendo menos do que o desejado, por causa do tempo, de ter a escuta da sociedade, de ter a escuta das universidades, das ONGs⁵, enfim, das organizações sociais como um todo; mas muito no escopo... Então, por exemplo, a discussão lá... vou pegar sempre da Arena do Futuro, que eu acho que é a mais clara, que vai virar as cinco escolas e tal. A gente sabe do modelo proposto para a prefeitura, a gente fez algumas propostas e acentuou e sinalizou algumas preocupações, que a gente gostaria, mas a gente gostaria de trazer, num seminário, alguns especialistas, para ver. Então, esse modelo de escola mesmo, será que...? Não numa linha de ficar questionando, se a prefeitura fez certo ou não, mas numa linha de ajudar a fazer proposições e contribuições. Beleza. É uma escola. Mas será que não era bom ter uma escola que tenha um modelo assim, assado? Então tinha um segundo momento, que eu acho que ele ia enriquecer o processo, e que pode enriquecer ainda. Quer dizer, não está no trabalho que a gente num determinado momento pretendeu entregar, que eu acho que não trouxe prejuízo nenhuma à nossa obrigação legal, mas que eu acho que traria uma riqueza, se a gente tivesse tempo. E que eu acho que os entes podem fazer. Então, uma vez decidido que vão ser esses cinco escolas, pode, daqui a dois meses, três meses, seis meses, nesse processo de desmontagem, fazer um grande seminário e pensar se não podemos pensar um modelo diferente. Vamos trazer um cara lá da Espanha que viveu isso, enfim, ou daqui mesmo, porque a gente tem grande especialista. Ou fazer uma discussão entre a questão da escola e a comunidade, por exemplo, que de fato reclama o prejuízo de ter sido deslocada de um processo. Enfim. Acho que o fato de, no caso da APO, esse momento, que poderia fazer parte do nosso processo, de ter uma discussão um pouco mais ampliada, não ter sido feito, por um lado, eu acho que não traz prejuízo para nossa missão legal, mas eu

⁵ Tratam-se de Organizações Não Governamentais (ONGs), natureza jurídica de organizações pertencentes ao terceiro setor

acho que o fato de não ter feito, eu acho que tem por aí o que está colocado. E tem uma... enfim, um campo rico pela frente.

V. F. – Eu concordo inteiramente com você que a grande demanda em relação ao legado está para além das instalações esportivas; mas, as próprias instalações esportivas, elas também são objeto de disputa. Acho que um exemplo bastante expressivo disso é o Maracanã, o complexo Maracanã, que tinha uma escola de atletismo, uma série de outras atividades, que, hoje em dia, não são mais possíveis, a partir das reformas que foram feitas. Em que medida os Jogos Olímpicos, e eu acho que aí, também, a Copa do Mundo⁶ entra nesse escopo, eles poderiam ter sido uma oportunidade ou em que medida eles serão uma oportunidade para estimular a prática esportiva mas para dar acesso, também, à maioria da população que não pode pagar. E aí... Não sei. É mais um comentário. Não sei em que medida isso faz parte da preocupação dos entes que vocês coordenam. Em que medida isso foi uma orientação de vocês, durante o processo.

J. C. – Não. Acho que é isso mesmo. Eu acho que você pegou um bom exemplo. Acho que teriam outros. Por exemplo, o próprio Parque Radical, você pode... está lá, bonitinho, e eu acho que a nossa obrigação era essa, garantir que não ia ter dinheiro público sendo gasto, enfim, jogado na lata do lixo, que o modelo de gestão está colocado, que a gente já entendeu qual é o perfil do público que está ali, mas isso é, enfim, uma garantia que, do ponto de vista legal e formal, você vai ter um bom uso do processo. Agora isso é um pedaço. Então, assim, não seria muito mais *legal*, não teria que aprofundar uma discussão – pegando no X-Park, que é o Parque Radical, para não pegar o Maracanã – ter uma discussão real do uso e o aproveitamento da relação de lazer com as comunidades lá, que têm totalmente... Enfim, são os técnicos que estão pensando. Será que eles não têm ideias, que possam estar interagindo? Então, de fato, eu acho que o PUL, o Plano de Uso do Legado, do ponto de vista do tempo e do momento que a gente precisava entregar, até pela possível necessidade de um processo de mobilização, acho que foi uma etapa; eu acho que tem um campo rico pela frente, e acho que, a partir de agora, o que é de melhor, o que pode vir de melhor é justamente o que você vai conseguir nessa relação sociedade e entes públicos. Eu acho que tem um campo pela frente, eu acho que vale a pena investir nisso.

⁶ Trata-se da Copa do Mundo de Futebol de 2014.

V. F. – Nessa questão do... Uma última questão. Você falou que estava previsto esse momento de conversa com a sociedade, de consulta, e que não foi possível, pela questão do tempo. E aí...

J. C. – Não era exatamente uma consulta. Não era uma lógica de... A gente... Eu falei que a gente tinha feito um grupo de trabalho com os entes. Nesse grupo de trabalho, a gente montou um plano de trabalho. Nesse plano de trabalho, a gente previa esses três momentos: um relatório situacional inicial, que era a fotografia daquele momento que tinha, para todo mundo alinhar; um relatório, que a gente chama de R2, que seria... quer dizer, um avanço, seis meses depois; e um processo... a gente ia fazer um grande seminário internacional, em que a gente teria contribuições de agentes internacionais e nacionais de algumas áreas específicas, para interagir o [que está colocado]. Esse... vamos dizer, essa segunda fase de conversa [é] que a gente acabou não fazendo, porque, naquele momento que se previa fazer isso, que era abril e maio, agora, de 2016, a gente não tinha maturidade alguma, definições colocadas, para fazer a discussão. Então, você vai discutir um modelo de gestão que, abril e maio, o governo federal ainda não tinha se posicionado? Ia ficar um nível muito frágil do processo. A gente avaliou que, então, a gente entregaria um relatório final, que está colocado, e eu acho que pode estimular aí, acho que os entes devem fazer esse processo pela frente, sim.

V. F. – Você acabou respondendo uma das questões. Eu ia justamente perguntar se foi só a falta de tempo ou se também tinha a questão da falta de verba, que a gente conseguiu mapear pela imprensa, que a APO sofreu. E aí, para complementar a sua resposta, eu queria saber, na sua avaliação, se a crise política pela qual a gente vem passando nos últimos, praticamente, dois anos, um ano e meio, se ela impactou de alguma maneira a definição, no âmbito do governo federal, no âmbito dos outros entes. No caso do governo do estado, é uma crise muito mais econômica do que política, como a gente vê no governo federal. Mas, enfim, se essas questões tiveram algum impacto nessa definição.

J. C. – Então. A gente assim... Acho que impacto tem. Não sou eu que estou falando isso. O COI falou isso na abertura, na cerimônia de abertura, o prefeito fala isso o tempo inteiro, todos os entes falam isso. Não é necessariamente... Quer dizer, eu acho que a crise política, olhando para a APO, tornou o desafio da APO ainda muito maior. Se uma das grandes missões da APO é a discussão da integração dos entes, quando você tem algumas sucessivas mudanças de gestão, e

aí, seja no mais alto nível, que foi o início do processo de *impeachment* –, aí estamos falando de presidenta, nesse caso, e presidente interino –, mas teve mudança de gestão no governo federal, especialmente, teve mudança na Casa Civil, teve mudança no Ministério do Esporte, que são os dois órgãos centrais coordenadores e mais importantes nesse processo, do ponto de vista do governo federal, teve outros ministérios que mudaram também. Então, assim, mudanças de gestão trazem impacto no processo, porque você retoma relações, mudam pessoas, tem que retomar e voltar... Então, que teve impacto, teve impacto, isso é inegável. E, no caso da APO, tornou o desafio ainda maior, porque a gente vai buscando... uma tentativa, sempre, de integração, nesse processo. Mas aí... A gente brinca que ninguém... Todo mundo fala isso. Em 2009, ninguém imaginava que você tinha [teria] um cenário tão desafiador, de, por um lado, uma crise política real, que afeta mais diretamente o governo federal, mas afeta, você tem uma crise econômica, que afetou muito diretamente o governo do estado, que tinha um papel bastante hegemônico no processo, e você tem uma crise econômica que, também, pegou muito o Comitê Rio 2016, que é o comitê, vamos dizer, executor, é quem... o privado, que, normalmente, tem mais facilidade, tem aquele *punch* final, e aí, também, algumas dificuldades financeiras trouxeram um desafio maior no processo. Nesse sentido, quem teve o maior equilíbrio nesse processo, seja político ou econômico, foi a prefeitura. E o prefeito sempre teve esse papel também, pelas relações políticas que ele tem, de garantir a integração, de buscar, colocar todo mundo na mesma *vibe* e de estar puxando o barco para frente.

Ana Cristina – Na verdade, Juliana, o que eu queria perguntar tem a ver até com uma informação que você mencionou na primeira parte da entrevista, que é em relação à surpresa do aumento de venda dos ingressos dos paralímpicos. Eu queria entender um pouquinho. Você falou que o Comitê teve que replanejar, na verdade, a etapa onde estava. E eu queria te perguntar se esse replanejamento trouxe algum impacto na mudança da matriz naquele estado atual que deveria estar naquele momento. Porque ali a gente teria que ter algumas coisas finalizadas, que tiveram que ser retomadas, segundo eu entendi do que você falou. Se isso trouxe algum rearranjo, financeiro até, de infraestrutura.

J. C. – Foi bom. Você me dá oportunidade até de esclarecer um pouco melhor. Na verdade é assim... Primeiro que, assim, a coisa do paralímpico, na conjuntura que eu falei, é o seguinte. Desde sempre, houve uma aposta (eu contei um pouco isso para vocês) no sucesso dos Jogos, tanto Olímpicos como

Paralímpicos. A gente imaginava... Tanto que as contratações sempre foram contratações *full*, digamos assim, dando conta do sucesso e do escopo que vai estar colocado. Porém, nos últimos... sei lá, um mês e meio antes dos Jogos, a gente esperava – e aí, a gente que eu falei, é mais o Comitê, porque essa coisa de ingresso é com ele, a relação mais comercial é com ele – mas, o Comitê esperava que a venda dos Jogos Paralímpicos, dos ingressos, estivesse melhor do que estava; então, na véspera dos Jogos Olímpicos, a venda dos Jogos Paralímpicos, dos ingressos, estava mais baixo do que o imaginado, do que o desejado, do que o planejado, e aí o Comitê falou – opa! Vamos ter que lidar com uma realidade de muito baixo público nesse processo, se não fizermos algumas situações. Por outro lado, tinha uma série de ações dos governos, em relação a escolas públicas, para garantir... Porque a coisa de ter ingresso, quer dizer, de ter gente, não é só a forma de arrecadar o dinheiro do ingresso. Claro que arrecadar o dinheiro do ingresso é uma coisa importante. Mas, especialmente no paralímpico, os ingressos são bem mais baratos, não é a fonte de recursos mais importante. O problema era você ter um jogo esvaziado, um paralímpico esvaziado; uma oportunidade, que é super legal para a imagem do país, para estímulo dos atletas e, enfim, principalmente brasileiro, paralímpico, que é um sucesso, que é um modelo, que é... Enfim. Então, aquilo começou a preocupar o Comitê. E aí foi que a gente deu aquela virada. Em função do engajamento e do sucesso dos Jogos Olímpicos, enfim, explodiu de vendas. E aí houve aquilo que eu falei. Quer dizer, você tinha um planejamento *full*, teve terminado momento que, um mês antes, o Comitê falou – vou começar a replanear, para diminuir o escopo de serviços –, e esse movimento foi um movimento que acabou tendo que ser revertido: não; vamos manter o planejamento original, porque, de fato, vai ser um sucesso, como a gente pensou lá atrás, e que teve determinado momento que a gente deu aquela desanimada. Do ponto de vista da matriz, isso não teve nenhum impacto, porque a matriz entra basicamente [com] obras e alguns poucos serviços. Alguns serviços que entram na matriz: é só a questão da energia elétrica, que é a energia temporária, na verdade é a TPP, que a gente chama, energia temporária, gerador, e aí já estava planejado um nível específico, o planejamento ficou igual; e a outra coisa é a discussão de um plano de ação da Light, que entrou recentemente, que também não teve impacto. Então, te respondendo objetivamente, do ponto de vista da matriz de responsabilidade, não teve mudança nenhuma, porque o impacto de serviços é muito pequeno. O que pode ter algum tipo de rearranjo de planejamento é na carteira de projetos. Na carteira de projetos é onde são os itens e serviços de

contrato do Comitê Rio 2016. Esse a gente não acompanha. O nível de monitoramento, de detalhe, o que a gente acompanha é a matriz. Então, eu não saberia, aqui, te dar detalhes. Mas a minha intuição é que na verdade não deve ter tido grandes mudanças, porque, na verdade, eles devem ter mantido de pé o planejamento original, que num determinado momento foi pensado em ter algum tipo de redução de escopo. Mas eu não consigo te responder isso objetivamente, porque esse tipo de serviço, que é privado, a gente não tem um acompanhamento do ponto de vista comercial.

