

Projeto: Preservação da memória das Olimpíadas: projetos e ações

Entrevistado: Juliana da Silva Pinto Carneiro

Local: CPDOC FGV Rio de Janeiro, RJ

Entrevistadoras: Carla Siqueira, Vivian Fonseca; pesquisa: Ana Cristina Costa de Lima e Silva

Transcrição: Lia Carneiro da Cunha

Data da transcrição: 15 de setembro de 2016

Conferência de fidelidade: Lucas Pacheco Campos

Data da conferência: 16 de janeiro de 2017

Entrevista: 29/08/2016

Carla Siqueira – Juliana, a gente sabe que a sua formação na graduação foi na história, também o mestrado, na mesma área. Eu queria que você resumisse como foi a sua trajetória acadêmica e profissional, até chegar efetivamente à APO [Autoridade Pública Olímpica].

Juliana Carneiro – Está bom. Vou começar agradecendo, que eu acho que aí junta um pouco. Primeiro, agradecer essa oportunidade de estar aqui e dizer que, para mim, é um imenso prazer, porque eu acho que, de fato, esse projeto é o projeto que vai dar o tamanho que as Olimpíadas merecem, quer dizer, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos merecem nesse viés de memória, história e de algum registro mais consistente, mais, enfim, qualificado, desse processo todo. E aí vou começar a falar um pouco assim. Justamente porque eu sou uma historiadora de formação, a despeito de não estar praticando, do ponto de vista da licenciatura, do ponto de vista da pesquisa, a história no meu ofício do dia a dia, esse tipo de formação não sai de dentro da gente. E eu vinha trabalhando na APO e vinha vendo que os Jogos não estavam com o nível de preocupação que mereciam do ponto de vista de registro histórico, do ponto de vista de memória, e aí eu achava isso de um absurdo total. E não tenho dúvidas de que essa tabelinha Casa Rui [Barbosa]-

CPDOC¹ é o que podia ser de melhor, então eu quero agradecer, quero parabenizar a vocês. Eu acho que é muito bom a gente estar aqui. E se meu depoimento contribuir um pouquinho para isso, ótimo. Então, agora, voltando aqui à minha fala. Eu sou historiadora de formação, a minha instituição, seja na graduação, seja na pós-graduação, foi a UFF, no mestrado, já trabalhei aqui como estagiária, no CPDOC, fui pesquisadora também, então é muito bom, também, estar aqui. Fico feliz. Fiquei... entrando... Mudou muito, do meu tempo. Vinte e cinco anos depois, mudou muito. E mudou muito para melhor. O que é muito bom, ver esse tipo de reconhecimento. E durante os últimos dez anos da minha vida, eu trabalhei em gestão. Eu saí de uma lógica da academia em história, imediatamente, em 1997, eu entrei numa... eu fui diretora do Departamento de Memória Cultural da Prefeitura de Niterói, e a partir dali, eu comecei minha trajetória de gestão. Lá em Niterói ainda, numa gestão municipal, eu fui subsecretária de Cultura, depois eu fui diretora da Neotur, que é a empresa de esporte, lazer, turismo, de Niterói. Não sei se o nome está esse. Na época, era isso. Depois eu fui subsecretária de Planejamento, fui secretária-executiva... Secretária de Planejamento e secretária-executiva da Prefeitura de Niterói. Então, minha trajetória foi, saindo de uma lógica, que era uma formação mais... de uma gestão que era mais perto da minha formação, que era em história, memória, eu fui indo para uma coisa que a gente pode mais caracterizar como uma área mais dura da gestão, mais chapa branca, mais orçamento, assim. E foi nesse momento que eu era secretária-executiva da Prefeitura de Niterói...

Vivian Fonseca – Isso é em qual gestão, Juliana?

J. C. – Na gestão do... Eu entrei na gestão Jorge Roberto Silveira, em 1997. Depois, o vice-prefeito do Jorge, que era o Godofredo Pinto, assumiu os últimos dois anos de mandato, depois, ele se reelegeu, e eu fiquei até um pedaço da gestão dele. Em 2006, eu fiz concurso para a Universidade Federal Fluminense, na área de produção cultural, fui ser professora na UFF. Dei um ano e meio de aula. E é nesse período que eu fui convidada para... ser cedida para a Presidência da República. Que foi uma experiência inacreditável. Na verdade, foi em 2007 que eu fui para a Presidência, fui para Brasília. E fui trabalhar justamente numa área que chama Subchefia de Assuntos Federativos. É uma área ligada à Presidência da República,

¹ Trata-se da parceria responsável pelo desenvolvimento do "Projeto de Preservação da memória das Olimpíadas: projetos e ações", estabelecida entre Fundação Casa de Rui Barbosa e o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

no Palácio, em que a gente cuidava do que a gente chama de agenda federativa. Desde as coisas que podem parecer mais pragmáticas do ponto de vista de acompanhamento, de demandas das prefeituras como um todo, (isso era o que a gente fazia menos) mas fundamentalmente do que a gente chama de uma agenda federativa mais sólida. E aí a gente chama agenda federativa aquela agenda que interessa para todos os municípios. Então, discussão de CPMF, discussão... todos os grandes programas do governo da gestão do Lula (eu trabalhei na gestão do Lula) e da gestão da Dilma tinham um cuidado federativo, então a gente participou da formulação do PAC, do Programa de Aceleração do Crescimento, a gente participou de toda a formulação de um programa que é totalmente federativo, que chama Territórios da Cidadania, a gente discutiu e, na verdade, foi na nossa gestão que a gente colocou de pé a lei dos consórcios públicos² – e aí, depois, eu vou fazer esse *linkzinho* com a questão da APO... Enfim, para mim, pessoalmente, foi um momento totalmente inédito, numa gestão que eu super acreditava, não tinha como eu não estar participando. Trabalhar na Presidência da República naquele momento, na primeira gestão... na verdade, na gestão do Lula e depois da presidenta Dilma, foi muito inédito. E acho que, de fato, a gente... enfim, com erros e acertos, naquele momento, eu não tenho dúvida que teve um crescimento importante na agenda federativa, de valorização dos municípios, naquele momento. Passando rapidinho. Na época, em 2011, 2010, o ministro, que era o meu ministro, da Secretaria de Relações Institucionais era o Alexandre Padilha e ele veio a ser convidado para ser ministro da Saúde. Então, de 2010 para 2011, com a *reeleição* da presidenta Dilma e com a confirmação do Alexandre Padilha como ministro da Saúde, ele me convidou, e eu fui com ele, para ser secretária-executiva adjunta do Ministério da Saúde. Então, mais uma vez, eu fui me afastando do meu viés de formação. Fiquei muito em dúvida, porque eu gostava muito de trabalhar na SAF³, é um espaço importante, mas por outro lado... enfim... acabei... E acho que eu fiz a opção certa. Quer dizer, foram experiências novas. Tinha um tempo grande da minha vida ali que eu gastava com coisas mais duras, então eu cuidava de toda a parte de emendas parlamentares, eu cuidava muito da execução do orçamento, mas o combinado é que eu ia para cuidar das principais políticas relativas ao Ministério da Saúde, na relação com o Palácio do Planalto. Então, assim, o

² Trata-se da Lei Federal nº 11.107 de 6 de abril de 2005, que, em linhas gerais dispõe sobre as normas de contratação de consórcios públicos.

³ Trata-se da Subchefia de Assuntos Federativos (SAF), vinculada à Secretaria de Governo da Presidência da República.

Ministério da Saúde tinha no PAC toda a política de UPA e UBS⁴, tinha toda a política da atenção básica, e para mim teve – a maior experiência que eu tive na minha vida – que foi eu participar e poder ajudar na coordenação do programa Mais Médicos. Então, de alguma forma a gente conseguiu recuperar esse viés federativo, então, uma das minhas funções – claro que eu não fazia isso sozinha, tinha um grupo, em que eu coordenava – era fazer toda essa relação federativa com as prefeituras. Foi toda a construção da importância do programa Mais Médicos com os prefeitos, com os secretários municipais de Saúde. E de fato (eu não sei, estou longe já há algum tempo, não sei que números tem, mas aí tinha um mês e meio) se conseguiu botar de pé uma política sólida, trazendo quatorze mil médicos estrangeiros, entre cubanos e outros, para os lugares mais necessitados desse país. São vivências inacreditáveis nesse processo. Bom. Quando chegou em 2014, eu já vinha com questões pessoais grandes, achando que eu precisava retornar para a academia, eu já estava há nove – oito para nove anos longe da universidade, esse troço vinha me incomodando – e não é só longe da universidade, é longe da universidade e longe dos meus objetos de estudos –, eu falei não, eu vou precisar construir o retorno. Ao mesmo tempo, como eu sempre gostei muito de gestão, eu falei: também, não adianta eu achar que eu agora vou cortar todos os lacinhos, então eu vi nas olimpíadas uma possibilidade de eu conseguir fazer uma transição importante. Tinha uma oportunidade de ser superintendente de Cultura da Autoridade Pública Olímpica. A gente vai falar um pouquinho sobre isso. Mas era o... vamos dizer, é o consórcio, e, naquele momento, era o que tinha de mais público nas Olimpíadas e que eu tinha oportunidade de estar presenciando, e, por outro lado, eu viria para trabalhar na minha área, que era a área de cultura. Pelos meus planinhos aqui, maquiavélicos, eu dizia: bom, eu vou ser superintendente de Cultura, vou acompanhar toda a política cultural das Olimpíadas, depois transformo isso no meu projeto de doutorado, porque o meu projeto original já tinha ido para o saco há muito tempo, eu já não tinha mais razão de estar recuperando um troço de dez anos atrás – dez anos – no caso do projeto de doutorado, de quinze anos atrás, e aí, de alguma maneira, eu ia desmamando da gestão, no sentido da gestão mais... não que a academia tenha essa distância toda – e ia, aos poucos, me aproximando um pouco. Meu plano deu... Meu plano Cebolinha deu meio certo, [risos] porque... Deu certo. Eu virei superintendente de Cultura, vivi dois meses aí, tentei, nesses dois meses que eu estava como superintendente de Cultura, começar