V. F. – Tem uma dimensão do legado assim. Quando você falou na segunda-feira sobre o legado intangível, e pensando sobre a ideia da marca Rio, que imagem do Rio de Janeiro vai ser exportada, e mesmo, internamente, no Brasil, eu fiquei pensando, também, que tem uma outra dimensão, que a gente acabou falando aqui também um pouco, do próprio aprendizado de gestão. Você até mencionou que vocês vão fazer um *workshop* na Casa Brasil. Mas, pelo que eu entendi, é muito focado no uso *software*, que do meu ponto de vista é um software genial, eu queria para organizar minha vida [riso], mas... E aí, assim, pensando num escopo maior, como é que vocês estão pensando, se você estão pensando de alguma maneira o legado dessa parte da gestão?

J. C. – Então. Eu acho que é aquilo que eu falei um pouco na sessão anterior. Foi uma primeira grande experiência de consórcio público federativo, com um detalhe, que é você ter um braço que não faz parte do consórcio, que é o braço privado, que é o Comitê, e com um bando de outras instituições que orbitam e que fazem parte do nosso processo democrático institucional da governança, que são os órgãos de controle, por um lado, e uma série de fóruns que estão colocados. Então, é um desafio mega grande. Eu acho que... Quer dizer, vocês conhecem muito bem os números. O Brasil nunca chegou perto de organizar um evento desse tamanho, dessa dimensão, desse escopo, com tantos entes envolvidos no processo. Eu acho que seria arrogante dizer que a APO coordenou todo esse processo de governança. Apesar de essa ser uma das nossas missões, quer dizer, ajudar no processo de governança, mas acho que tinham entes com protagonismos e hegemonias importantes. O que a gente fez foi tentando ajudar nesse processo. Acho que fica um legado, sim. Acho que fica um legado de aprendizagem, de... E que eu acho que a gente foi construindo e aprendendo entre a gente, assim, acho que algumas coisas, inclusive, que deram certo e outras que não deram. Quando eu acho que a gente, nos dois primeiros anos, aprendeu a trabalhar em grupo de trabalho, foi

uma forma... foi uma aposta, de trabalhar integradamente, de pensar a formulação integradamente, nesse processo. Que depois, também, mostrou-se que esse integrado precisava ter uma hora que cada um tem sua autonomia, precisa respeitar e precisa deslanchar, e cada um botou seu plano operacional de pé, com algumas reuniões... A gente foi montando o melhor modelo de reunião. A gente brinca que... Agora, no final, a gente faz todo dia um *call*, em que a gente bota os principais entes sentados, e são reuniões de dez minutos, só para passar o que está colocado. E a gente foi aprendendo a não fazer nesse *call*... O primeiro *call* levou uma hora e meia. Todo mundo relatando... Gente, não dá para... determinado momento que você chega dos Jogos... Então você vai aprendendo a criar um modelo de gestão, no processo, cada um com o seu aprendizado. Conte um pouco para vocês, por exemplo, que as reuniões que o prefeito fazia, com a rotina que ele se propunha, acabou não sendo a reunião principal da governança. Então, os modelos foram sendo montados a partir do que a realidade se colocava. Mas eu não tenho dúvida, e acho que esses são os vários depoimentos, vários depoimentos, de várias áreas, de que o legado da integração ficou. Então, assim, se você ouvir a área de segurança falando, em todos os *debriefings* que eu já fui deles, desde os eventos testes, agora, dos Jogos, a primeira coisa que eles ressaltam como ganho foi o processo de integração entre as polícias, entre os poderes, que, historicamente, têm as suas caixinhas. Na área de energia, a mesma coisa. Então eu acho, sim, que teve grandes avanços, grandes aprendizados. Eu acho que o Rio de Janeiro não só mostrou – e acho que o Brasil, o Rio de Janeiro – que é capaz de fazer entrega de eventos dessa natureza, com esse nível de complexidade, dessa dimensão, mas eu acho que, se vier uma outra Olimpíada pela frente, a gente já vai começar, do ponto de vista da governança, da integração, num outro patamar. Acho que teve um aprendizado muito bacana. Teve erros, teve áreas que a gente avançou mais, acho que tinha áreas que a gente avançou menos, mas, sim, eu acho que a lógica da governança foi um legado importante.

V. F. – Dessa questão do legado dessa governança, acho que têm alguns movimentos importantes. Um deles diz respeito à documentação da APO ir para o Arquivo Nacional. A Fundação Casa de Rui Barbosa também está atrás de, pelo menos, parte dessa documentação. Esse projeto que a gente está fazendo, do ponto de vista das entrevistas de história oral, também é um movimento nesse sentido de organizar, de ter aqui os depoimentos de vocês que participaram. E também tem a questão da formação dos recursos humanos, assim, definitivamente,

em servidores espalhados por todo o Brasil. Estão previstos *workshops*, enfim, alguma... Eu falei *workshop*, mas pode ser outro modelo, assim, de passar adiante o conhecimento que vocês tiveram, estão tendo, estão construindo, como você mencionou, para outros servidores, enfim, tanto dos níveis municipal, estadual ou do nível federal? Essa questão da governança, da integração, pelo menos do meu ponto de vista, e têm vários especialistas que também apontam, é um grande gargalo nas políticas públicas como um todo, de saúde até de cultura, enfim, passando por vários... Vou dar um exemplo. Nas minhas pesquisas sobre patrimônio, quando eu estou fazendo campo, sempre há reclamações, tanto no Iphan⁷ quanto no Inepac⁸. E se você vai para outros setores: ah, o quanto a gente tem dificuldade de implementar certas políticas, porque a gente depende das outras pastas e tal. Então, assim, em que medida a gente pode ir além de um aprendizado, de uma organização de um mega evento ou de um mega evento esportivo, e o quanto a gente pode trazer isso para o dia a dia da formulação das nossas políticas?

J. C. – É. Eu acho que é ótimo o que você está colocando. Enfim. Você está falando aqui, eu estou me lembrando de vários exemplos. Inclusive, eu vou dar um exemplo da área do patrimônio. Mas, tentando te responder objetivamente, eu acho que todos os entes vão fazer algum momento de *debriefing*, balanço ou transferência de conhecimento. O COI e o Comitê⁹ têm por obrigação fazer isso. Está programado, se não me engano para novembro, um grande *debriefing*. Têm que fazer transferência de conhecimento, inclusive para a próxima sede, que é Tóquio, mas tem um processo de transições que estão colocadas. Eu não saberia te dizer aqui exatamente. Eu sei que tem alguns marcos. E acho que inclusive é proposital ter um *debriefing* em novembro, porque tem uma coisa, que a gente chama, que é o *hot debriefing*, que é assim: tem que ser no dia seguinte, para você pegar a emoção, para o cara reclamar que ontem... e você tem a coisa do tempo da gaveta e você conseguir fazer, normalmente, uma análise mais estratégica, mais calma, dois meses depois. Eu estou falando isso só do que eu sei que já está montado pelo Comitê, que é uma obrigação, que está previsto nos processos normais que o COI faz em todas as Olimpíadas. O prefeito, a prefeitura já falou que vai fazer alguns balanços. Eu não sei em que modelos, o quanto que vai ter

⁷ Trata-se do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan).

⁸ Trata-se do Instituto Estadual do Patrimônio Cultural (INEPAC), órgão vinculado à Secretaria de Cultura do Estado do Rio de Janeiro.

⁹ Trata-se do comitê de organização local, o Comitê Rio 2016.

publicações, o quanto que vai ter entrevistas coletivas, o quanto que vai ter seminários. Acho que o governo do estado vai fazer alguma coisa. O governo federal fez isso na Copa do Mundo. O governo federal fez, inclusive, com o foco na questão do legado. Então, eu me lembro que a Copa acabou em julho, em dezembro, eles fizeram um grande seminário...

V. F. – Vocês participaram?

J. C. – A gente participou. De legado. Então, imagino que o governo federal, também, vai fazer isso. É claro que está todo mundo enlouquecido entre, ainda, agora, entregar os Paralímpicos. Eu acho que o mês de outubro vai ser um mês importante para isso. Do ponto de vista da APO, isso não está totalmente colocado. A gente, enfim, nesse momento, o nosso compromisso com a gestão atual é de fazer algumas coisas formais, que a gente precisa fazer, alguns relatórios de atividades, alguns fechamentos e organização do material que está colocado. Mas acho que eventualmente, dependendo do desdobramento, do pensamento das gestões que vão estar colocadas na APO, seja possível, acho que é meio óbvio e necessário, que se faça esse processo. Mas eu quero... Você falou um exemplo aqui, quando você começou a falar do Iphan e do Inepac, que é uma coisa que eu não falei, mas eu acho que todos os gestores falam muito, que é um pouco ver os Jogos Olímpicos e Paralímpicos como uma oportunidade, de fato, de alavancar questões históricas, que deveriam ser feitas mas não são feitas. Então assim, por exemplo, a área de Deodoro, ela tem uma situação fundiária de cem anos, fundiária, cartorial, que, a gente falou, nunca se resolveria, pelo nível de complexidade cartorial que tem que ser, se não tivesse Jogos Olímpicos, se não tivesse a necessidade. E está-se resolvendo. Outro exemplo que a gente tem é algumas relações entre a prefeitura e a SPU, a Secretaria de Patrimônio da União. Eu me lembro que a gente tinha que fazer relação com a SPU sobre várias autorizações para o uso, por exemplo, da praia de Copacabana, e a própria SPU falava: a gente está há alguns anos tentando fazer um processo de cessão formal da praia de Copacabana para a prefeitura do Rio de Janeiro, que é o natural, porque não tem cabimento... Eles falaram que, às vezes, eles abriam um processo para fazer um evento bobo, que não tinha nenhum... quer dizer, estava cumprindo todas as regras, todos os cuidados patrimoniais, ambientais, mas a lista de coisas que tinha que se cumprir... eles abriam o processo mas fechavam o processo duas horas depois que o evento já tinha sido feito, inclusive, a despeito do proponente cumprir tudo bonitinho, estava legal, formal. E tinha a prefeitura no meio do

caminho... Enfim. E aí, uma das coisas importantes é que se alavancou esse processo dessa lógica de fazer a cessão formal, que foi fruto de uma MP [Medida Provisória]. Então, assim, várias coisas que ao longo do tempo iam ficar históricas, porque estão na décima nona prioridade da não urgência da burocracia, mas como a Olimpíada virou uma prioridade, já que a gente vai fazer isso para a Olimpíada, vamos fazer de verdade, para deixar como legado para a população, vamos fazer mais estruturado. Então, tem alguns exemplos importantes nesse processo e que eu acho que, nesse sentido, os Jogos alavancaram conquistas importantes, nesse processo.