⁴ Tratam-se das Unidades de Pronto Atendimento (UPA) e das Unidades Básicas de Saúde (UBS), políticas implementada a partir de 2007, com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

a construir isso que eu acreditava, que era um programa de cultura que a gente integrava prefeitura municipal, governo do estado, governo federal e o Comitê Rio 2016, que naquele momento era quem... vamos dizer, tinha algum protagonismo, naquele momento, do ponto de vista cultural, é quem, naquele momento, estava mais à frente, estava com mais musculatura naquele momento. Depois, a gente vai falar sobre isso. Mas, depois disso, a prefeitura, por exemplo, tomou um protagonismo muito maior. A gente, acho que... retomamos algumas reuniões, retomamos um grupo de trabalho que estava colocado, mas aí, por questões internas da APO, eu fui convidada pelo presidente à época, que era o general Fernando⁵, de assumir a diretoria de Operações e Serviços. Nessa diretoria tem áreas, que são áreas que, do ponto de vista das Olimpíadas, tomaram mais tempo, então... a área de segurança é a área que está debaixo da minha diretoria, toda a área de serviços públicos – energia, saneamento, toda a área que a gente chama de regulação está debaixo da minha diretoria, toda a área de saúde está debaixo da minha diretoria. O que aconteceu é que, naturalmente, essas questões foram tomando mais do meu tempo, e também naturalmente, quem me substituiu como superintendente era o Marcelo⁶, que é uma pessoa maravilhosa e que, enfim, tocou de maneira brilhante e que... enfim, demandava muito menos de mim, pela confiança que eu tenho por ele e porque eu acho que as coisas acabaram acontecendo. Enfim, então, acabou que não foi ainda dessa vez que eu consegui retomar totalmente minha trajetória com a discussão de cultura, história, memória. Mas tinha um pezinho lá. Enfim...

C. S. – Mas como foi esse convite para a APO? Foi você que buscou essa migração, ou teve alguma...?

J. C. – Não. Foi um pouco as duas coisas. Eu sabia que estava tendo uma reformulação na APO. Depois, se a gente for falar um pouquinho da história, você vai ver que, inclusive, teve uma possibilidade de a APO... acabar a APO. E, por uma decisão de governo, se eu não me engano em outubro... setembro de 2013, decidiu-se não acabar com a APO e reformular a APO. Foi quando o general Fernando assumiu a APO, em novembro de 2013. E aí ele fez uma reformulação na equipe. Quando chegou janeiro de 2014, algumas pessoas que trabalhavam na APO me falaram: “Juliana, tem algumas vagas”. E aí, nesse sentido, eu enviei meu currículo. General Fernando não era uma pessoa que eu conhecesse, quer dizer,

⁵ A entrevistada se refere ao General Fernando Azevedo e Silva.

⁶ A entrevistada se refere a Marcelo Veloso.

várias pessoas do governo e que interagiam com ele, seja da Casa Civil, na época era a ministra Gleisi, seja o próprio Alexandre Padilha e outras pessoas, já tinham trabalhado comigo, então, de alguma maneira, politicamente, me respaldaram. O general Fernando não era uma pessoa que eu conhecia, é uma pessoa que fez questão de dizer, quando fez a entrevista comigo, que tinha boas referências em relação a meu nome, mas que estava me escolhendo por causa do meu currículo. Para ele, essa... Eu estou falando isso, não para me valorizar, mas para dizer que, para ele, isso era uma dimensão importante. A despeito de saber que na APO, assim como a grande maioria de espaços que têm indicação, cargo de confiança, cargo de confiança é para ser assim mesmo, no caso dele, ele fazia questão de dizer que as escolhas dele eram escolhas técnicas. Então fui lá, fiz a entrevista, mandei currículo, e aí ele acabou, enfim, me convidando para ficar. Eu fiquei.

C. S. – Juliana, conta um pouquinho mais esse cenário que você encontrou na APO, nesse momento de reformulação, de um risco de ter fim a APO e esse processo de reformulação. Que cenário é esse, que você encontrou ali?

J. C. – Eu vou falar então desse cenário imediato. Tem até uma história mais para trás, que depois a gente pode falar um pouco, mas...

C. S. – Você pode recuperar, se você quiser.

J. C. – É. Parte dessa história que eu vou recuperar agora é uma história contada. É menos uma história que eu vivi. Eu entrei em fevereiro de 2014. Mas acho que vale aqui. E eu acho que vários dos depoimentos que vocês vão colocar vão trazer isso de maneira mais concreta, mais consistente inclusive, do que eu estou falando, porque foram pessoas que viveram isso.

V. F. – Mas uma história contada na APO, ou que você já ouvia em Brasília?

J. C. – É uma história contada que eu ouvia em Brasília e um pedaço que... de alguma maneira, parte dessa história se consolidou claramente, quando eu cheguei na APO, de algumas pessoas que viveram. Então vamos lá, do começo. A lei da criação da APO é de 2011⁷. E foi pensada como primeiro consórcio público interfederativo brasileiro. No momento de montagem da APO, a APO, ela foi pensada como uma autoridade, como uma autarquia, e tinha também um bracinho,

⁷ Trata-se da Lei Federal nº 12.396, de 21 de março de 2011, que ratificou o Protocolo de Intenções firmado entre a União, o Estado e o Município do Rio de Janeiro, com a finalidade de constituir consórcio público Autoridade Pública Olímpica (APO).

que seria a empresa... que eu esqueci. Como era o nome? Um momento. Não sei se era empresa Olímpica... Empresa alguma coisa. Depois a gente pode recuperar. Eu tinha que anotar isso. Depois eu pego para vocês. Do ponto de vista da elaboração e da formulação que foi colocada. A empresa, inclusive, acho que teve uma primeira reunião, teve diretores, que foram indicados, mas acabou que a empresa não ficou de pé. E aí é a parte contada. Essa empresa, junto com a autarquia, ela daria o nível de poder, de formulação, de monitoramento e de execução da APO, que esse bracinho de execução, depois, acabou não ficando de pé. E aí esse braço de execução, leia-se, provavelmente a APO, faria processo licitatório, executaria uma parte de serviços e obras, enfim, seria de fato um ator bastante protagonista nesse processo. Por uma série de conjunturas políticas -, e aí acho que não é novidade para ninguém, o próprio prefeito conta isso -, naquele momento, avaliou-se que essa parte executora não seria desejável, pela conjuntura política, estar colocada. A prefeitura disputou e avaliava que, por ser aqui no Rio de Janeiro, pela lógica federativa (esse é o discurso do prefeito) a prefeitura teria que ter isso, e, claro, os outros entes, nas suas questões específicas, também, enfim, ocupariam suas funções e suas responsabilidades. Bom. Então a APO surgiu naquele momento. O primeiro indicado para a APO seria o atual ministro da Fazenda Henrique Meirelles. Ele chegou a ir na APO, ele chegou a fazer uma série de reuniões, numa lógica de se preparar para uma sabatina, porque a APO, como é uma autarquia, ela tem que ter... quer dizer, o presidente tem um mandato e, para ter mandato, tem que passar pela sabatina no Senado. Então Henrique Meirelles, ele começou a se preparar para isso. Mas aí, justamente em função, vamos dizer, dessa nova modelagem, em que a APO perderia poderes - não estou dizendo que ele saiu por causa disso, mas... enfim, acabou que, por alguns motivos, ele não continuou, não foi à frente a indicação dele como presidente. Naquele momento, a presidenta Dilma já era presidenta, ela indicou o ministro... o ex-ministro das Cidades Marcio Fortes. E ele foi o presidente da APO até, se eu não me engano, agosto de 2013. Acho que de agosto de 2013 a novembro foi o período que a APO ficou sem ninguém. Que foi quando, depois, o general Fernando assumiu. Não tenho certeza dessa data. Eu tenho que ver direitinho. A gestão do ministro Márcio, eu não estava lá, mas posso dizer que do ponto de vista técnico, tinham técnicos muito reconhecidos, muito competentes; eu acho que ele fez algumas escolhas de pessoas, inclusive, que trabalhavam na... desde a candidatura, então pessoas que tinham de fato toda uma formação e toda uma proximidade com o mundo de grandes eventos; várias pessoas que trabalharam na candidatura, no Pan, e por aí

vai. Mas... vamos dizer, nessa lógica do que vai passando, do ponto de vista da memória, o que ficou é que ele acabou se enfraquecendo, porque de alguma forma a pegada de coordenação que ele se propôs a fazer teve algumas [desistências] dos entes, especialmente da prefeitura, mas também do governo do estado, do próprio Comitê. E a grande força que a APO deveria ter, que era justamente a lógica da integração e da coordenação do processo, eu acho que ela foi se perdendo durante esse tempo, a despeito de seja o presidente, o ex-ministro Marcio Fortes, seja a equipe, de fato, bastante qualificada, não ter conseguido evoluir nessa lógica da integração. Acho que foi nesse momento de uma certa... consenso, de ter perdido força, essa principal ação que a APO deveria ter, que era a integração dos entes e a integração das políticas e o acompanhamento desse processo, que chegou-se a se pensar, a nível de governo federal, em ter a extinção da APO. Mas eu acho que... Aí a presidenta repensou esse processo e avaliou que era importante, então, ter uma mudança de gestão, numa nova demonstração de força desse processo. Acho que uma das dificuldades encontradas pela gestão, ainda, do ministro Márcio Fortes diz respeito a uma das principais funções e missões legais da APO, que é, na verdade, colocar de pé a matriz de responsabilidade. Acho que isso foi um ponto que enfraqueceu, no processo. Quer dizer, a matriz de responsabilidade, vamos dizer, é uma das peças orçamentárias importantes dos Jogos Olímpicos, tal qual, depois, o que veio a ser chamado o plano de antecipação de políticas públicas, que as pessoas reconhecessem como um legado, e a carteira de projetos, que é basicamente a terceira peça aí, que é a peça do braço privado desse processo; mas a matriz, ela é explícita, na nossa lei, a gente tem que – deveria ter que –, assim como, depois, a gente veio a fazer –, publicar uma matriz de responsabilidade com os principais gastos exclusivos para os Jogos. E em função de toda essa dificuldade da integração e de consenso... porque a matriz, o pressuposto da matriz é que ela tenha um consenso entre os entes, e justamente pela autonomia federativa que cada um tem, é o ente que diz o que entra ou não entra. A gente tem um conselho público ali, que são os nossos chefes, e aí tem um representante de cada ente federativo, e, numa reunião ou nas reuniões de conselho público olímpico, tem que haver um consenso sobre quais os itens entram na matriz, e cada ente então diz que, acorda que, está de acordo que aqueles itens entram, numa lógica da transparência do processo de acompanhamento do orçamento dos Jogos. Se a gente não conseguia... quer dizer, se a APO não conseguia colocar de pé, isso, de fato, trazia uma fraqueza no processo. E acho que o general Fernando entrou ou assumiu, topou assumir, com essa primeira grande missão. Eu acho que foi esse o

grande primeiro esforço. Tanto que ele entrou em novembro e, já em fevereiro, a gente fez a primeira publicação da matriz de responsabilidade. Se não me engano, agora, a gente já está na quinta versão, na quinta atualização. Ela vai se atualizando, do ponto de vista legal, e a metodologia prevê isso, de seis em seis meses. Mas para ele isso era fundamental. Eu acho que ali ele deu uma primeira grande demonstração [de] que a APO de alguma forma veio fortalecida ou, enfim, trazia um nível diferente, de diferença no processo.