V. F. – Fazendo uma ponte dessa questão do legado e da governança, pensando na matriz de responsabilidade. A gente conseguiu mapear pelos jornais, eu acho que não é segredo para ninguém, as críticas públicas em relação ao aumento do valor do orçamento e que foi espelhado nas atualizações da matriz de responsabilidade. E aí eu queria te ouvir sobre como foram pactuadas, no âmbito da APO como uma coordenadora, um órgão de articulação, de diálogos, como foram pactuadas entre os entes, e como foi a relação com o Tribunal de Contas da União, à medida que essa matriz foi sendo atualizada e foram acontecendo os aumentos de orçamento.

J. C. – Na verdade, a gente está na quinta atualização da matriz. contei um pouco para vocês, quando o general Fernando chegou, e depois, com toda a continuidade do presidente Marcelo, o grande desafio e o nosso grande compromisso era ter uma matriz, porque não tinha uma matriz. E a gente tinha algumas premissas. A matriz tinha que ser uma das peças orçamentárias para garantir a transparência do processo. Mas não adiantava a gente fazer uma coisa goela abaixo dos entes, porque a gente ia publicar uma matriz, o ente ia falar eu não concordo com nada disso, em dois minutos ia ficar totalmente desqualificado o processo. Então, além da premissa da questão da transparência, quando a gente fez um grupo de trabalho de técnicos para discutir qual ia ser a metodologia da matriz, quais eram os critérios colocados, uma das premissas é que, primeiro, a aprovação da matriz tinha que ser com a unanimidade dos três entes. Então a gente tinha o cuidado de, nos momentos públicos, (às vezes, a gente fazia entrevista coletiva, às vezes, a gente fazia evento), ter os três entes sentados na mesa, se propondo e, vamos dizer, e validando aquele processo. Essa era uma premissa. A importância de ter um consenso naquela matriz e que todos pudessem sustentar que aquela era uma peça orçamentária. A segunda premissa, é aquilo

que eu já falei, é que fossem obras e serviços exclusivos para os Jogos. Então, por isso, foram montadas as duas outras peças, que eram o PA e PP¹⁰, e a carteira de projetos, porque desde sempre, na discussão dessa metodologia, o Comitê, foi consensuado que a matriz seria só dos entes públicos, que as ações e os serviços e as contratações do Comitê teriam na carteira de projetos. E a terceira e última premissa é a de que quem propunha o que estava sendo colocado era o ente. Ele é o melhor, enfim, e o mais qualificado, o mais ungido juridicamente e politicamente, para dizer o que ele acha que tem que estar colocado. Claro que... Bom. Então, o que é que a APO fazer nesse processo? O que a APO faz é não só tentar garantir uma rotina e uma metodologia de reuniões para montar, como, eventualmente, a APO pode também fazer proposições de coisas que leva... que deveria... que a matriz fosse contemplada. E aí leva para o CPO¹¹, o CPO fala eu concordo ou eu não concordo. E aí, se não concorda, ele diz por que não concorda. Por exemplo. Num determinado momento a APO entendeu de propor que algumas ações de segurança fossem incluídas na matriz. E a gente levou esta proposição. Se pegar as nossas atas você vai ver que a gente levou a proposição. E o governo federal, com toda a autoridade e legitimidade pertencente a ele, eles disseram: não, essas ações que vocês estão propondo são ações de Estado, portanto a gente acha que não tem que ter. O que a gente está chamando de ações de Estado? Qualquer grande evento que o Estado brasileiro fosse receber precisava ter esse nível de proteção e de oferta do governo brasileiro, porque a gente, no dossiê de candidatura, disse que a gente garantiria um nível de segurança xis para o Brasil. Então, assim, não é aquela [ação] exclusiva dos Jogos Olímpicos. São ações de Estado. E como são ações de Estado e têm um nível de sigilo de uma série de questões, a gente acha que não tem que estar na matriz. E aí a gente acatou esse processo. Isso é pouca transparência? Enfim. Aí acho que é uma discussão mais orçamentária. Acho que o tribunal tem se posicionado em relação a isso. E o que a gente tem tido o cuidado, e que a metodologia prevê o cuidado, é de trazer toda a argumentação necessária, de um lado e de outro, permitindo que as pessoas pudessem se posicionar, com seus argumentos, fazendo as suas defesas e mediando o processo. Eu, Juliana, acho que... eu acho que a gente tem um nível de... Eu sei que a imprensa tem batido nessa questão da transparência. Eu acho que a gente tem um nível de transparência bastante razoável. Bastante razoável. Eu acho que se você olhar as

¹⁰ Trata-se do Plano de Políticas Públicas que anteciparam ou ampliaram investimentos governamentais em infraestrutura e políticas públicas. Ficou conhecido como Legado.

¹¹ Trata-se do Conselho Público Olímpico (CPO), instância da APO.

três peças – e aí tem uma discussão específica sobre a carteira de projetos, que eu acho que é a menos conhecida e o Comitê tem defendido por que ele tem mais cuidado sobre isso, ele tem toda uma argumentação sobre alguns sigilos com contratos, que é uma outra discussão do Comitê, e, como é privado, enfim, não está no escopo e não tem minha obrigação legal de ter um nível de acompanhamento maior – mas, se você for pegar as três peças orçamentárias, eu acho que elas dão de fato uma ideia importante do gasto dos Jogos, da lógica dos Jogos e das principais questões. Até porque a gente tem uma convicção de que, do ponto de vista da relação do dinheiro público e do dinheiro privado, o modelo pensado é um modelo muito favorável, comparado com outros Jogos. Podemos, aqui, até dizer, fazer uma outra discussão, que é uma discussão que eu acho que é muito contemporânea, do quanto que uma cidade só comporta esse processo. E eu acho que é menos aquela discussão do gasto, do prejuízo da saúde e da educação. Mas o impacto de uma maneira geral. De fato, o próprio COI está revendo isso. Será que não é melhor para todos, seja para os cidadãos daquela cidade, seja para o entorno, seja para o país, se dividir um pouco mais isso, você ter duas ou três cidades sedes? Será que não garante um equilíbrio, uma harmonia maior no processo? Será que não é menos sofrido do ponto de vista... Então acho que isso é uma discussão que está colocada. Mas acho, sim, que se pensar historicamente no equilíbrio entre o privado e público, acho que o saldo é bem positivo, do ponto de vista do cuidado, da transparência dos gastos públicos, no processo.

V. F. – Essa questão do orçamento, há uma certa confusão na mídia e acho que até em outros setores, eventualmente, a gente percebe em algumas falas públicas de membros do TCU, do Tribunal de Contas da União, que vem um pouco da soma dessas três questões ligadas aos Jogos: a matriz de responsabilidade, o plano de políticas públicas e a carteira de projetos. Em que medida vocês tiveram que responder justamente a esses órgãos, enfim, não só à imprensa, um pouco explicando em que medida, também, na sua percepção, essa confusão ou... enfim, não sei se é propriamente uma confusão –, em função da crítica de alguns setores, que parte da carteira de projetos ou, enfim, mesmo pensando o plano de antecipação de políticas públicas, a parcela que é do setor privado, há uma crítica de alguns especialistas, dizendo que parte dessa verba também poderia ser entendida como dinheiro público...

J. C. – Pública. Porque é financiamento.

V. F. – Por conta de financiamento, dos créditos, da isenção fiscal, enfim, do que quer que seja. Eu queria saber se isso passou pela discussão de vocês, ou não, na APO.

J. C. – É verdade. Está bem. Em várias situações, passou. Assim. O TCU, a gente tem uma série de audi[toria]... Primeiro eu acho que... Não vou fazer aqui discurso retórico, mas, de fato, eu acho que a gente precisa valorizar o papel dos órgãos de controle e fiscalização. Então, quanto mais a gente vê esses órgãos como parceiros e não necessariamente como inimigos, acho que ajuda na relação. Porque, de fato, eles estão cumprindo o trabalho deles, de fato, eles têm premissas que estão colocadas, e a gente, como gestor público, já sabe que estamos submetidos a esse processo, que temos que estar e que isso tem que ser uma coisa natural e legal, no processo. Então essa é uma primeira coisa que eu queria dizer. Então, a gente tem uma série... passou por uma série de auditorias, ainda tem algumas auditorias colocadas, e, em algumas situações, a gente foi respondendo como que, do ponto de vista legal, a gente tinha algum nível de governança, algum tipo de atuação; e a gente vai comprovando esse processo. Então, por exemplo, do ponto de vista da questão da abertura mais dos itens da carteira de projetos, o TCU nos cobrou; e o que a gente disse foi que a gente já tinha feito algumas cobranças para o Comitê Rio 2016 e eles responderam para a gente a mesma coisa que responderam para o próprio TCU, que tinha um nível de judicialização do processo e que portanto, quando aquele nível de judicialização estivesse sido resolvido, eles iam responder. Então aí, nesse sentido, o TCU tem uma percepção. Se eles que têm um poder fiscalizatório legal, de arbitrariedade, de multa, não conseguem, não vai adiantar exigir que a APO vá cumprir esse processo. O que a gente pode demonstrar é que a gente fez alguns movimentos, para sinalizar que seria importante, do ponto de vista que está colocado. Então, assim, sendo muito objetiva nessa resposta. Tem um outro lado de outras situações que o TCU vem nos cobrando e que está... Por exemplo, na coisa da isenção fiscal. Inicialmente, a gente estava também inserida no processo de auditoria. E a gente foi respondendo, o nível de atuação e de acompanhamento que a gente fazia. Então a gente mostrou, por exemplo, no caso das isenções fiscais, que tinha um controle burocrático administrativo específico, específico, que a Receita¹² fazia, e que naquele processo a gente não tinha nenhum papel nem deveria ter papel nenhum. O nível de acompanhamento que a gente fazia com a Receita, era um outro tipo de

¹² Trata-se da Rceita Federal.

coisa. E aí então, nesse sentido, o TCU acatou, concordou e, no caso do último acórdão, nos tirou do processo. Então, assim, o nosso dia a dia é ser de alguma maneira ativado, perguntado por uma série de questões dos órgãos de controle, a gente responde a muitas coisas e muitas coisas a gente acompanha, fala o nível de acompanhamento, defende e mostra o que é que para gente é, do ponto de vista metodológico, o nosso acompanhamento, e é um acompanhamento, do ponto de vista de monitoramento, estratégico, que não tem cabimento a gente fazer um nível de fiscalização, porque nós não somos um órgão fiscalizador. Hoje, eu posso dizer (claro, esses processos ainda vão acontecer) que na grande maioria das situações as auditorias têm sido muito positivas, seja pelas respostas que a gente tem dado, seja eventualmente pelas situações que a gente tem explicado, mas acho que têm outras coisas que estão vindo por aí ainda. Sobre essa discussão de financiamento, eu acho que é uma discussão importante dentro da administração pública. Temos só que entender para onde que leva a discussão. O financiamento, sim, ele vem, alguns, especialmente esse da Olimpíada, de bancos públicos, portanto pode ter esse olhar da lógica pública, com, na maioria das vezes, com algum nível de subsídio, e portanto tem esse nível... Mas esse dinheiro volta para os bancos públicos e volta numa lógica privada. Então... Enfim, parte dessas obras estão, ou no PA e PP, estão na matriz, só que estão lá claramente, ou seja, eles estão no processo de transparência, eles não estão escondidos debaixo, eles estão ali. Só que na contabilidade que se faz entre o tanto público e o tanto privado, uma parte desse financiamento entra no privado. Mas, assim, do ponto de vista da sociedade, que é ele estar na peça orçamentária, saber o valor que está colocado, saber o cronograma... agora, enfim, está tudo finalizado, mas do ponto de vista da importância da matriz, que é dizer o estágio da obra, em que nível de maturidade, qual é o valor, que é o ente responsável e se é público ou privado, do ponto de vista desse nível de transparência, estava colocado e eu acho que estava contemplado. A outra discussão é a leitura e a interpretação do quanto que tem os pesos públicos e privados no orçamento. Mas eu acho que para a transparência, essa não é a pegada mais importante da discussão.

V. F. – Bom. Tem uma questão assim, que eu fiquei pensando desde segunda-feira. Você falou que no dia da abertura, que você ficou no Maracanã...

J. C. – É. Cedo. Pois é.

V. F. – Desde cedo e tal, e com uma série de problemas com o Ministério do Trabalho.

J. C. – É. Nesse caso até, foi uma série de soluções, com o Ministério do Trabalho assim. Eu estava contando, na verdade, eu dei um exemplo de coisas que do ponto de vista... Quer dizer, a APO não tem um papel operacional. Não tem e não tinha que ter. A operação... Eu estava contando um pouco que, assim, a operação, especialmente a da cerimônia de abertura, é uma operação do Comitê. Aquela operação da cerimônia. Só que os governos todos têm um trabalho. Então você tem as forças de segurança trabalhando, você tem a vigilância sanitária trabalhando. E no caso do Ministério Público do Trabalho, a gente tinha uma relação importante com eles, num comitê, num grupo de trabalho, que é um comitê de trabalho recente, porque o papel da APO é basicamente de entregar e integrar e articular o processo. Então, é um dos grupos de trabalho em que a gente participava, eu participava particularmente, então, por um lado, o meu papel e aí era sensibilizar, e todos foram sensibilizados, da importância do trabalho seja do Ministério do Trabalho, seja do Ministério Público do Trabalho, então, desde as questões mais operacionais, que é garantir credencial para todo mundo, para demonstrar claramente que a gente quer prover, [para] que eles façam o trabalho. Isso pode parecer uma coisa boba. É um exemplo. Mas é uma maluquice, gente, porque você tem quarenta mil pessoas trabalhando, então tem que ter quarenta mil pessoas credenciadas, com um nível de segurança que é tope, tope, tope. E porque tem que ser isso, porque eram chefes de Estado... Enfim, o nível de segurança era muito importante. Então, ao mesmo tempo que você tem que garantir que os órgãos fiscalizadores entrem a tempo e a hora com uma credencial, com menos fila, você tem que garantir o nível de segurança que está colocada. Então, assim, o exemplo foi, como eu conhecia as pessoas, uma das minhas tarefas era garantir e acompanhar as pessoas do Ministério do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho. Mas foi um pedido que o Comitê fez. "Juliana, junta todo mundo, fica lá, para você conseguir passar eles na frente do credenciamento, chamar a pessoa que a gente sabe..." Se o cara chega lá, tem uma fila de quatrocentas pessoas, ele pode, por lei, querer dar... mostrar que ele tem obrigação de entrar, mas a Polícia Federal vai, por outro lado, dizer o seguinte: que ele tem obrigação de fiscalizar o cara e que ele vai ter que entrar na fila dos quatrocentos. Então tem que ter alguém (nesse caso, estou só dando um exemplo da minha função ali) do operacional que fale: olha, polícia federal, é isso mesmo, você está no seu... Ele vai

passar pela sua revista, mas ele tem que entrar antes, porque ele tem que fiscalizar se o trabalhador está com condições de trabalho decente, se está com não sei das quantas... Então, assim, é um pouco para garantir que as forças públicas todas possam trabalhar com todo seu potencial, com toda sua... Então... Esse foi só um exemplo, que eu estava ali para... E as pessoas... E inclusive para destensionar uma relação que as pessoas acham que podem ter. Porque o Comitê estava querendo, poderia querer breçar o Ministério do Trabalho, porque, por pressuposto, só dá dor de cabeça. E era o contrário. O meu combinado, das minhas funções, era: "Juliana, você tem que estar ali, para mostrar a eles que a gente quer que eles estejam aqui, que de fato não vamos ter problema". E os problemas que tiveram, e tiveram vários, todos, corretamente, têm que ser tratados. E na maioria das vezes, nesse caso do Ministério do Trabalho, é com empresa privada e terceirizada. Então, se tiver alguma coisa errada, tem que ser punida, tem que ser consertado e tem que ser feito. Enfim, harmonia de trabalhos. Cada um fazendo o seu.

V. F. – Acho que é uma questão interessante. Eu fiquei imaginando que tipo de questão tinha acontecido com o Ministério do Trabalho, então foi bom eu ter perguntado, porque eu imagino que essa questão com o Ministério do Trabalho tenha acontecido com todas...

J. C. – Todas as agências reguladoras faziam isso. É.

V. F. – Então, para a gente perceber o nível de governança, o nível, também, de articulação e de organização de uma evento desse porte.

J. C. – É. Pois é. Essa é a ponta do dia. Mas, por exemplo, nessas reuniões que eu falei, do grupo de trabalho com o Ministério do Trabalho, tinha toda uma discussão de como é que a gente ia fazer na questão de voluntários. Porque na legislação brasileira tem um nível de normatização para voluntários mas não tem uma série de detalhamentos específicos para um evento desse porte. E qual era a preocupação de todo mundo, inclusive da Superintendência de Trabalho aqui? É que cada fiscal usasse um critério, usasse um sarrafo: um muito aqui e outro muito aqui. Então, assim, nós não íamos criar uma lei para isso, mas a gente trabalhou uma nota técnica, para poder orientar o processo de padronização da ação dos fiscais. E a gente trabalhou juntos, o Ministério do Trabalho de um lado, Comitê do outro. Como é que isso pode dar certo? O Comitê contando como é que é a operação dele, detalhando, o Ministério do Trabalho falando "não, espera aí, isso aqui não dá, não, isso aqui não dá, não. Então você já muda tua operação aqui,

porque isso aqui é um padrão, vai ter que... (não é o caso, mas...) vai ter que ter uma hora e meia de almoço, vai ter que ter isso..." E aí a gente combinou isso no processo. O processo de planejamento, (esse é só um dos exemplos) ele prevê tipo de coisa. O planejamento o mais possível integrado do mundo. Bom. Esse é o mundo real do combinado. E lá na hora, como é que se coloca? Por isso que é importante que o superintendente esteja junto, que o supervisor esteja junto, para lembrar assim: fiscal, você não estava na reunião? Talvez você não tenha lido a nota técnica, mas é assim, não é nem mais nem menos do que você está colocando. Enfim. Então... Acho que são exemplos importantes. Agora mesmo assim teve problemas. Se eu vou acompanhar na imprensa, você vai ver. O Ministério do Trabalho embargou várias obras, várias obras. Teve uma série de problemas. E é isso, é vida real. As obras foram embargadas porque eram necessárias, as empresas tiveram que se adequar. O Brasil está aí para isso. A gente não é uma república de bananas. A gente tem uma legislação importante. A gente tem que proteger os nossos trabalhadores e as empresas têm que cumprir. Ah! Mas as empresas não cumpriram, porque o Comitê foi frouxo... Na maioria das vezes não. Se você for olhar os contratos... Porque a gente discutia isso com o Ministério do Trabalho. Os contratos que o Comitê faz com as terceirizadas previam que os caras tivessem que fazer tudo aquilo. E não fizeram. Então, não fizeram, vão lá e paguem e sejam punidos pelo que está no processo. Tem um prejuízo de atraso das obras? Eventualmente, tem. Como é que a gente trabalha? A gente, nenhum órgão pública, hora nenhuma, foi lá e pressionou o Ministério do Trabalho. "Olha, libera aí o cara, mesmo o cara sem capacete". Ao contrário. O que a gente fazia é: "por favor, empresa, compre os capacetes para o cara". Mas a gente sensibilizar o Ministério do Trabalho. "Eu sei que, normalmente, vocês não trabalham final de semana. Mas a obra está atrasada. Você pode ir lá e ver se ele cumpriu o que a legislação mandou, no sábado?" E o Ministério do Trabalho, com a sensibilidade que ele teve da importância do calendário, ia lá no sábado e fazia. Então, esse tipo de articulação, a gente fazia. Todo mundo cumpria a lei, mas tinha um nível de flexibilização, no sentido de engajamento, que fazia toda a diferença.

V. F. – Aí, eu me lembro bem de uma conversa que a gente teve, lá no Comitê Rio 2016, com André Caldas, dele dizendo que, nesse caso, tinha um muro. Não era possível alargar o prazo. Os Jogos Olímpicos estavam dados. Então eu acho que essa flexibilidade vem um pouco desse calendário, que não era possível ser flexibilizado de jeito nenhum. Era um marco final. Bom, tem uma questão que é

cara para a gente, no projeto, que apareceu também na conversa com Marcelo Pedroso. Em vários momentos e mais recentemente também, a gente teve diversas manifestações na mídia brasileira e associações da sociedade civil, na mídia internacional também, demandando que o Rio de Janeiro não fosse mais a sede dos Jogos Olímpicos 2016, que fosse mudada para outra cidade. Às vésperas dos Jogos, não me lembro mais se foi em maio ou abril, teve um manifesto de cientistas, cerca de 160 cientistas, em sua maioria estrangeiros, dizendo que não era possível fazer os Jogos Olímpicos aqui, por conta da questão da zika. E a gente tem, desde a zika, desde o problema da baía de Guanabara, desde questões de segurança, enfim, tem esse clima assim. Em algum momento, essas pressões, essas críticas ou esses pedidos, você sentiu alguma possibilidade, alguma manifestação do COI ou mesmo de qualquer um dos entes, de cogitar a mudança de sede ou de adiamento dos Jogos?