C. S. – Alguma pergunta nesse momento?

V. F. – Bom. Na verdade eu queria recuperar um pouco da sua entrada. Você chegou para a Superintendência de Cultura e depois foi para...

J. C. – Diretoria de Operações e Serviços.

V. F. – Mas você chegou a ser superintendente de Cultura. Como foi esse bastão aí, da gestão anterior, como é que foi essa passagem de bastão?

J. C. – Então. Acabou que não *rolou* muito, porque, na verdade, o... – eu não tenho certeza absoluta, mas... – o ex-superintendente, que era o Cid, que era uma pessoa que eu conhecia, a gente já trabalhou junto, inclusive, no governo federal, ele era... durante muito tempo, ele foi do Ministério das Cidades, enfim, um técnico megaqualificado... Eu quero dizer que o Cid⁸ está naquele rol de pessoas da APO que eu acho que tinha estofo, qualidade, competência, excelência, para ter... enfim, para qualquer coisa, do ponto de vista técnico e político. O Cid assumia, era o superintendente de Cultura, tinha desenvolvido esse GT que eu falei que a gente acabou até retomando; ele, durante muito tempo, tocou esse GT, fez propostas colocadas, só que eu não tenho certeza se ele saiu em outubro, setembro, outubro, eu não sei, eu sei que o *gap* entre a saída dele a minha entrada foi um *gap* muito grande. E ele já não estava lá, ele estava tocando outras coisas, a gente chegou a conversar um dia, eu liguei para ele em Brasília, quando a gente conversou, eu não sabia que eu ia ser superintendente de Cultura... Eu, inclusive... [riso] Porque o primeiro convite, na primeira conversa que a gente fez, era para ser assessora de Cultura. Acho que esse cargo, acho que foi depois, inclusive, que o general reformulou ele. E a gente conversou um pouco, ele me deu um monte de dica, falou um monte de coisa, mas ainda, não na condição de superintendente de Cultura, na condição da área da cultura, ele já tinha saído. Foi uma conversa. A

⁸ A entrevistada se refere a Cid Blanco.

gente não teve uma... Tinha pessoas da equipe. E essas pessoas acabaram fazendo... Como, na verdade, com a entrada do general e a equipe dele, eles deram uma reformulação muito grande do ponto de vista da metodologia, então eles criaram uma metodologia, criaram um sistema, que é aquele que um dia eu já mostrei um pouco para vocês, na verdade a gente acabou... Quando eu cheguei lá, tinha um mês e meio que esse sistema estava sendo colocado de pé, então minha tarefa era pegar este conteúdo, discutir um pouco esse conteúdo, recuperar um pouco esse GT, as coisas que Cid já tinha colocado de pé e que estavam há seis meses sem nenhum dono, recuperar atores... Do ponto de vista da cultura, teve muita mudança de ator, seja no Comitê, seja na prefeitura, seja no governo do estado. Então, na verdade, a gente tentou retomar um pouco essa situação, então eu estava muito pegando o pé, também, das coisas, e... enfim...

V. F. – Quando você diz sistema é o sistema de gestão do conhecimento, aquele software.

J. C. – Isso.

V. F. – Tinha acabado de ser desenvolvido, então, pelo...

J. C. – Na verdade... É. Ele é um sistema que foi desenvolvido pelos técnicos da APO então ele estava... ali, ele estava começando, não do jeito que ele está hoje. Então, assim, o conceito de não ter coisas em tabelinhas do Excel, o conceito de a gente ter alguns temas que a gente precisava acompanhar, fundamentalmente o conceito de a gente começar a dar alguma razão de ser na nossa relação com os órgãos de controle, porque a lei dizia que a gente tem que coordenar, acompanhar e monitorar os principais... entregas dos Jogos, então a gente não só, a partir daquele momento – não estou dizendo que a gente inaugurou, mas que a gente precisou... e aí muito sob o comando da equipe do general Fernando – colocar de pé uma proposta metodológica para estar dando resposta, naquele momento, o que é coordenar as principais entregas dos Jogos. E aí a gente fez algumas conversas mais coletivas de planejamento estratégico. E a lógica é: gente, coordenar, agora, não é ser o mais importante, ser o chefe, porque ser o chefe já não deu certo; as pessoas não nos reconhecessem como chefe; não adianta a gente imaginar, uma lógica federativa que tem um prefeito com essa força, que tem um governo federal, naquele momento, com muita força, o governo do estado, também, estava colocado, não adianta a gente achar que a gente vai chamar todo mundo e falar: “olha, a gente agora está coordenando vocês”. “Que beleza”. Não. Não é. A gente

só vai ter algum sucesso se eles enxergarem na gente um ator que pode ajudar nesse processo. E o que é que a gente pode dar de melhor nesse processo? É a gente garantir, ou tentar propor uma integração dos entes. E integrar significa aproximá-los em algumas situações, criar alguns fóruns, coordenar alguns fóruns, que garanta esse tipo de integração. E aí, pensando nessa lógica de que coordenar é integrar e acompanhar, a gente começou a discutir, entre a gente e com os próprios órgãos de controle, se aquilo que a gente estava construindo como uma metodologia de acompanhamento e monitoramento não só era satisfatório para os órgãos de controle, que era uma coisa, mas era fundamentalmente satisfatório para os entes. Quer dizer, ser mais um a monitorar... está pagando salário à toa para mim, não sirvo para nada. É melhor, realmente, acabar com a APO. Que nível de monitoramento estratégico pode ser importante e pode dar alguma diferença nesse processo. Então foi nessa lógica que a gente não só começou a montar o sistema, que é um sistema que trabalha com riscos, que trabalha com uma lógica de a gente tentar fazer algum tipo de planejamento preventivo, e que trabalhe também com propostas, que sinalize algumas propostas de solução, e que, às vezes, o ente sozinho ali não consegue enxergar o todo. A gente, com um certo distanciamento e com uma obrigação de estar olhando por todos, a gente pode fazer isso. Claro que... assim, eu estou aqui falando receita de bolo, parece que é fácil. Em algumas áreas, a gente teve bastante sucesso, em outras áreas, a gente não teve sucesso, por própria resistência dos entes. Então, a gente tem um pouco essa história para contar. Áreas em que a gente acha que a gente fez mais diferença e áreas em que a gente fez menos diferença. E uma das nossas estratégias é trabalhar isso de maneira muito transparente, inclusive, com os órgãos de controle. (Falaram) Não, aqui, a gente monitora até aonde lei manda, porque a gente tem que fazer; mas, do ponto de vista da vida real, tem limitações. Como, por exemplo, toda a lógica da mobilidade. Então a lógica da mobilidade é: seja os planos de mobilidade urbana... Por quê? Porque tem um protagonismo da prefeitura como um todo; por outro lado tinha o metrô, que tinha uma vida própria, não precisa a gente ficar controlando calendário de entregas. Enfim, nesse sentido, não tem... Por outro lado, eu acho que talvez o *case* mais de sucesso que a gente possa dizer é o *case* de energia, que, desde o primeiro dia, a gente tem um grupo de trabalho, que ainda agora está em vigência, porque a gente está ainda no momento paralímpico; hoje, dia 29, a gente está na transição entre o olímpico e o paralímpico, hoje de manhã, eu tive reunião no GT de energia, em que a gente de fato, semanalmente, todas... não me lembro, talvez tenha faltado uma ou duas... tenha falhado uma ou

duas segundas-feiras, mas, toda segunda-feira, você tem numa mesa o governo do estado, o governo federal, Comitê, discutindo o planejamento de energia. E eu acho que, nesse caso, fez toda a diferença. E a coordenação da APO foi fundamental. Eu estou falando isso com menos cerimônia porque eu acho que todos os entes reconhecem, nesse processo, e o próprio COI, que é... nesse caso da energia, tem sido... era uma das questões centrais para eles a questão da energia, não tenho dúvida. Então, nesse caso, tem áreas que a gente faz mais sucesso, áreas que a gente fez menos sucesso.

C. S. – Ainda nessa linha, Juliana, tentando fazer um registro mais detalhado. Você podia falar um pouquinho de quais são os instrumentos e as práticas, nesse processo de monitoramento junto aos entes todos. Quer dizer, detalhar um pouco mais, como funcionava mesmo.