J. C. – Não. Acho que em momento nenhum passou por cabeça de nenhum dos gestores do processo qualquer mudança desse processo. Claro que eu não estou dizendo que eu frequento todos os fóruns de governança. Eu tenho um nível de participação. Mas, nos fóruns que eu participei, esse é um cenário que não era sequer cogitado. O que não significa que todas essas questões que você colocou aqui, elas [não] eram pertinentes, elas [não] eram preocupantes. E o que a gente fazia era tentar lidar com elas e minimizá-las ou anulá-las. No caso da zika, de fato, a gente fez uma série... Quer dizer, a zika não é um problema do Rio de Janeiro, é um problema nacional de saúde pública, verdadeiro, importante, sério. A gente sabe que de fato, do ponto de vista do perfil dos Jogos, teve impacto ainda. Então, assim, a gente sabe que vários estrangeiros deixaram de vir, com preocupações, então, para a imagem do país, eu acho que teve um prejuízo. Mesmo que, claro, agora, com os Jogos passados e ninguém pegando zika, a goleira americana pedindo desculpas, claro que minimizou. Mas, assim, na venda de ingresso, na vinda, do equilíbrio entre estrangeiros e brasileiros, teve impacto. Mas a nossa preocupação era, de fato, ter algum tipo de ação para resolver. Primeiro para resolver o Brasil. Quer dizer, claro que o Ministério¹³ não fez as ações que ele se pressupunha a fazer por causa das Olimpíadas. Fez, por causa do povo brasileiro, pelo compromisso que tem, porque tinha que fazer. Mas claro que teve ações específicas, muitas vezes, de esclarecimento. Então, assim, a gente não tinha dúvida que, do ponto de vista da zika, não era um problema dos Jogos. Quer dizer,

¹³ Trata-se do Ministério da Saúde.

a zika é um problema de saúde pública, com a microencefalia, e continua, e o Ministério tem que continuar com as ações que ele tem que fazer, porque não acabou. Agora, arrefeceu, porque a gente sabe que você tem um ciclo do mosquito e que agosto não seria um problema. Aí, nesse sentido, era muito mais um problema de comunicar e dizer: "gente, sem minimizar o problema da zika, no caso dos Jogos Olímpicos, não é um problema. Não vai ter mosquito aqui, pegando vocês, vocês podem vir com tranquilidade". Mas era um problema. E como é que você contra-ataca um pouco desse poder? Se você tem um manifesto de cento e cinquenta cientistas, a gente tem que botar outros cientistas, também, falando. Então, pegamos a Fiocruz, pegamos a OMS, fizemos uma série de trabalho com eles. Não para mascarar o problema, mas ter uma política de comunicação séria do processo. Não é para dizer que a zika não é um problema, é para dizer "o governo brasileiro está preocupado, mas não é com os Jogos Olímpicos. Esse não é um... Não se trata [desse] processo". Então, tiveram várias ações dos gestores, com foco nas Olimpíadas, do ponto de vista de comunicar melhor. O caso da baía de Guanabara. Eu já falei um pouco na outra sessão. Tinha algumas ameaças, especialmente da Federação, de pedir para mudar, não de país, mas na... para Búzios, tinha umas discussões. Mas é o tipo da coisa que do ponto de vista dos Jogos, as respostas, eram respostas mitigadoras. Então teve toda uma ação para... Então, assim, os ecobarcos funcionavam antes? Funcionavam. Eram menos. A gente aproveitou para – todos – pressionar e o próprio governo do estado fazer um esforço grande e botar mais ecobarcos. Vai ficar como legado? Vai. Se [não] fossem os Jogos Olímpicos, em vez de ter três, ia ter os doze? Não sei. Lamentavelmente. Tinha que ter doze, independente de ter Jogos ou não ter. Mas, assim, os Jogos, de alguma maneira, forçam esse processo, porque tem pressão da mídia, tem pressão da Federação. A mesma coisa [com] as ecobarreiras. Então, tiveram uma série de ações mitigadoras, que tinham foco nos Jogos mas que, eventualmente, vão – espero – vão ficar como legado. Então a ecobarreira e o ecobarco vão ficar como legados. Vai resolver o problema do saneamento da baía de Guanabara? Não vai, porque é muito mais complexo, tem a ver com uma série de municípios. Enfim, tem um nível de complexidade aqui. Talvez pudesse. Quer dizer, o governo teria oportunidade? Teria. Mas enfim... Então, tentando te responder. A própria questão da segurança. Em momento nenhum... Quer dizer, os níveis de segurança foram aumentando porque os cenários internacionais foram trazendo cenas. O que a gente fazia era cada vez mais se fortalecer e intensificar o processo de planejamento. Mas do ponto de vista da segurança do Rio, isso é um

pouco o que o prefeito fala, nós não vamos transformar o Rio numa cidade maravilhosa nem numa bolha. Apesar de saber que as forças de segurança estavam mais na rua, o exército está na rua, é uma situação de exceção. E aí era importante, para uma sensação de segurança. Mas ninguém fica dizendo para os gringos que é sempre assim, que tem sempre exército na rua. Porque não tem cabimento, porque eles não estão aí para isso, porque não faz nenhum sentido esse tipo de coisa. Eles não estão preparados para fazer segurança pública. É uma situação de exceção, específica, porque as Olimpíadas são uma situação de exceção, muito específicas. Então, assim, de fato, hora nenhuma, que eu saiba, nenhum dos gestores trabalhou com a possibilidade de os Jogos não acontecerem.

V. F. – Teve uma questão polêmica durante os Jogos, que foi a proibição, pelo COI, que se viu refletida no Comitê, de manifestações políticas dentro dos equipamentos esportivos, dentro dos estádios, do Parque Olímpico etc. No acompanhamento das ações de segurança, em algum momento, essa questão veio à tona, sobre o que seria feito nesses casos?

J. C. – Então. Tem algumas discussões de segurança que são... Vamos dizer, tem um nível de planejamento de segurança que é sigiloso e que só os órgãos de segurança trabalham com isso. Nas reuniões que eu participei, essa não era uma pauta colocada. Você tem, por exemplo, (e aí eu estou falando menos do ponto de vista de fora dos estádios) você tem uma série de procedimentos, que os órgãos de segurança pública avaliam e planejam. Então eles vão fazendo o seu cerco e vão avaliando. Dependendo do nível de intensidade que a manifestação pode ir ganhando, aí você tem uma série de procedimentos que eles vão colocando. Fecha a rua, abre rua, fecha aqui, comunica aqui, aumenta o que está colocado, aí depende – ah, quando tem barricada, quando tem fogo, o que faz? Chama não sei das quantas. Então tem uma série de procedimentos, que têm a ver com o procedimento deles. Do ponto de vista do interior das instalações, e nesse caso tem um nível de delicadeza muito maior, porque não tem a ver com uma discussão de segurança propriamente dita, tem muito mais a ver com o processo de manifestação democrática do processo, isso não estava colocada, nos momentos em que eu participei, pelos órgãos de segurança. Até do ponto de vista da polêmica, até onde eu vi, naquele primeiro momento, que tinha esta orientação, o soldado lá, o da força nacional, ele era o portador de uma decisão que estava colocada e que, rapidamente, de alguma maneira mostrou a sua fragilidade do ponto de vista legal, do ponto de vista constitucional, e aí ficou muito claro que era

muito mais uma recomendação, um procedimento do COI, com o discurso de que os Jogos são espaço de união e que, portanto, a divergência política podia criar algum tipo de adversidade, que poderia gerar alguma situação de insegurança no processo ou de conflito. Mas não dá para não lidar com uma situação do contexto de uma conjuntura brasileira. Nós não estamos... Os exemplos que eles davam, são exemplos de conflitos religiosos, a questão de Israel... Quer dizer, o Brasil estava passando e está passando por uma situação muito específica, em que as pessoas têm se manifestado, e tem que ter espaço para [se] manifestar, e eu acho, aí é uma opinião muito pessoal, eu acho que o COI, o Comitê e os órgãos foram sensíveis e entenderam que, nesse momento, garantir o direito de livre expressão das pessoas era uma coisa fundamental e que transformar isso numa questão de segurança não ajudaria em nada, só atrapalharia, no processo e que, portanto, o natural é que as pessoas pudessem se expressar, porque é uma conjuntura muito específica.

V. F. – Do ponto de vista de manifestações nas ruas, para fora dos equipamentos esportivos, você falou um pouco agora que era uma pauta, como é sempre uma pauta das políticas públicas de segurança. Mas, do que você acompanhou, era esperado um número maior de manifestações? Ou o que aconteceu era o cenário imaginado?

J. C. – Eu não sei. Eu não consigo te responder essa pergunta, porque, normalmente, quem trabalha com esse tipo de expectativa são as agências de inteligência, que têm todo o mapeamento de rede social e tal. E esse tipo de informação é sigilosa. Eu de fato não acompanhei.

V. F. – Isso não apareceu nas pautas.

J. C. – É. Nas reuniões. Provavelmente aparecia nas reuniões específicas de segurança.

V. F. – É. Mas nas reuniões de todos os entes... Elas não tinham esse nível de...

J. C. – Até porque isso tem que... Quer dizer, eu imagino, eu não sou da área de segurança, nem da área de inteligência, mas eu imagino que um dos grandes segredos, para eles terem algum sucesso no mapeamento de qualquer tipo de acompanhamento... E aí, assim, eu não quero aqui fazer um discurso inocente, mas

quero crer e acho que, do ponto de vista das polícias, das forças de segurança pública, eles não se planejam para fazer, necessariamente, a repressão. O que eu sempre ouvi é que o planejamento é para lidar com uma situação de garantia de direitos, direitos de o evento acontecer, direitos do outro se manifestar. Eu acho que esse tem sempre sido o desafio das forças de segurança. E acho que um dos segredos deles é justamente como eles mapeiam esse processo. Mas aí eu...

V. F. – Eu consigi mapear, Juliana, algumas reuniões, por exemplo, que você teve com a prefeitura de Niterói, com a Secretaria de Turismo e Lazer, de algumas possibilidades de parcerias. Essa gestão divulgou as reuniões, então foi possível acompanhar. Um pouco buscando parcerias para programações culturais e outras questões. Bom, fica claro que é o interesse, também, a partir dos Jogos Olímpicos, de promover a cidade. Você foi procurada por outras prefeituras, ou APO foi procurada, buscando essas parcerias, buscando, vamos dizer assim, interiorizar ou capilarizar a visibilidade que os Jogos estavam trazendo para o Rio de Janeiro?

J. C. – Então. Na verdade, a APO é um consórcio público da cidade do Rio, do governo federal e da prefeitura. Tanto que a gente... Por exemplo, toda a discussão da Cidade do Futebol... Porque, na verdade, você teve outras cidades-sede no Brasil. A gente fica falando só no Rio, mas teve outras cidades [em] que o futebol estava colocado. Como a gente, do ponto de vista do nosso consórcio, é só o Rio de Janeiro, a gente tinha muito cuidado em não pular o [inaudível]. Então, até a própria Cidade do Futebol, a gente acompanhou, no nível que era o compromisso do dossiê de candidatura. Acompanhava como é que estavam os contratos... A mesma coisa do revezamento da tocha. A gente teve um nível de acompanhamento mais estratégico. Então a gente, de fato, buscava estar dentro do escopo só do Rio de Janeiro. No caso de Niterói, era muito por causa das minhas relações pessoais, porque, como eu trabalhei muito tempo na prefeitura de Niterói, eu conheço os gestores atuais. Os gestores nos procuraram. A gente fez uma primeira reunião com o presidente. Niterói tem uma coisa muito específica, porque é do lado, é muito perto. Então...

V. F. – É quase como se fosse...

J. C. – É como se fosse. Então os impactos, especialmente na rede hoteleira, especialmente na programação cultural, que a gente ajudou a construir, não dava para dizer não, não vou ajudar, não, não vou relacionar, não, não vou ajudar. Então tinha uma coisa muito da minha história pessoal nesse processo. E tinha essa

história de estar do lado. E, das demandas que eles propuseram, a gente ajudar. Eu estive até, agora, a semana passada, com o presidente da empresa de turismo, eu perguntei: "E aí, Haddad, as expectativas...?" Ele falou: "Não, Juliana, superaram todas as expectativas". A única coisa que não aconteceu foi os *motorhomes*. Estava planejado os *motorhomes* ficarem em Niterói. Mas é porque não apareceram os *motorhomes*. Então, não ficaram em Niterói e nem...eu acho que nem em lugar nenhum. Pode ter tido um ou dois, separado. Mas aquela história do evento *motorhomes*, que teve na Copa do Mundo, que foram todos para a praia de Copacabana, depois, de um dia para o outro, teve que montar todo mundo lá para o Terreirão do Samba... E aí, "vai aparecer milhões de *motorhomes*, nossos *hermanos* vão vir para cá, vai entupir isso aqui de argentino, e a gente já tem que planejar algum lugar". E aí, nesse sentido, ia ser em Niterói. Estava sendo pensado para lá. Não apareceram os argentinos. Acho que não gostaram da experiência de *motorhome*, na Copa.