J. C. – Vamos lá. Primeiro eu acho que isso tem momentos. Vou falar... um pedaço do que eu vivi e um pedaço que eu não vivi. Acho que os anos de 2012, 2013 e 2014, os grupos de trabalhos, os famosos GTs, tiveram um papel importante nesse processo, porque, naquele momento em que a gente estava formulando as políticas, digamos assim, ou formulando o como que seria seja a operação, seja as obras, ter grupos trabalhando de maneira integrada era fundamental. Então, assim, vou falar de alguns GT, que eu sei que funcionaram ao longo do tempo, que foram importantes. Então, o de energia, é um GT bastante atuante; o GT de telecomunicações; o GT de sustentabilidade; o GT de concessionárias; o GT de saúde; o GT... não vou falar de legado agora, não, porque legado é o mais complexo. Tinha um grupo de trabalho de mobilidade. Eu vou falar que foi um dos que primeiro, rapidamente, ganhou um protagonismo, e o GT foi acabando. Enfim, depois, eu posso recuperar alguns deles. Então... A lógica dos grupos de trabalho, naquele momento, era importante. Por quê? Cada um imaginava que tinha algumas coisas muito óbvias para fazer. Então, assim, o dono da obra sabia que aquela obra era dele, que ele tinha que pagar, que ele tinha que acompanhar, que ele tinha que contratar. Mas tinha... aquela obra, ela podia afetar uma série de coisas que tinha a ver com o outro. E, especialmente essas áreas que eu falei, que são áreas muito transversais, precisava que todo mundo sentasse na mesa e identificasse qual é o seu papel, qual é o papel do outro. Então, esses anos, foram anos de formulação conjunta. Acho que a partir de metade de 2014, e aí entrou 2015, aos poucos, a gente foi a própria governança dos Jogos – e aí, quando eu falo a governança, na época tinha o comitê de coordenação, e depois tinha o

Geolimpíadas, mas tinha também o Comitê Executivo, que era o Comex, eles mesmos foram propondo o fim dos GTs. Por quê? Porque o GT já tinha deixado claro quem tinha que fazer o quê, até onde cada um ia; já tinha responsável, já tinha dinheiro definido, já tinha escopo de cada um, cada um precisava pegar a mão na massa, botar aquilo de pé; e, eventualmente, a gente fazia reuniões extraordinárias e bilaterais, para fazer ajustes. Mas já foram momentos em que não tinha muita discussão sobre responsabilidade. O início dos GTs era início de muita discussão, inclusive, de quem pagava o quê, por que é que eu tinha que pagar aquilo, por que é que não era você, aquela responsabilidade era do governo federal, quem assumiu era aquilo, é minha responsabilidade, mas eu não tenho dinheiro, então você cuida, e muita discussão entre os poderes públicos e o Comitê, que era o bracinho privado. Posso dar um exemplo, aqui, de uma coisa que eu vivi bastante, que foi o GT de saúde. E para mim era fácil, porque eu tinha acabado de vir do Ministério da Saúde, eu conhecia muito as pessoas que estavam na gestão da saúde e, de alguma forma, eu achava que eu poderia contribuir com esta interlocução do governo federal. Então, quando a gente chegou lá, era um GT bastante poderoso tecnicamente, então, técnicos muito bons, de todas as entidades, mas tinha uma patinação ali de quem paga o quê. Porque a tese era: na Saúde funciona assim: o que é da cidade, a cidade vai fazer; então o SAMU⁹ vai continuar a acontecer, então, se tiverem acidentes e questões com a população do Rio de Janeiro, é SAMU, no caso do resgate, do pronto atendimento; os hospitais, todo mundo já sabe de quem já são, então os hospitais vão fazer os seus planos de quem... para fazer as suas melhorias e tentar ter um atendimento nos Jogos; e tudo que é para dentro das instalações, tudo que é para dentro das [vendas], a responsabilidade é do Comitê. Isso, como tese, valia para tudo. O que é cidade, são os governos, e aí variando um pouco o financiamento, o que é para dentro da instalação, é o Comitê. E, nesse caso da saúde, existia um problema, porque dentro das instalações tem os postos médicos mas tem o público. E aí o Comitê falava: “Beleza. Eu cuido da família olímpica e dos atletas. Está lá dentro, mas não é meu, porque o público, o público é de vocês, vocês têm que se responsabilizar”. E aquilo... Eu fui à primeira reunião, fui à segunda reunião, fui à terceira... E você vai vendo de onde que sai, onde que não sai... E aí, na época, a gente propôs, inclusive, uma... hoje, um documento importante, que era um documento chamado... que hoje, eu, inclusive, estava [lendo] – memorando de entendimento – a gente foi ali estabelecendo e todo mundo assinando o que era. E por que esse

⁹ Trata-se do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU).

memorando de entendimento, esses documentos são importantes? Porque teve muita mudança de gestão, em todos os lugares. Então, às vezes, você combinava... "Ah. Mas eu combinei com seu antecessor". Não. Mas, espera aí, quem escreveu? Como foi? Então ter um memorando de entendimento, as pessoas assinarem, foi bastante importante, naquele momento. E no caso do Ministério da Saúde, a única coisa que eu tinha falado que era responsabilidade dele era ambulâncias, e assim, de maneira bem genérica, ambulâncias. Se alugava, se comprava, se cedia, se emprestava, ninguém falava. E aquilo não saía do lugar...

V. F. – E isso já era 2014.

J. C. – É. 2014. Assim, o finalzinho de 2014. E eu via [que] aquele negócio não andava, falei: gente, não adianta. Vamos pensar numa lógica SUS. É expectador que está colocado. A gente fez a costura que o Ministério da Saúde custeasse as equipes dessas ambulâncias e desse os insumos internos desses postos de saúde. E, de qualquer maneira, o Comitê, ele não ia ter condição de operar. Porque o Comitê tinha tomado a decisão que, historicamente, eles iam trabalhar com voluntários. Imaginar que... E muitos dos voluntários da área de saúde são estrangeiros. Eles chegavam quinze dias antes, dez dias antes. Imaginar que você ia conseguir montar uma operação nos quinze dias antes... Bom. E acabou tendo um sucesso. O Ministério da Saúde topou custear o custeio das ambulâncias, o governo do estado por sua vez, que está acostumado a fazer isso, topou operar e contratar. Ele recebeu o dinheiro e fez toda a contratação. E acabou dando certo esse modelo. E a prefeitura, por outro lado, tomou a frente de todas as políticas, seja de seus hospitais municipais, seja fundamentalmente, uma coisa que é totalmente crítica em todos os Jogos, todo mundo sempre recomendou isso, todo mundo sempre falou isso, que é a parte da vigilância sanitária e epidemiológica, porque é um evento mega, é muita gente ao mesmo tempo, é muita... empresa ao mesmo tempo – só na Vila dos Atletas, você monta um restaurante, que é provisório, com setenta mil refeições/dia. Então, você imagina isso. Fora toda a operação para expectadores. E toda a operação da cidade. Porque aumenta muito. Então, assim, a prefeitura foi muito importante nesse processo. E aí também, acho que tem um pouco o perfil, o secretário municipal de Saúde é muito bom, ele tomou a frente do processo, e acabou andando. Mas assim, estou dando alguns exemplos de como os GTs funcionavam. Com uma mesa de pactuação. Foi necessário discussão e integração, foi necessário, naquele momento, inclusive, fazer um documento –, porque às vezes não precisava, mas naquele caso foi

importante -, as pessoas assinarem; e toda vez que alguém falava *não é isso, - não, espera aí, está aqui no memorando*. Está aqui no memorando. E acabou sendo um memorando de entendimento, uma coisa importante, para esse processo.

V. F. – Esse memorando de entendimento foi feito para cada GT?

J. C. – Alguns GTs usaram o memorando de entendimento como um instrumento importante, alguns outros, não foi preciso, enfim, seja pela maturidade, seja pelo que foi colocado. Então, retomando um pouco o que eu falei, é o seguinte. Eu acho que os GTs, a partir de 2015, alguns permaneceram, como é o caso de energia, outros, eles foram se encerrando. Fazendo relatórios. Todos os GTs que a APO coordenou têm relatórios de finalização, têm o histórico de finalização. Depois, vocês podem ter acesso a isso. Conta a historinha desse processo. E... E eles foram se encerrando. E acho que os planos opera... A gente foi entrando numa nova fase de planejamento operacional. E as entidades, elas foram tomando a frente. Uma outra área, que eu acabei falando pouco aqui, em que a lógica de grupo de trabalho foi fundamental, foi a área de segurança. Então a área de segurança, vamos dizer, o planejamento, ele começou um pouco depois. Apesar do GT, ele ter... se não me engano, desde 2012 tem um GT, mas foi fundamentalmente a partir do fim da Copa do Mundo, até porque a Sesge, que é Secretaria de Grandes Eventos, de Segurança de Grandes Eventos, que coordenou esse processo todo, estava muito envolvida com a Copa do Mundo, foi a partir da virada da Copa do Mundo que a Sesge começou a gastar mais energia nesse processo e aí começou a *startar* todo o seu processo mais vigoroso de planejamento. E aí desdobrou em vários grupos de trabalho. Aí tem toda uma lógica de governança deles. Então eu dividiria, do ponto de vista da governança, pelo menos, em dois grandes momentos. Num primeiro momento em que os grupos de trabalhos foram fundamentais e num segundo momento em que eles foram se encerrando do ponto de vista da formulação e entram num momento mais de planejamento operacional. Em ambos os momentos, ao longo do tempo, foi-se construindo, da maneira possível, a governança para esse processo todo. Eu posso dizer, acho que sem medo de errar, (claro que é uma opinião muito pessoal) que tinha isso que eu estou falando, que é o comitê de coordenação, que variou um pouco o padrão de encontro dele, mas, normalmente, de quinze em quinze dias, eles se encontravam, eram os grandes executivos dos três entes, abaixo deles tinha o que eles chamam de Comex, que seria justamente um comitê de coordenação para, vamos dizer, limpar a área, peneirar e só subir aquilo que fosse

mais de decisão; mas, seja em um, seja em outro, o prefeito não participava cotidianamente, o ministro do Esporte ou a Casa Civil do governo federal, que também não participavam, quer dizer, eram representantes deles. Então, especialmente a partir de 2015 para cá... quer dizer, o prefeito sempre cuidou muito disso, mas, a partir de 2015, o prefeito acelerou muito o processo de monitoramento. E muitas vezes... aos poucos, esse comitê de coordenação, ele foi encerrando os seus trabalhos, e... quer dizer, o processo decisório acabou sendo muito nessas reuniões, que também eram quinzenais, em que tinha o prefeito, o ministro do Esporte, o representante da Casa Civil da Presidência da República, geralmente era o secretário, nem sempre era o governador, mas o secretário da Casa Civil, nosso presidente ia, na maioria das vezes, e... enfim, e a governança foi sendo tocada.