V. F. – É. Acho que isso vem muito em função da própria característica das torcidas de futebol.

J. C. – É. O perfil é bem diferente.

V. F. – É muito diferente.

J. C. – É bem diferente. Isso era uma coisa *legal* de vocês... Vocês podiam, depois, procurar, não sei se isso interessa, o pessoal do comitê da área de experiências do espectador, que é o Hélio Cabral. Eles fizeram, ao longo do processo, antes do planejamento dos Jogos e agora, nos Jogos, muitas pesquisas de opinião, seja para pegar perfil de público, seja para ter nível de satisfação, de expectativa. Eu acho que valia a pena, de repente, vocês pegarem essas pesquisas. Eu acho que... Eu não sei o quanto eles estão divulgando isso. Mas acho que é de interesse deles. Depois a gente pode fazer uma mediação assim. Porque são documentos consolidados, que vão mostrando também um pouco o humor antes, qual é o perfil de família que vem, quem compra ingresso, quem não vem, para onde é que vai... Faz um pouco o circuito. Acho que pode ajudar aí na pesquisa.

V. F. – É interessante, sim. Eu fiquei imaginando muito isso. Da reunião a que eu tive acesso –, pesquisando na internet, foi uma pesquisa simples até de se fazer –, eu fiquei imaginando que outras cidades pudessem ter procurado a APO, assim, que era o órgão que... para inserir na programação cultural.

J. C. – Não. No... Assim. Isso é importante. Na programação cultural e no turismo, a gente teve outras... Porque é assim. O governo do estado, por exemplo, tinha o GT de Turismo, então o governo do estado, ele já trazia as demandas dos secretários de Turismo do estado todo. Alguns procuraram. Friburgo¹⁴ procurou, Teresópolis procurou. Mas o que a gente tenta sempre botar é numa lógica governamental, numa lógica institucional do processo, e ter menos essas relações bilaterais. No caso da programação cultural, a mesma coisa. Então, assim, o que a gente sempre buscou era: chegava um prefeito, a gente recebia, falava; mas, falava assim: olha, o governo do estado... E aí vinha, tematicamente, o processo. A gente sabe que a prefeitura, o prefeito fez bem esse papel de procurar alguns prefeitos, falar o quanto... estimular, [para] que eles se preparassem, e falar: “não vai ser só no Rio. Friburgo, Teresópolis, Búzios, Niterói, Duque de Caxias, Nova Iguaçu, [em] todo mundo vai ter algum impacto o que está colocado”. O prefeito fez, inclusive, mais do que isso. A prefeitura do Rio, ele de alguma maneira protagonizou uma discussão sobre... com associações comerciais, teve toda uma discussão – que eu acho que era importante, talvez, a gente depois recuperar – (a gente participou pouco) da discussão de feriados, de férias. Como eles fizeram a discussão, que não é uma discussão fácil, com a sociedade. Tem um impacto real em alguns órgãos que geram economia, no processo. Então, de estimular férias coletivas, então com tribunais... ou com a área judiciária. Teve toda uma política de estímulo e de reuniões, para, onde puder ter férias coletivas em agosto, ter dado férias coletivas, e de alguma maneira, de tentar algum tipo de negociação com a questão de feriados. Eu acho que aí, isso passou, sim, por outras cidades, não ficou só restrito ao Rio de Janeiro.

V. F. – E aí, aproveitando o gancho, falando um pouco da programação cultural. Acho que já falou um pouco, na segunda-feira, do *sports presentation*, entre outras questões, que é um pouco isso. Do ponto de vista do MinC¹⁵, tinha a previsão de uma programação cultural, e também do Comitê, muito mais intensa, que acabou não se concretizando. E APO estava, pelo que eu entendi do papel da APO, articulando, fazendo, vamos dizer assim, a costura dessas várias programações, em várias esferas. Pensando até o processo de demissão. Assim, antes das Olimpíadas, a gente teve demissões na APO. O superintendente de Cultura, ele foi demitido, o Marcelo Velloso. Eu queria te ouvir sobre esse processo

¹⁴ Trata-se do Município de Nova Friburgo, pertencente ao Estado do Rio de Janeiro.

¹⁵ Trata-se do Ministério da Cultura (MinC).

de costura dessa programação cultural, frente a esse cenário, do ponto de vista da APO.

J. C. – Então, vamos lá. Eu vou repetir um pouquinho o que eu falei na sessão passada e recuperar lá atrás. Assim. Desde os primeiros anos, inclusive, muito antes de eu chegar lá, tinha um grupo de trabalho, na APO, tinha um superintendente mega qualificado na área de cultura, e sempre o papel da APO foi tentar colocar na mesa os entes e dizer: vamos fazer uma programação integrada, porque isso vai potencializar todos os lados. Nossa avaliação. Aí é muito Juliana. Até 2015 as conversas tiveram um nível de maturidade, que não... naquele momento, era natural e era isso mesmo – não tinha um nível de decisão – quer dizer, a prefeitura falar assim: “a minha programação é essa; nós podemos...” Aí o governo do estado bota a programação, [apresenta], e, “vamos ver como é que a gente integra, como é que a gente potencializa um palco do outro? Como é que a gente não briga entre as programação? Não dá para a gente ter dois grandes shows acontecendo um do lado do outro”. Então, assim, a lógica de integração e a lógica de todo mundo sentado na mesa era justamente para a gente potencializar o processo e criar uma grande programação única; claro, cada um valorizando as suas marcas e fazendo os seus perfis. Desde sempre, eu acho que nunca teve nenhuma resistência a esse processo, todos enxergaram o quanto que isso ia ser produtivo para cada um. O que eu acho que não tinha, especialmente até 2015, eram algumas definições. Eu acho que falei isso antes, e falo mais. Eu acho que a prefeitura foi a que mais rapidamente definiu a sua programação, mais rapidamente colocou de pé, mais rapidamente conseguiu meios para colocar de pé e tinha aquilo bonitinho, pensado. O Comitê. Aí é uma opinião pessoal. Tinha uma proposta de programação. Algumas coisas, ao longo até dos eventos teste, foram sendo colocadas, mas acho que em função da crise econômica, que foi se agudizando para eles, do ponto de vista deles, acabou que algumas programações previstas para eles foram sendo cortadas. E aí ficou a programação de maneira limitada. E eles, só potencializando algumas ações. O governo federal, só a partir de finalzinho de 2015 que começou a ter mais clareza do que ia fazer, do ponto de vista de propostas. Então em janeiro, se não me engano, de 2015, criou as condições para colocar uma programação de pé. Fez uma descentralização de recursos, quer dizer, publicou uma portaria, de 85 milhões. Porque não adianta você ter ideias maravilhosas e não ter recursos para colocar. Então eu acho que, final de 2015, eles pensaram uma programação; em janeiro, criaram as condições

para essa programação estar sendo viabilizada. E, na lógica do Ministério da Cultura, o que eles fizeram, foram várias descentralizações para as vinculadas, para a Funarte¹⁶, para a Casa Rui, para... para várias vinculadas deles mesmos. E a ideia é que, ao longo do primeiro semestre de 2016, essas ações pudessem ser efetivadas: os editais publicados, contratações feitas. Como é que a APO está nessa história? A APO, do ponto de vista de todas as outras ações, ela tem o papel de monitoramento, acompanhamento, articulação e integração. Ponto. Nesse caso específico da cultura, a gestão anterior, a gestão do ministro Juca, solicitou o apoio, porque eles estavam em Brasília, porque eles sabiam que era necessário ter uma articulação no Rio de Janeiro, solicitou que a APO pudesse dar um apoio um pouco mais intenso nesse processo. E, nesse sentido, criou um grupo de trabalho, em portaria, em que duas pessoas da APO pudessem estar participando um pouco mais desse comitê executivo desse processo. Por isso, a APO ganhou, vamos dizer, não um protagonismo no comitê, mas ganhou um papel importante na formulação das políticas, numa lógica de apoio a um ente federado. Se a gente for olhar a portaria, está dentro do nosso escopo legal. Foi solicitado por um ente federado um apoio e a participação num comitê, e aí tinham dois funcionários da APO que faziam isso. E nesse sentido eles ajudaram a formular essa proposta. Essa proposta foi anunciada pelo ministro Juca Ferreira. Tinha um escopo pensado. Algumas coisas, do ponto de vista dos recursos, já descentralizadas, algumas coisas já contratadas, outras não. O que aconteceu foi que com a mudança de gestão e assunção de um novo ministro, mudança de gestão, ele resolveu rever, analisar essa nova proposta. Não sou eu que estou falando. Ele mesmo falou, numa entrevista coletiva. Algumas questões, ele avaliou que ou não eram pertinentes ou não estavam com maturidade suficiente para ser colocadas, ou que estavam atrasadas; outras questões, até onde eu sei, (eu não tenho clareza absoluta, porque eu acabei não acompanhando direitinho) outras questões, eles avaliaram que era melhor jogar para o paralímpico. Então, de fato, a programação da gestão anterior, teve um nível de aproveitamento limitado do processo. No que diz respeito à APO, essas pessoas que estavam apoiando e a Superintendência de Cultura, a nova gestão falou "não, pode deixar que agora a gente toca. Esse nível de apoio da APO, não precisa." E esse comitê se desfez e, portanto, a área de cultura da APO foi sendo desmobilizada. A APO, ela vai ser desmobilizada, quer dizer, [até, no período da nova gestão, pode pensar], mas, assim, no nosso planejamento, ela tinha um nível de desmobilização, que começou ao longo de 2016. E, vamos dizer, a área da

¹⁶ Trata-se da Fundação Nacional de Artes (Funarte).

cultura, como área, foi a primeira área a ser desmobilizada integralmente. Nessa perspectiva de que a formulação de uma proposta nova estava feita, a gestão nova do Ministério da Cultura de alguma forma acatou o que ela achava que naquele momento era pertinente, e aí a gente iniciou o processo de desmobilização da APO pela parte da cultura.

[Interrupção]

V. F. – Retomando então. Você começou a contar para a gente do processo de desmobilização da APO. Bom. De maneira final, está previsto para ela ser desmobilizada totalmente até 2018.

J. C. – A lei permite a desmobilização até 2018, podendo ter algum tipo de renovação até 2020.

V. F. – Isso. Então. Mas o presidente interino Michel Temer, ele já deu indicações de que poderia desmobilizar ainda este ano, logo após os Jogos Paralímpicos, a APO. Ou seja, poderia encerrar as atividades da APO, porque não vê mais sentido de ela continuar funcionando. E é justamente nesse momento pós Jogos Paralímpicos que se dá conta do uso do legado. Eu sei que vocês já fizeram o planejamento do uso do legado, mas eu queria entender, assim, do ponto de vista da Juliana, da diretora da APO, o que essa questão significa na rotina de atividades previstas pela APO.

J. C. – Eu falei um pouco para vocês que os nossos chefes são o Conselho Público Olímpico, no qual têm assento os representantes do governo federal, do município e do estado. Nas últimas reuniões do Conselho Público Olímpico, a sinalização, quer dizer, a tarefa que eles nos deu foi a gente fazer um planejamento, em que a APO fosse desmobilizada até dezembro de 2016. Essa era uma conjuntura daquele momento. Nós nos organizamos para isso, do ponto de vista das tarefas e legados que a gente tinha que fazer.