V. F. – Você acompanhava essas reuniões, já como diretora?

J. C. – É. Nas reuniões do comitê de coordenação, algumas, sim, especialmente quando tinha temas relativos aos temas que eu acompanhava. No Comex, a mesma coisa. Normalmente, nas reuniões com o prefeito, eu não ia, fui a algumas, quem ia era o presidente, o Marcelo¹⁰. Aí já... No começo era o general Fernando. Que eu acabei pulando, não falei do Marcelo. E já no final, agora... General Fernando saiu em março de 2015... Esqueci.

V. F. – A gente tem aqui anotado.

J. C. – Acho que em março de 2015.

V. F. – Bom. No caso da Superintendência de Cultura, você não teve a possibilidade de ter, de fato, um diálogo com o seu antecessor.

J. C. – É. A gente conversou pouco. Porque tinha um *gap*. Ele já estava há seis meses fora.

V. F. – E no caso da Diretoria de Serviços e Operações, você conseguiu ter? Porque você já estava na APO, e passou para a Diretoria. Como foi esse processo de pular de um?...

J. C. – Então. Acho que aí foi mais fácil mesmo, porque a diretora que estava no meu lugar... Quer dizer, isso foi fruto de uma reformulação maior da APO.

¹⁰ A entrevistada se refere a Marcelo Pedroso.

Então, naquele momento, o general Fernando terminou, quer dizer, encerrou algumas diretorias e criou outras. Justamente porque ele estava montando uma lógica, quer dizer, ele viu a necessidade de montar uma metodologia própria, um sistema de pé, ele achou fundamental criar uma diretoria de integração. A Lígia¹¹, que era a diretora que estava na diretoria antes de mim, foi ser diretora de Integração, e eu assumi a Diretoria de Serviços. Então, a gente já era colega, continuou colega, a gente continuou convivendo. Ela, até por força da necessidade de integração, deu toda assistência possível. Ela é uma pessoa muito qualificada. Os colegas eram os mesmos, então, no cotidiano, no dia a dia, eu fui aprendendo e tentando... De qualquer maneira, desde sempre eu deixei muito claro que tinha algumas áreas que, do ponto de vista técnico, eu não tinha nenhuma qualificação. Então imaginar que eu ia trazer grandes contribuições na discussão de segurança... E foi essa minha primeira conversa. O general me convidou, eu falei: eu não estava na área de segurança. Não tem porque... "Não, Juliana, não precisa entender de segurança. Para entender de segurança, eu tenho vários técnicos, que estão lá para isso. O que eu preciso é que você ajude na coordenação do processo de articulação e integração do processo. E fundamentalmente, eu acho que talvez o que eu possa ter contribuído mais, especialmente naquele momento em que grande parte da gestão do governo federal... eu vim do governo federal, então as pessoas da Casa Civil, as pessoas de alguns ministérios eram pessoas que eu já tinha convivência, então eu acho que eu ajudei um pouco nesse processo de acompanhamento e interlocução, especialmente no governo federal; acho que na prefeitura, menos, porque a prefeitura tinha mais vida própria; e também porque acho que o governo federal estava mais distante. Então eu acho que a APO ajudou em diminuir um pouco essas distâncias. Naquele momento também... Acho que é importante. Eu falei uma coisa rápida, mas, é o seguinte. Acho que a Copa do Mundo é um marco importante nesse processo. Fundamentalmente por causa do papel do Ministério do Esporte. Quer dizer, o Ministério do Esporte sempre foi o coordenador dos ministérios, por força de um decreto da presidência. Então ele era o coordenador do Geolimpíadas. Então ele, nesse sentido... Quer dizer, a referência do governo federal era o Ministério do Esporte. E ele, claro, tinha uma equipe dedicada, trabalhando para as Olimpíadas, desenvolveu uma série de políticas importantes para isso, mas ainda tinha um momento em que ele estava dividido, porque ele tinha uma Copa do Mundo para entregar. Então eu acho, aí é uma opinião muito pessoal, que... Quer dizer, com o fim da Copa, o Ministério pôde estar mais de

¹¹ A entrevistada se refere a Lígia Neves Aziz Lucindo.

corpo e alma, mais entregue e com força total nesse processo. Então acho que isso é uma coisa importante.

V. F. – E acredito que isso tenha acontecido com vários entes.

J. C. – Isso. Quer dizer, com menor intensidade, porque, bem ou mal, a Copa aqui, claro, especialmente o governo do estado se envolveu muito, por causa do Maracanã, que era uma concessão deles, mas a prefeitura tinha vários serviços para estar entregando na cidade. Mas o Ministério do Esporte, ele tinha um Brasil inteiro para se preocupar. E o governo federal também, nesse sentido. Então acho que a Copa, vale a pena ser considerado, na minha opinião, um marco importante nesse processo.

V. F. – Juliana, você falou um pouquinho, quando você entrou na APO, de qual era a relação da APO, assim, uma relação que não estava dando certo, com os demais entes públicos. De que a APO, se eu entendi bem, estava tentando assumir de fato um papel de coordenação e que estava tendo alguns, vamos dizer assim, ruídos. E com o Comitê, o Comitê Rio 2016, como era a relação da APO, no momento que você entrou?

J. C. – Então. Eu acho que é um pouco mais do mesmo, assim. Eu não sei nem se eram ruídos, porque, para ser bastante sincera para você, Vivian, assim, sempre, os climas eram muito amistosos. Mas assim... E tem um *gap* que é importante, que é o seguinte. O general Fernando entrou em novembro, eu entrei em fevereiro, eu acho que... E, quando eu entrei, a matriz, inclusive... quer dizer, quinze dias depois, a matriz já estava publicada. Então acho que já teve, nesses meses, um processo de amadurecimento, que estava colocado. Acho que o Comitê tinha um mesmo... uma mesma leitura da APO que os entes tinham. E eu quero falar isso com cuidado, gente, porque, primeiro que eu não sei se ao longo... e não sei mesmo, por não estar lá – se ao longo do tempo, teve todo esse descrédito ou se esse descrédito teve altos e baixos. Eu imagino que não. Eu acho que teve momentos em que a APO, junto com os entes e com o próprio Comitê, já teve momentos melhores, mas... e aí não sou eu que estou falando. Quando se chega a um momento em que se pensa em acabar com a APO, que se deixa, durante quatro ou cinco meses, uma instituição sem presidente, [não é segredo], para mim, tem um nível de fragilidade naquele processo. Então não adianta a gente também ficar aqui tapando o sol com a peneira. Mas talvez menos por ruídos, mas mais por falta de uma compreensão dos entes da importância ou da utilidade daquilo que está

colocado. Quer dizer, a APO tinha muita clareza, quer dizer, tinha uma lei por trás dela dizendo: você tem que fazer isso. E você tinha um monte de circunstâncias, em que, do ponto de vista federativo, a coisa não se colocou de pé. O general Fernando falava muito isso. "Ele manda eu coordenar, mas eu não tenho orçamento. Ninguém indica. Basicamente, não tem nenhuma ação, na lei, que tenha alguma ferramenta coercitiva. Então, achar que eu vou coordenar entes poderosos como esses, se eu não posso punir ninguém, se eu não tenho dinheiro para dar para eles... A gente vai ter que buscar uma outra forma de que as pessoas nos vejam como interessantes nesse processo". E aí, eu estou falando muito do general Fernando, nesse comecinho, mas eu acho que o Marcelo¹² foi brilhante nesse processo, porque a gente teve que se reinventar, no sentido de se mostrar necessário, por um lado, e por outro lado, cumprir a lei. Porque também não adianta você ser boazinha e *legal*, não sei das quantas, e você não está cumprindo o que a lei manda. E aí depois... Então, recuperando um pouco do que você fala, eu acho que o Comitê¹³, mais até do que os outros, estava nessa mesma *vibe*. Por que eu acho que é mais do que os outros? Porque bem ou mal a APO tem três entes e... enfim... e a partir do momento... Também, se todos os entes achassem que a APO... não tinha que acontecer nada, era só, simplesmente, se retirar do consórcio ou propor um conselho público. Eu lembro que não estava contra. Então tinha, de alguma forma, algum tipo de compromisso. Diferente do Comitê, que não tinha compromisso nenhum do ponto de vista da gestão e que se via como um ente privado, nesse processo. Acho que o Comitê, nas áreas que a gente ajudava mais na integração, nos solicitava mais coisas. Acho que é um pouco nessa lógica do sucesso. Que é uma coisa engraçada assim, e acho que tem a ver um pouco com essa coisa da Copa do Mundo que eu falei, que é o seguinte. Muitas vezes, o Comitê nos via como governo federal. Eu me lembro que, em todas as primeiras reuniões, eu falava: "Gente, eu não sou do governo federal. Eu sou dos três entes", quer dizer, tenho três chefes. Mas por que eles nos viam como governo federal? Porque normalmente, nas mesas de reunião, você tinha um representante da prefeitura, então não tinha cabimento me pedir ajuda, já que a prefeitura estava ali colocada, e do governo do estado, da mesma forma, e do governo federal, às vezes tinha, sim, alguém do Ministério do Esporte, mas eu acho que, volto a dizer, mais depois da Copa e menos antes, e no meu caso, (aí é muito pessoal) como eu tinha relação com o governo federal, muitas vezes eu conseguia ter uma agilidade maior

¹² A entrevistada se refere a Marcelo Pedroso.

¹³ Trata-se do comitê organizador dos Jogos, o Comitê Rio 2016.

do que eventualmente os caminhos mais regulares podiam ter. Às vezes, você tem uma relação pessoal, você liga, tem o telefone, vai... Então, assim, o Comitê via muito a gente como governo federal, nesse processo. E aí, quando a gente faz os nossos relatórios, vai vindo, muitas vezes a gente levanta, principalmente para esses relatórios de atividades para o TCU, em que momentos o nosso trabalho fez diferença em alguma coisa, você vê que, realmente, foi na relação com o governo federal que a gente conseguiu ter maior sucesso, acho eu, por causa da presença mais forte aqui, no local, do estado e do município.

V. F. – O Comitê era o único que via mais vocês assim, vamos dizer, como representantes do governo federal? Ou tinha algum outro ente que tinha ou teve essa percepção?

J. C. – É. Eu acho que todos, de maneira geral. [risos]

V. F. – O COB, também, procurava vocês, e o COI?

J. C. – Não. Não nos relacionamos com o COB¹⁴. O COI¹⁵, sim. Mas o COI, como é que é a lógica com o COI? O COI, você tem os momentos solenes. Então como, na verdade, o Comitê Rio 2016, ele é o braço executor do COI naquele momento... Quer dizer, nos Jogos, a relação, o representante é o Comitê. Então, a princípio, você não tem essa relação direta. O COI, ele tem uma lógica regular de fazer o monitoramento dos Jogos. Então, nos que a gente chama de Cocons, que são os comitês de coordenação, ou nos *Project Reviews* e, depois, em momentos mais operacionais, de xis em xis tempo, o COI vem ao Brasil, monta mesas de trabalho e faz seu acompanhamento. Nesses Cocons, a gente tem assento. O presidente tem assento, nas mesas menos solenes, as nossas equipes acompanhavam. Então, o COI nos reconhecia dentro da governança colocada por eles, nos momentos colocados por eles. Claro que... vou falar para vocês que agora, já no final, que está todo mundo louco, querendo fazer tudo, muitas vezes... aí, volto a dizer, especialmente na área de energia, especialmente na área de Telecom, a área que a gente tem ação maior, alguém do COI já mandava direto para a gente, já pedia coisa, já fazia coisa. Então, assim, dependendo da maturidade, a gente tinha relações diretas com equipe do COI. Mas isso é muito mais fruto do amadurecimento do processo do que dos momentos solenes. Porque, de fato, o representante e a interface colocada no Brasil é o Comitê Rio 2016.

¹⁴ Trata-se do Comitê Olímpico do Brasil (COB).

¹⁵ Trata-se do Comitê Olímpico Internacional (COI).

V. F. – Pensando nessas visitas periódicas do COI. Em algumas dessas visitas, foi noticiado pela imprensa, o COI demonstrou publicamente preocupação em relação à viabilidade dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, seja por conta da obra ou de várias outras questões, na cidade. Como é que isso repercutia no trabalho interno de vocês na APO? Quer dizer, repercutia de alguma maneira?

J. C. – Enfim... A gente sabia onde é que tinha os problemas, onde é que tinha as soluções. A gente, em momento nenhum, em momento nenhum, ninguém duvidou do sucesso dos Jogos como um todo. Especialmente porque de... Quer dizer, no último ano, tinha algumas questões específicas, que vinham e voltavam, que eram as preocupações. Então, assim, financiamento da área de TPP, que é energia temporária, financiamento de algumas coisas da ação de segurança e atraso em algumas obras, algumas instalações; teve problema com o velódromo, teve alguma coisa, teve um problema num momento determinado, a história de Deodoro, os atrasos consecutivos das obras de Deodoro, que inclusive passou do governo do estado para a prefeitura, com financiamento federal. Então, a gente sabia onde é que estavam os buracos, e, claro, a gente imaginava que a governança ia dar alguma solução para aquilo. Puxa aqui, puxa acolá, teve uma discussão de financiamento, mas a gente sabia. Então a gente não tinha dúvida sobre o sucesso dos Jogos. A gente sempre soube que tinha viabilidade. O que a gente precisava era acelerar, para que as coisas não chegassem no último momento. E, enfim, dizer que não tinha preocupação... Tinha preocupação. A APO fazia... quer dizer, um dos mecanismos que a metodologia pressupõe para a gente, a gente fazia avisos de riscos, e a gente provocava os entes de alguma forma. E não é o papel, não é o ofício, porque, inclusive, o ofício é o último pedaço do estágio. É justamente... O que eu acho que a gente tinha de melhor era a gente entender o problema real, tentar construir alguma solução de fato para aquilo. Claro, quando a solução é dar ou não dar dinheiro, o que a gente fazia era: gente, o limite é esse. Identificar onde é que eram os marcos fundamentais de *deadline* e trazer propostas. Eu acho que do ponto de vista das obras, o prefeito respondeu muito melhor do que todos nós. Ele sempre passou muita confiança. E de fato, nos momentos mais preocupantes, ele puxou para ele. E acho que esse protagonismo dele no sentido de dizer o seguinte... quando via que... no caso de obra, que aquela empreiteira não dava conta, ele assumia, inclusive, alguns riscos, tirava empreiteira, fazia contratação por emergência, com dispensa de licitação, que é um risco do ponto de vista da gestão, mas com o argumento que não... E acho que o

governo federal também, nas questões que foram centrais, ele assumiu os serviços que estão colocados. Então assim, de fato, energia, segurança e equipamentos esportivos, que foram as três grandes áreas que o governo federal assumiu, que eles chamam de transferência de responsabilidade, que era inicialmente do Comitê e que o governo federal assumiu, ele chegou junto onde tinha que chegar; e o que a lei previa, inclusive, era isso, quer dizer, sempre se previu seja transferência de responsabilidade, seja o subsídio. Então, escolheu-se as áreas que eram centrais e que o Comitê avaliou que ele teria mais dificuldade de tocar em frente a partir daquele momento, e o governo federal assumiu. Então assim, claro que incomoda, quando o COI coloca em dúvida; mas a gente tinha segurança de que as nossas lideranças iam chegar junto, como de fato chegaram.

V. F. – É. A gente chegou a ver, nas visitas que a gente fez à APO e na apresentação do sistema, os riscos, tanto os riscos percebidos quanto possíveis soluções para cada risco, sendo desenhadas ali. Juliana, e pensando do ponto de vista da pasta da diretoria técnica de Operações e Serviços. É uma diretoria muito extensa. Fica até difícil dizer quais são as diretrizes mais concisas, de modo geral. Mas você teve um conjunto de diretrizes mais específicas na sua pasta, para os Jogos Olímpicos e depois para os Paralímpicos. Como é que foi isso?

J. C. – Então. Na verdade, todo o planejamento dos Jogos, ele é feito para olímpico e paralímpico. Nunca teve uma separação. Nem por parte dos governos nem por parte do Comitê. Então, por exemplo, as obras que foram feitas para os Jogos Olímpicos, são as mesmas instalações para os Paralímpicos. Então, se ela vai ficar pronta a tempo para o olímpico, naturalmente fica para o paralímpico. O que a gente chama de *overlay*, que são as estruturas temporárias, as tendas, sempre, o contrato dele era um contrato para olímpico e paralímpico; sendo que a gente já sabia que parte daquilo que foi contratado para os Jogos Olímpicos, que a demanda era muito maior, ela ia ser retirada nesse momento de transição. Então, quando você fez... quando o Comitê fez o contrato, ele fez um contrato já prevendo o período inteiro, já com um pedaço de desmobilização, contando que não estava colocado. Então, o planejamento, sempre foi um planejamento, seja de pessoal, seja de contratações de serviços, para os dois Jogos. O que tinha... E aí tem uma equipe muito pequena, e é uma equipe bem pequena mesmo, do Comitê, que ela é chamada de equipe de transição, que é a equipe que está mais trabalhando agora, existia um planejamento específico de desmontagem e de algumas mudanças. Então, por exemplo, o *look*, que a gente chama de *look* da cidade. Os aros

olímpicos são aros olímpicos, o paralímpico tem a marquinha dele, que é aquela... assim, que eles chamam de agitos, então é importante para o IPC¹⁶, para... que tenha a marca dos Paralímpicos. Então a gente sabia que ia ter uma ação e uma contração específica para tirar o *look* do olímpico e substituir do paralímpico. Algumas arenas não vão ser usadas. Então, você vai em Deodoro hoje, especialmente em Deodoro, várias arenas já estão desmobilizando. Deodoro, ele funcionou com o que a gente chama de área de domínio comum. Deodoro hoje vai funcionar com instalações – são três grandes instalações – individualizadas; não vai ter aquele cercamento do domínio comum, porque muito... O que a gente ficou pensando o seguinte. O impacto disso na cidade. A gente sabe o quanto a cidade sofreu para... seja do ponto de vista de trânsito, seja do ponto de vista dos feriados, ou seja, no impacto na economia da cidade. Então assim... E a gente sabia também... Quer dizer, a despeito de que a gente está tendo uma super mega surpresa. Depois, eu quero falar um pouco sobre isso, sobre o sucesso dos Paralímpicos. Mas, de uma maneira geral, são Jogos que fazem menos... têm menos atratividade. Então assim, você ter a cidade quase dois meses impactada, é difícil. Então tinham situações específicas, que diferenciam o olímpico do paralímpico. Mas isso é uma equipe muito pequena. Então, o planejamento todo de contratação foi feito para ambos os Jogos. Eu queria... Só do ponto de vista... Porque a gente está bem no meio dessa meta, acho que não dá para não falar sobre isso. Antes um pouquinho, quer dizer, só para dar alguns números para vocês. Num dia antes dos Jogos lá, dois dias antes dos Jogos, vendia-se... estava se vendendo... não tinha nem quatro por cento dos ingressos vendidos para os Jogos Paralímpicos. Era uma média de mil, dois mil ingressos vendidos por dia. Como média. Já na virada, já no primeiro dia depois dos Jogos, por causa da sensação e acho que por causa de toda uma política, está estourando aí, tem cento e setenta mil ingressos vendidos/dia, de Paralímpicos. Várias modalidades já com ingressos esgotados. Especialmente as finais. E isso está fazendo a gente fazer o replanejamento do planejamento. Porque, assim, como a gente imaginava que fosse diminuir muito o nível de serviços, a gente tinha feito uma... Aí, muito o Comitê. Eu falo a gente porque... enfim, participou de algumas reuniões. Mas essa é uma ação muito do Comitê. É uma coisa deles. É a operação deles. Então, por exemplo, eles já estavam cancelando alguns serviços, porque ia ter menos público. Eles já estavam pensando em tirar uma cerca ou outra e abrir um outro espaço. Eles tiveram que replanear o planejamento de diminuição de escopo. E, agora, eles

¹⁶ Trata-se do International Paralympic Committee (IPC).

têm bons problemas colocados. Do ponto de vista de mobilidade, um monte de coisa estava sendo prevista para desmontar, a gente está montando, e está mantendo o *shuttle*, está mantendo um monte de coisa. Então assim, acabou sendo bom problema. Fruto do sucesso dos Jogos e no sentido da participação do povo carioca, do povo brasileiro e do reconhecimento que... Enfim.