V. F. – Desculpe eu te interromper. Essa última reunião foi...?

J. C. – Tem que olhar no site. Se eu não me engano...

V. F. – Mas foi nessa última reunião que...

J. C. – Na verdade, em várias reuniões. Em todas as atas que estão no nosso site, desde dezembro, o Conselho Público Olímpico vem sinalizando para o término

da APO ser em dezembro de 2016. E, nessa última, os conselheiros reafirmaram essa posição. Que uma posição daquele momento, é uma posição de gestão. A mudança pode acontecer a qualquer momento, porque é uma decisão de gestão. Nós nos organizamos para isso, para cumprir essa tarefa, então, do ponto de vista de relatórios, do ponto de vista de questões formais, nós estamos fazendo esse processo. A minha diretoria está preparada para cumprir esse calendário. E eu pessoalmente, mais do que a minha diretoria está preparada, me organizei pessoalmente para isso. Eu sou da universidade, [inaudível] a decisão que eu voltarei para a universidade, independente (aí, nesse caso, é uma decisão pessoal) da gestão que venha e que eventualmente possa prorrogar, para 2018, 2020, para dois mil e o que for, o processo. Mas aí são outros quinhentos. Aí tem a ver comigo. O que eu acho que – também está nos jornais, não dá para a gente ignorar – é o seguinte. Na semana retrasada teve uma indicação, do presidente Temer, do atual ministro Calero¹⁷, de assumir a presidência da APO. Então tem uma sinalização de um novo presidente. Ter um novo presidente significa possibilidade de mudança de gestão. É muito natural. Então acho que com a vinda do atual ministro Calero, se isso se consolidar, a presidência assim, enfim, pode ser que repense. A lei permite ir até 2018, ir até 2020. O que precisa, eu acho, é justificar a importância. O que tem sido dito, enfim, nos jornais, é que, eventualmente, se a APO for além de 2016, provavelmente, vai ser para ter algum tipo de ação que tenha a ver com o legado. Porque o que está previsto na lei hoje, de entrega dos Jogos, de atualização de matriz, já não vai ter nenhuma razão de ser. Então, provavelmente, talvez a APO tenha que se ajustar e se reformatar, para fazer algum tipo de acompanhamento do legado. O que eu posso dizer para você, assim, que eu tenho uma convicção e acho que a maioria do corpo técnico da APO, é que do ponto de vista do que a lei diz hoje no que diz respeito a legado, que é a entrega do PUL¹⁸, nós cumprimos o papel. O que não significa que do ponto de vista de gestão não se possa fazer ajustes, que podem, inclusive, ser necessários, desejados e que estão colocados.

V. F. – Você acha que existe possibilidade, por exemplo, de órgãos de controle e de fiscalização pedirem revisão do Planejamento do Uso do Legado? Do documento?

¹⁷ A entrevistada se refere a Marcelo Calero.

¹⁸ Trata-se do Planejamento do Uso do Legado (PUL).

J. C. – Então. Eu não sei se, exatamente, uma revisão. A gente entregou recentemente, eles vão apreciar...

V. F. – Revisão assim, um ajuste, na verdade.

J. C. – Acho que eles podem fazer contribuições, podem pedir explicações, podem pedir detalhamento. Acho que... A gente tem... Eu falei um pouco. Se teve uma auditoria que acompanhou muito de perto o nosso trabalho é essa auditoria de legado. Então, eles viram, passo a passo, todo o nosso trabalho. Eles tiveram acesso ao nosso relatório um, tiveram acesso ao relatório dois, tiveram acesso a todo nosso esforço, então... Eu acho que algumas coisas que eles já vinham recomendando, já vinham recomendando no processo, e a gente procurou contemplar. Agora, é claro, explicações, detalhamentos ou inclusive críticas, são sempre passíveis, pode ser que sejam colocadas. Mas eu não acho, necessariamente, que é isto que vai justificar a permanência ou não da APO, do ponto de vista do PUL. A permanência ou não da APO pode ser justificada por uma necessidade de outro tipo de monitoramento e acompanhamento do legado como um todo, e não necessariamente do PUL, porque eu acho que, realmente, do PUL, a gente... ou se encerrou... são ajustes formais que têm que ser feitos.

V. F. – Juliana, qual era a relação da sua diretoria, a sua relação e da sua diretoria como um todo, com o Conselho Público Olímpico?

J. C. – Eu não... Os diretores, tirando o diretor-executivo, não participam do Conselho Público Olímpico. Eu não participava. Mas todas as propostas, deliberações a gente aprovava em diretoria e a gente participava. Então, assim, toda a preparação das reuniões do CPO, a gente fazia reunião de diretoria; todo o material e o conteúdo a ser aprovado... A gente fazia, então, assim: por exemplo, o CPO tem que aprovar a atualização da matriz, a proposta de atualização. Quem montava a proposta de atualização era a diretoria como um todo. Tinham ações ali que eram da minha diretoria, tinham ações que eram de outras diretorias. Então, assim, do ponto de vista de conteúdo, a gente participava de maneira absoluta; mas nas reuniões do CPO só participam o presidente e o diretor-executivo. E a diretora-executiva, no caso da Lígia¹⁹.

V. F. – Independente das reuniões, vocês nunca tiveram contato direto. Era sempre intermediado através da direção executiva e da presidência.

¹⁹ A entrevistada se refere a Lígia Neves Aziz Lucindo.

J. C. – Sim.

V. F. – Agora, encaminhando para o balanço final. Eu sei que acaba sendo um balanço provisório, porque, afinal de contas, os Jogos Paralímpicos [ainda] não aconteceram. Mas, na segunda-feira, você falou um pouco, hoje, você falou um pouco desse processo todo de governança, de erros e acertos. Então, fazendo um primeiro balanço, o que você apontaria aqui como erros ou acertos, nesse momento de organização final?

J. C. – Vou tentar fazer uma separação entre uma coisa mais... olhando para a APO, mais interna, e olhando para um processo mais [distante]. O primeiro é assim. Não dá para eu não registrar aqui, que eu acho que eu acabei, na primeira sessão, falando muito da primeira fase da APO, que é uma fase, inclusive, que eu nem vivi, então, que eu ouvi dizer, então é pouco, inclusive, razoável, que foi toda a gestão do ex-ministro Márcio Fortes e tal, e essa entrada do general Fernando. Mas eu quero dizer que, assim, a minha vivência na APO, real, absoluta e mais efetiva, foi com o presidente Marcelo Pedroso, que é uma figura excepcional, que é uma figura que liderou de maneira, na minha opinião, brilhante o processo, do ponto de vista democrático, ele valoriza, ele ouve, ele escuta, ele apóia. Então eu acho que a figura do Marcelo foi uma figura central no processo de atuação da APO, porque eu acho que ele, seja pelas qualidades pessoais, seja pelas qualidades profissionais, ele conseguiu compreender que a APO só teria um papel efetivo se ele de fato fosse visto pelos entes como uma entidade integradora, útil, facilitadora e articuladora. Eu acho que ele, o tempo inteiro, nos comandava e nos coordenava, desse processo. Por outro lado, tem uma figura fundamental, que é a figura da Lígia, que é a diretora-executiva. Porque bem ou mal, a despeito de a gente não fazer grandes contrações, não fazer nada, é uma autarquia. Então, nesse sentido, você tem uma vida burocrática ali, em que a diretoria executiva, de qualquer lugar, de qualquer instituição, é o lugar mais pesado. É aquele lugar que contrata, que cuida de RH, que... Então, assim, ter a Lígia e ela acumulando a diretoria executiva e a diretoria de integração fez toda a diferença. Porque já tinha valorizado... Então, assim, aí puxando um pouco para o acerto. Eu acho que o erro da APO, no sentido do balanço, foi a gente ter entrado num processo... ter vivido um momento, aí pensando na instituição como um todo, em que a gente não foi vista, como deveria ser vista desde sempre, como um órgão que ia auxiliar, que ia integrar e que, portanto, podia não ter um papel claro nesse processo. Então eu acho que esse começo, foi difícil da gente se mostrar necessário, não só como o que a lei manda,

como de fato a ajudar no processo. E aí eu acho que precisou de tempo, de maturidade, de você ir conquistando a confiança das pessoas e dos entes, para isso. O grande acerto da APO foi justamente garantir essa identidade. Eu acho que quem garantiu essa identidade foi a gente ter montado um sistema, seja para os órgãos, seja para os entes, seja para os órgãos [fiscalizadores], seja para a gente, que tinha uma metodologia de trabalho, que tinha uma razão de ser, que tinha uma forma cotidiana e uma rotina de acompanhamento; e que esse acompanhamento gerava algum tipo de antecipação, de ajuda, na solução do problema. Então, o grande acerto, para mim, foi a montagem de um sistema, foi a montagem de uma metodologia e foi convencer uma equipe, e a equipe foi se convencendo no processo, que aquele sistema tem que ser atualizado. Qualquer um que trabalha com sistema sabe que o mais fácil é ter o sistema lá. Todo mundo aí vende um monte de sistema. O difícil são as equipes entenderem a necessidade de estar quotidianamente atualizando aquilo o mais... Porque o ser humano, ele trabalha assim: mas por que é que não acontece [inaudível]? Eu tenho lá na minha planilha Excel, está na minha máquina, está no meu Word, eu já aprendi, por que...? Então, assim, ter essa rotina de deixar registrado, deixar para um processo de governança e entender que, para os outros, é fundamental, eu acho que foi o grande acerto. E aí, nesse sentido, mais uma vez, a diretoria de integração. Ter criado uma diretoria de integração, com o compromisso que a Lígia tem, fez toda a diferença. Então, olhando um pouco para a APO, eu acho que erros e acertos foram esses. O desafio era enorme. Eu acho que a governança, ela foi sendo a experiência, porque a governança é uma grande aranha, porque tem milhões de coisas, e a APO, com a fragilidade no sentido de que não tem dinheiro, não tem poder coercitivo, não pode multar, teve que se colocar nesse processo. Olhando para os Jogos como um todo. Eu não sei se teve erro. Quer dizer, teve... aliás, tem milhões de erros. Erros operacionais, erros de todas as naturezas. Acho que... Mas acho que, talvez, o grande desafio foi essa conjuntura final de crise política, econômica, de gestão e de governança. Acho que esse foi, talvez, o grande desafio. E... O grande desafio até [de] estar junto. Mesmo com tudo isso, estar junto, estar se ajudando, estar se colocando. E contar com, de fato, o engajamento de todo mundo. Acho que do povo brasileiro. Quer dizer, foram muitos anos. Isso eu falei na primeira sessão, quero falar de novo assim. Esses Jogos... Quer dizer, 2009 foi quando venceu. E eu não tenho dúvida que... Aquilo que a gente [já] falou um pouquinho antes. Ninguém acreditava que o Brasil... Quer dizer, tinha chance do Brasil ganhar, tinha chance do Rio de Janeiro ganhar. Mas assim, mas não era uma

pule de dez, não era... Tinham muitas dúvidas. Especialmente porque, aquilo, do ponto de vista da... [cidade], tinham cidades mais preparadas, do ponto de vista do COI, para isso. Então, assim, eu não tenho dúvida que aquela foto que tem o Lula, Eduardo Paes e Sérgio Cabral, e que naquele momento a integração era totalmente verdadeira, e quando o COI de alguma forma fala é importante ter a APO... não ter a APO, ter uma instituições para integrar, porque ele imaginava que em algum momento esses três entes podiam não estar tão totalmente afinados como estavam naquele momento; e acabou a conjuntura sendo um pouco assim. Mas eu não tenho dúvida que o presidente Lula teve um papel fundamental, ao conversar, por exemplo, com os representantes, sei lá, da África ou dos países subdesenvolvidos, falando assim, um discurso de ser: é fundamental ter uma Olimpíada na América do Sul, num país que não está no G-4? É fundamental. Então tinha um apelo. E, ao mesmo tempo, a gente tinha muita segurança que a gente podia integrar os Jogos, integrar de fato. Integrar do jeito que a gente tem que integrar. Não sendo o país mais maravilhoso do mundo. Mas com dignidade, com eficiência, com competência e com... e aí não é discursar, samba no pé – e com o nível de engajamento que a gente tem, de felicidade, de alegria, de paixão. Que também, se fosse só isso, não valeria. Não é só carnaval que está colocado. Ralou-se muito, para entregar de maneira competente todas as questões técnicas. Os Jogos, os índices dos Jogos foram de excelência. Todos os nossos serviços foram brilhantes. Ninguém acreditava. A questão do controle de dopagem, que foi um grande problema. Então, desafios grandes: manter a integração, manter uma governança num país federativo que está colocado, acho que não foi um desafio só nosso, acho que não foi a APO só que garantiu, mas a gente buscou isso o tempo todo. Principais acertos: continuar, continuar criando fóruns para isso, continuar trabalhando para isso, continuar acreditando que a gente ia conseguir, como eu acho que a gente conseguiu. Os Paralímpicos, falta um pouquinho. Mas eu tenho muita segurança que... enfim, está tudo pronto. Agora é o Brasil ficar entre os cinco, nos Paralímpicos, porque merece. Nossos atletas são geniais.