V. F. – Eu ia te fazer uma pergunta nesse sentido. A que você atribui esse sucesso de venda dos ingressos paralímpicos?

J. C. – É acho que é o sucesso... Primeiro é uma coisa assim. É importante dizer – o COI sempre falou isso para a gente, até para tranquilizar o IPC também, que o sucesso dos Paralímpicos dependia muito do sucesso dos Jogos [olímpicos], do engajamento da população. Então assim... Porque às vezes a gente brincava assim, que o IPC era o primo pobre. Não disputa... Não precisa você disputar comigo, porque eu vou te ajudar. O meu sucesso vai ser o seu sucesso. Essa era uma brincadeira entre o COI e o IPC, que a gente fazia. Mas eu acho que é muito mais do que isso. Eu acho que o sucesso dos Paralímpicos é menos um sucesso de gestão e mais um sucesso de engajamento da população como um todo, por um lado de enxergar que viver os Jogos é uma coisa bacana... Eu brincava – que eu tenho muitos amigos em Brasília, eu falava: gente... “Ah. Mas o ingresso está caro”. Não tem problema. Não precisa ver os Jogos. Vem para a cidade. Vem ver o Boulevard Olímpico, vem ver o Botequim. “Não dá...” [riso] Eu tenho um amigo meu que falava assim: “Não somos tartarugas marinhas, não vamos viver quatrocentos anos. Provavelmente, só vamos viver um Jogos Olímpicos e Paralímpicos no Brasil”. Então, cara, vem para o Rio de Janeiro. Vivam alguma coisa... E vivam isso, se for o caso, as críticas também. Mas vivam esse momento histórico desse processo. Eu acho que tem um pouco isso. Quer dizer, o Boulevard Olímpico ser aquele sucesso tem a ver com ter aberto, com modificações urbanísticas e tal, mas tem a ver com pessoas que eventualmente não compraram os ingressos e não têm nenhum grande interesse na instalação esportiva mas estava querendo participar da festa de alguma forma. Então acho que o paralímpico, seja pelos preços dos ingressos, seja porque acabou sendo uma oportunidade, pessoas que não compraram seus ingressos, de verem aquelas instalações, ter um momento... E seja também porque, eu acho, pela atratividade de ver toda uma lógica de superação dos atletas, de um outro olhar, numa lógica... da lógica esportiva, de viver e querer apoiar. Tenho muitos amigos que não foram nos Jogos Olímpicos, e falaram: eu vou nos Paralímpicos, porque eu quero viver

aquilo que está colocado lá. Então acho que tem um pouco esse momento de sucesso. E como o COI sempre falou, também, um pouco para a gente, que é a história da cerimônia de abertura, que faz toda a diferença. Eles falam que, historicamente, é isso. Boas cerimônias de abertura, e isso não significa cerimônia de abertura rica, luxuosa, imponente, mas muda totalmente no engajamento, no ânimo, no humor do processo. Eu acho que, nesse sentido, a gente também acertou muito. Acho que acertou no tom, acertou no conceito, acertou na *pegada*. E aí... enfim, acho que não dá para deixar de dizer que isso é fruto dos últimos sete anos de trabalho, seja do ponto de vista dos gestores que trabalharam... E eu estou falando sete anos só para ter um marco da candidatura. Porque tem gente que está trabalhando antes disso para o sucesso das candidaturas. Mas para ter um marco razoável dos gestores que estão mais diretamente ou que estiveram, ao longo desse tempo, mais diretamente envolvidos com isso. Não dá para esquecer que foram eles que, nesses sete anos, construíram, muito mais, inclusive, que eu, que estou há dois anos e meio. Enfim, tem gente que está trabalhando nisso há muito tempo e que botou de pé isso. E acho que a cerimônia de abertura, inclusive o conceito e a lógica dela, ela expressa um pensamento de diversidade, pensamento de inclusão, que expressa muito a cabeça desses últimos gestores, nos últimos sete anos.

V. F. – A APO teve participação nas cerimônias de abertura e encerramento?

J. C. – Não. A cerimônia... Não. Eu falei muito enfaticamente, mas... Assim. Do ponto de vista do espetáculo, que as pessoas pensam, ele é um espetáculo eminentemente, no caso ali, privado. Ele foi privado. Ele podia não ter sido. Do ponto de vista do financiamento, podia ser diferente. Mas, inicialmente, ele seria todo privado. Ele tem toda uma preocupação com o sigilo, com a surpresa, então tem muito cuidado para você ter menos gente envolvida nesse processo. Teve uma discussão – isso inclusive estava na imprensa – da possibilidade, em função dos últimos meses, da dificuldade financeira do Comitê, de ter um aporte do governo federal na cerimônia de abertura. O Ministério da Cultura de alguma forma tentou fazer alguma discussão sobre a possibilidade de ajudar via Lei Rouanet¹⁷. Eles chegaram, inclusive, a protocolar projetos na Rouanet. Mas avaliou-se, seja por parte do Ministério da Cultura, seja por parte do Comitê, que a lógica do dinheiro

¹⁷ Trata-se da Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, denominada como a lei federal de incentivo à cultura e conhecida como Lei Rouanet, em homenagem a Sérgio Paulo Rouanet.

público ali não era a melhor solução, para o modelo que eles trabalham lá de governança e de orçamento dos Jogos. E aí, te respondendo objetivamente. A APO participou? Participou. Como ela participa de toda a operação de segurança do Maracanã, como ela participou da discussão da energia que precisava, de algum tipo de resiliência para a coisa. Então, do ponto de vista dos poderes públicos... Eu estava lá no dia, trabalhei desde seis horas da manhã até, lá, um monte de discussão com o Ministério do Trabalho, com o Ministério Público do Trabalho, não sei que. Essa lógica pública, a gente estava. Mas, do ponto de vista do espetáculo, eminentemente, é o Comitê e... enfim, e a população que está ali presente.

V. F. – Mesmo a Superintendência de Cultura não teve uma participação nessa definição, enfim, nesse conceito.

J. C. – Não. Inclusive porque, lá dentro do Comitê, é uma área diferente. Lá no Comitê, eles têm a AF, que eles chamam Área Funcional de Cultura, que a Carla Camurati é, enfim, é a referência e a coordenadora, a gerente... Não sei exatamente como é o nome. A área que cuida das cerimônias é uma outra área. Lá é cerimônias. Então, claro que, eu imagino que a Carla, pela história que ela tem, pela... ela pode ter opinado, deve ter opinado; mas não é de responsabilidade dela. Então, o que a gente chama de área de programa de cultura, quando fazia a discussão, era justamente todo o resto da programação cultural e menos a área de cerimônias. Tem toda uma... enfim, uma independência, nesse processo.

V. F. – Antes de eu passar para a próxima pergunta. Está muito frio aqui?

J. C. – Não. Para mim, está ótimo. Estou falando demais?

C. S. – Não. Está excelente.

V. F. – Não. Eu só fiquei preocupada, porque, às vezes, aqui é conhecido pelo... enfim, o CPDOC de modo geral, pelo gelo. Então...

J. C. – A APO é muito pior.

V. F. – Vou acabar adiantando uma pergunta, porque você mencionou o Boulevard Olímpico. E no Boulevard Olímpico tem a Casa Brasil. Que aliás, até agora, eu não consegui, por exemplo, conhecer, justamente por conta do sucesso, posso entender assim, pelas filas quilométricas. Não só na Casa Brasil, mas diversas outras casas, no Boulevard e fora dele. E aí, acho que um pouco em

função dessa procura dos Jogos Paralímpicos, apareceu a proposta de estender... Eu sei que a Casa Brasil já...

J. C. – Ela já previa.

V. F. – Já previa. Mas, assim, os horários entre os Jogos Olímpicos e os Jogos Paralímpicos, eu li, semana passada, uma notícia, dizendo que os horários seriam estendidos. Enfim, não sei se isso, de fato, se concretizou. Mas eu queria te ouvir um pouco sobre a Casa Brasil. As expectativas, o processo de construção.

J. C. – Então. Casa Brasil é um modelo que é meio histórico no processo. Teve a Casa Brasil de Londres... Quer dizer, cada país, especialmente o país sede, tem as suas casas, que é espaço para mostrar a tua cara. Quer dizer, tem um viés de cultura forte mas tem também... é o espaço de fazer negócio. Tanto que a Apex¹⁸, nesse caso, é uma coordenadora importante desse processo. Tem um bracinho de turismo... Então assim, de uma maneira geral, as casas de países, eles têm esses três bracinhos: um viés cultural, para mostrar a diversidade daquele país, um viés de turismo, nesse casadinho de turismo e cultura, e um viés de fazer negócios, nesse caso, que é representado pela Apex. E, normalmente, o país sede dá uma caprichada maior, naquele momento. Então teve Casa Brasil em Londres, teve na China, tem na... tem também, esse modelo de casa tem também na Copa do Mundo, então teve na África do Sul. No caso aqui do Rio de Janeiro, quem tomou a frente desse processo... Podia não ser assim. Mas, quem tomou a frente desse processo... A Casa Brasil, hoje, é do governo federal. Porque podia inclusive, em alguns momentos acontece isso, ser uma casa do governo federal, municipal e estadual, ou... etc. Neste caso, como a prefeitura tem o Espaço Rio, a Casa Rio, junto com o governo do estado, o governo federal tomou a decisão de ter um espaço dele, governo federal. E... Quer dizer, essa discussão começou lá em 2015, comecinho de 2015, mas ela ganhou força, especialmente, de meados de 2015 para cá. E, rapidamente, se montou um GT para montar. É, se eu não me engano, GT Cultura, Turismo e Imagem do Brasil. E, como todo GT, ele começou a ser pensado numa lógica de quais são as marcas que a gente queria, qual era o conceito, o que é que a gente quer mostrar. Tem algumas coisas muito óbvias, que eu vou falar aqui. Então a primeira coisa é... claro que é o Rio de Janeiro, mas também é um espaço de mostrar o Brasil inteiro. Então, desde sempre a gente

¹⁸ Trata-se da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex).

discutiu que teriam que ter manifestações culturais e turísticas que dessem conta, porque a gente sabe que é um espaço que as pessoas vão lá olhar. Então... Uma coisa que eu acho que deu certo foi que a gente, também, envolveu os governos estaduais. Então, chama o governo de Pernambuco... Não é só o governo federal chegar lá e trazer o maracatu ou o frevo. Então, vocês querem vir para cá? Vocês também mandam. Fazer uma articulação com os governos estaduais. Foi uma coisa que deu certo. E quem fez isso foi a subchefia de Assuntos Federativos, que era a tal lá, que eu trabalhei inicialmente, porque ela faz essa relação com os governos estaduais, então ela colocou de pé um pouco essa programação de Estado.