V. F. – Na verdade, ia ser a última pergunta, mas me ocorreu mais uma. Não querendo abusar de mais do seu tempo.

J. C. – Estou adorando.

V. F. – Vocês explicaram um pouco para gente, quando a gente foi na APO, como é que se estabelecia, vamos dizer assim, o cálculo do risco, o risco que a

gente viu que existe, lá no sistema²⁰, e que tinha um momento – se eu não estou enganada, se a minha memória não está me dando nenhuma rasteira – o amarelo e o vermelho, que um pouco davam o alerta de que aquela questão poderia ser crítica. E esse cálculo não é tão objetivo, depende de um grau de subjetividade de avaliação do gestor, do técnico, enfim. Como foi o processo de amadurecimento para chegar a uma avaliação mais homogênea?

J. C. – Por isso que eu falei que, na verdade, não é muito fácil fazer com que a equipe se mobilizasse para isso, estivesse preparada e estivesse amadurecida... Porque o fácil é a receitinha do bolo, que qualquer metodologia de projeto de lá: probabilidade, com intensidade, com impacto. Porque, geralmente, é essa a receita. Você vai de 1 a 25, há probabilidade que aquela coisa aconteça; e de 1 a 25, o impacto, que é que se pode ter uma coisa que com certeza vai acontecer ou que tem um risco muito maior de acontecer, mas o impacto nos Jogos é nenhum, então não tem porque eu botar vermelho. Ou outra que a chance de acontecer é muito pequena, mas se ela acontecer vai ser uma tragédia total, portanto o impacto é muito grande, aí você faz esse nível de coisa. Então, assim, a gente precisava... De uma maneira geral a gente tem técnicos qualificados na APO, que têm esse cuidado, mas eles precisam padronizar. Então, por isso, a gente tem alguns cuidados. Por isso, o técnico, ele dá o parecer dele, a gente respeita o parecer dele, mas você tem que ter uma validação do diretor, você tem que ter uma validação do presidente, especialmente quando está em vermelho. Então, quando entra para vermelho, a gente leva logo para uma reunião de diretoria e fala... de fato é vermelho, assim, chama os técnicos, pede a eles para explicar, vê o impacto disso, vê se a gente já fez todas as análises, se a gente levou em consideração tudo ou se parte daquilo não é um desconhecimento da nossa parte, se está faltando informações. Porque não vale botar vermelho... por que...? Ah, mas eu não sei. Não. Se a gente fez todas as articulações necessárias. Eventualmente, se o técnico chega e fala “não, eu não consegui a informação mesmo”, ou os diretores ou o presidente “fala não, eu vou ligar para o prefeito, vou ligar para... sei lá. Vou tentar ver se é isso mesmo”, antes de a gente tomar qualquer medida um pouco mais drástica, que é fazer o que prevê a nossa metodologia, que seria um aviso de risco. O aviso de risco é mandar para um ente e falar: “você está com clareza exata que é essa situação que você está vivendo?” E, junto com o aviso de risco, a gente faz algumas propostas de soluções que estão colocadas. Então, antes disso, porque a

²⁰ Trata-se de *softwares* de controle e governança desenvolvidos pela APO.

gente sabe... Porque normalmente, inclusive, quando chega isso, o ente já sabe muito antes da gente, porque ele está vivendo aquilo, porque aquilo é uma responsabilidade dele. Mas o nosso interesse não é registrar e tirar o nosso da reta: "olha, fizemos o aviso de risco"... [Sabíamos] que ia dar confusão. Ao contrário. É de fato trabalhar e ter todos os cuidados que estão colocados. Então, assim, não é simples, não. Treinamos bastante, fizemos muitos *workshops*. Acho que esse foi um processo que foi amadurecendo, o sistema foi amadurecendo também, e, por outro lado, a gente tinha cuidados políticos com o processo, disso, de ver se de fato a gente tinha ido no limite de ter conseguido todas as informações, se a nossa análise tinha um nível de objetividade e de consistência importante, que não é uma análise de um técnico nosso que resolveu se posicionar ali. Porque é sério, é muito sério. E acho que ao longo do tempo isso se demonstrou. As questões que a gente levantou como questões preocupantes, que a gente levou para o CPO [Conselho Público Olímpico], levamos como contribuição, que naquele momento tinha importância. Então, por exemplo, no momento do descredenciamento do laboratório de dopagem, foi uma coisa que ficou durante muito tempo em vermelho, a gente trabalhou muito longamente para isso. No caso de obras, o atraso das obras, o que ficou mais tempo para a gente foi o atraso das obras do velódromo, e que a gente não escondia de ninguém, o prefeito falava isso, e a gente acompanhou de perto o processo de ação que o prefeito fez para solucionar o problema. Teve alguns momentos... A questão do mormo, na questão dos equinos, entrou pesadamente nesse processo. Durante muito tempo, enquanto não se definia a questão de quem ia financiar a energia temporária, isso ficou em vermelho. Então, assim, são riscos, que não eram novidade, a gente não quer tirar. Quem viu que isso aqui não estava em vermelho? [inaudível]. Não, ao contrário. Na maioria dos riscos que a gente colocou, que a gente consolidou, que a gente formalizou, eram riscos que todo mundo poderia saber, mas que a gente tinha obrigação de ter um quadro analítico mais consistente, mais tecnicamente colocado, porque a gente formalizou aquilo para os entes, e a pior das situações que a gente poderia viver, que a gente não viveu, era a gente formalizar uma coisa e falarem: você está totalmente desatualizado. O que você está colocando não é... não está valendo. Então isso para a gente era o pior dos mundos. E a gente não viveu isso hora nenhuma. Então, nesse sentido, eu acho que a gente teve um sucesso, nesse processo.

V. F. – Tem uma dimensão, que eu acho que é interessante, que você falou agora um pouco, mas talvez seja bom insistir. Por exemplo, no caso do metrô. Eu me lembro...

J. C. – Ele ficou no vermelho também.

V. F. – É. Agora tinha uma discussão, em que medida, por exemplo, o metrô não ser entregue seria um impacto real para o funcionamento dos Jogos. Ou seja...

J. C. – Os Jogos continuariam existindo sem metrô. Ele esteve no vermelho. Era uma coisa que a gente sabia que era central para a mobilidade dos Jogos, e era de fato, e a gente – todos, especialmente o governo do estado, foram monitorando. Agora tinha plano B. Se não tivesse o metrô, ia rodar com ônibus. E a gente não ia mudar a lógica da concepção inicial de transporte público, porque, aí sim, estragaria todo o conceito do processo que está colocado. Então, assim, uma das coisas importantes, e a prefeitura trabalhou longamente para isso, e o COI²¹ também, o COI exigia isso, não tem o metrô, quais são os planos de contingência para esse processo. Mas é isso. Assim, tinham coisas... Assim, se não tivesse uma solução para a dopagem, não tem Jogos. A solução não precisava ser só o laboratório da UFRJ²². Poderia ser mandar as amostras para o... Então, na maioria das vezes, em algumas situações que tinham em vermelho, uma das coisas que a gente trabalhava junto com os entes é plano de contingência. E aí tinha o... assim: bom, se até tal data isso não for resolvido, a gente vai ter que ativar a contingência. Então, por exemplo... É isso. A coisa do laboratório é isso. Teve um determinado momento que se pensou em levantar custos, para ver o que significava ter que mandar as amostras lá para fora. Claro que a gente sabia que ia ser, do ponto de vista... uma tragédia na imagem, porque era um dos legados que a gente prometeu, um dos compromissos de candidatura, se gastou dinheiro à beça com laboratório. O laboratório não ser credenciado, ia ser um fracasso absoluto, um mico total. Esse era o plano A, A e A. Mas a gente foi lá medindo. Então a gente sabia que março era uma época importante. Se em março a Lada desse pau, a gente teria tempo de eventualmente contratar. Claro que isso ia ter vários impactos, porque se gastou dinheiro com laboratório, e quem ia pagar esse outro custo, tinha um impacto, que a gente longe queria desejar ele. E acabou não

²¹ Trata-se do Comitê Olímpico Internacional (COI).

²² Trata-se da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

acontecendo mesmo. Mas acho que esse é um processo de governança. Quer dizer, não poderia ter Jogos sem dopagem. Diferente do metrô.

V. F. – Ana, você gostaria?

A. C. – Não.

V. F. – Juliana, não sei se você gostaria de ressaltar, de falar de mais algum aspecto que a gente não tenha perguntado.

J. C. – Não. Eu quero terminar como eu começo. Primeiro eu quero agradecer, quero dizer que, para mim é uma super alegria, uma honra estar aqui, fazendo parte desse coletivo de depoentes. E quero valorizar o trabalho de vocês. Essa discussão, se tem alguém que vai... ou se tem instituições que vão fazer a diferença no processo de memória, de registro histórico dessa coisa, que é inédita e que... enfim, pelo menos para minha geração, que eu tenho certeza que não vou ver outros Jogos no Brasil, são vocês. Eu acho que vocês tiveram essa percepção, vocês tiveram essa capacidade, vocês estão trabalhando duro para isso; então, eu quero parabenizar a Fundação Getúlio Vargas, quero parabenizar a Casa Rui, dizer que este registro de memórias, esse trabalho de vocês, essa seriedade que vocês estão trazendo, acho que vão fazer a diferença para o futuro aí. E acho que, mais do que isso, o registro de vocês vai possibilitar um campo de pesquisa que é meio inacreditável. Acho que vai ter um boom de pesquisadores que vão trabalhar nisso. E muitas dessas questões que a gente vai estar colocando aqui, que ao longo do processo os depoentes vão estar colocando, elas vão ser desdobradas, num campo enorme e fértil de pesquisas. Parabéns para vocês. Fico feliz de estar participando desse processo.

V. F. – Bom. Eu queria também, mais uma vez, te agradecer, por suas palavras mas também por sua disponibilidade não só nas entrevistas, mas ao longo de todo esse processo. A gente continua em contato, em diálogo. Dizer que eu vejo o roteiro amplamente contemplado. E qualquer outra questão, a gente...

J. C. – Super à disposição. Obrigada.

V. F. – Obrigada.