V. F. – E você acompanhou essas reuniões?

J. C. – Eu era membro do GT, eu acompanhava, muitas vezes, reunião em Brasília. E muitas vezes, quando eu não ia, a gente fazia parte do... fazia por vídeo conferência. O Marcelo¹⁹ também acompanhava. Eu era membro do GT. Então a gente discutiu muito o conceito. O que é que a gente quer mostrar, por que a gente quer mostrar, quem é que vai estar ali. Também era uma oportunidade dos ministérios se envolverem e mostrarem suas políticas. Então, o que é que a gente sempre quis fazer? Olha. Não é um lugar para fazer Feira da Providência, assim, botar um monte de estandezinhos e cada um falar – eu tenho uma política de sustentabilidade... Não. Tem que ter um nível de atratividade. Mas, ao mesmo tempo, também é um espaço de mostrar as políticas interessantes. Então, tem lá uma linda exposição do Mais Médicos. Interessante, bonita. Você, ao ler aquilo ali... É lindo, porque as fotografias são, plasticamente, maravilhosas? É. Então, vamos dizer assim, é uma manifestação artística. Por outro lado, por trás dali tem uma... está expressando uma política do Brasil e tem alguma situação. Então... É um pouco isso. Então assim, os ministérios que quisessem se envolver, entendendo que aquilo era um espaço que precisava ter essa plasticidade e essa coisa interessante, que não é folheteria de governo, mas que pudesse trazer isso, era uma coisa fundamental. Eu acho que assim foi-se construindo o processo. Do ponto de vista do governo federal, foi ofertado a todos os ministérios que pudessem trazer. Alguns ministérios, mais obviamente, tomaram a dianteira disso. Foi isso que eu estou falando. A Apex, a Cultura, o Turismo, de imediato, aí Turismo com Embratur, pelos motivos óbvios, e alguns outros ministérios, ao longo do tempo, foram fazendo, bem como alguns bancos públicos. Então a Caixa, tem uma exposição bonita lá, no Banco do Brasil tem. E aí, também, sempre fazendo esse

¹⁹ A entrevistada se refere a Marcelo Pedroso.

link. A Caixa, historicamente, financia a discussão das pessoas com deficiência e do esporte paralímpico, então tem toda essa lógica; o Banco do Brasil tem todo o circuito dele de apoio a alguns esportes específicos, tem o vôlei de praia, tem... Então, assim, foi juntando, uma coisa que fazia sentido no processo. Mas ao mesmo tempo a gente queria também ter... Então, tem uns shows bacanas, tem as coisas que estão vindo... Então acho que acabou sendo uma ideia que deu certo, que – volto a dizer – começou lá em 2015, na busca de como é que bota aquilo em pé. Não é barato. Um pressuposto clássico, que a gente sempre bateu pé: tem que ser gratuito, tem que ser de graça, tem que estar... E o outro desafio era colocar num lugar interessante. Então assim, também, fazer ali naquele espaço que a gente chama dos armazéns, foi uma conquista importante. A gente discutiu longamente o espaço, onde fazer. Então eu acho, também, que foi um acerto importante ter colocado naquele espaço, porque era um espaço que já estava consagrado para estar... para estar colocado. A APO, eu era membro, seja porque... enfim, porque a APO desde sempre quis participar desse processo... a gente sabia que ia ser difícil para a gente tornar alguma interessante, assim, porque é muito mais fácil você fazer uma mega exposição, você contratar show do que ficar contando história de gestão e de governança, então... Mas a gente se propôs a montar um vídeowall. O vídeowall, não o equipamento em si, mas tem um programinha, em que a gente coloca ali... Então, a gente fez uma linha do tempo bacana, a gente conversou com os ministérios, e cada um foi colocando no próprio vídeowall quais são as suas principais questões, de forma que fosse interativo. Então a gente montou isso. Tem um vídeozinho, também, que conta um pouquinho a história da governança da APO, que está lá no vídeowall. Então, claro que a gente tem uma participação muito mais tímida do que a gente imaginava, mas a gente se convenceu que não dava para a gente estar fora da Casa Brasil, porque a gente conta um pouco dessa história também. A Casa Brasil prevê também alguns seminários e palestras e tal. Então, a gente ainda está discutindo, talvez ainda faça, ainda para o paralímpico, um workshop, que fala de sistema, de governança, para o processo. Mas a gente reconhece que a gente tem muito menos glamour do que a maioria das coisas, então a gente tem uma participação tímida, mas tem. Porque eu acho que é uma coisa de registro, tem que entrar na história, e era importante a gente participar. E foi muito bom que os ministérios concordassem com isso, com a nossa entrada e com a nossa participação.

V. F. – Eu me lembro, em uma das visitas que a gente fez à APO, de vocês comentando que na Casa Brasil teria o vídeowall mas que teria um momento, também, para mostrar o software que vocês desenvolveram.

J. C. – Isso. É esse seminário que eu estou te falando.

V. F. – Ah. É esse seminário. Então, isso não aconteceu ainda.

J. C. – Não. A gente ia... Eu não sei exatamente como é que está o prazo, mas eu acho que vai ficar para o dia 16 de setembro. Eu não sei exatamente. Mas a ideia é montar um workshopzinho para mostrar. É agora, em setembro, no paralímpico.

V. F. – E qual é o público alvo desse workshop?

J. C. – Então. Na verdade, assim, tem algumas instituições que têm interesse em usar o que a gente está chamando de... eu vou chamar de software, mas na verdade é o sistema de acompanhamento e de monitoramento que a gente montou e que a gente vai ceder, gratuitamente... A gente está naquela fase de registrar no INPI, pegar com o Exército, porque o nosso servidor é de lá. A gente está na fase, vamos dizer, de regularizar, de forma que a gente possa disponibilizar para quem quiser esse processo. Enquanto a gente não fizer isso, também, não adianta a gente ficar divulgando, nem estar ofertando, porque se eu não conseguir colocar de pé essa possibilidade de registrar a marca, vai ficar todo mundo pendurado igual a gente. Só que várias instituições já nos procuram para isso.

V. F. – A Casa de Rui é uma delas. A Lígia se colocou no início da fila.

J. C. – A Casa de Rui é uma delas. A prefeitura... Algumas pessoas, por exemplo, a Dani, que trabalhava com a gente na Superintendência de Cultura, ela quer levar para lá. Então, algumas pessoas que conhecem querem levar. O Exército, uma parte, quer levar também. E a gente... não tem problema nenhum, pode dar para todo mundo, porque foi dinheiro público, são salários públicos, quanto mais gente usar, para a gente, é mais interessante. Então tem algumas... Prefeitura de Niterói... Onde a gente faz propaganda e onde as pessoas conhecem, algumas se interessam, outras não. Eu ainda brinquei... Porque, assim, a Dani falou que queria ir lá essa semana, para assistir. Eu falei não. Você só vai no nosso workshop, para garantir público no nosso workshop. [risos] Então, o público alvo é justamente algumas instituições, que a princípio, de alguma forma, já mostravam

interesse em ter o software, e a gente vai estar convidando algumas dessas pessoas para ir, para ter um momento mais... Claro, sem nenhum prejuízo de mostrar depois, ou antes ou depois, ter a reunião de trabalho, que não vai ser num workshop de uma ou duas horas que vai estar colocado.

V. F. – E aí, fazendo um gancho, porque eu me lembro muito do Marcelo Pedroso comentando que esse software era um legado dos Jogos Olímpicos, então, já entrando nesse tema do legado; que é uma das palavras que mais aparecem, quando a gente fala dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Uma das atribuições da APO é justamente planejar o uso do legado dos Jogos. E eu queria saber como essa ideia de legado apareceu no processo de construção dos Jogos Rio 2016, do ponto de vista olímpico e paralímpico.

J. C. – Essa fala forte de legado, ela sempre esteve presente, desde do dossiê de candidatura. Inclusive, eu acho que é uma das fortalezas para ter garantido a vitória do Rio de Janeiro. Não vou falar novidade nenhuma para vocês. Eu acho que várias pessoas já falaram isso, que o Rio de Janeiro não era favorito para ganhar. Se a gente fosse pensar bonitinho em quais as cidades estavam mais preparadas para estar vencendo esses Jogos, sediando esses Jogos, o Rio de Janeiro não estava na frente de algumas cidades, que estavam muito mais preparadas do ponto de vista da malha rodo-ferroviária e metroviária, do ponto de vista das próprias instalações. Acho que o discurso da fortaleza é: a Olimpíada, ela vai ser uma oportunidade do Rio de Janeiro alavancar algumas situações, que, se não fosse para as Olimpíadas, a gente não teria esse sucesso, seja do ponto de vista econômico, seja do ponto de vista social. E aí, nesse sentido, gerar os legados seria um dos sucessos do processo. Quer dizer, esse viés, esse eixo legado sempre foi um eixo muito forte no discurso do dossiê de candidatura. Tem alguns legados, que são os legados clássicos, que permaneceram no discurso de todos, especialmente do ponto de vista negativo, como a baía de Guanabara, que de fato foram legados que trouxeram um nível de frustração. Por mais que a gente fale, e de fato é isso, que houve avanços na discussão da despoluição da baía de Guanabara, saindo de índices muito pequenos, que saiu, sei lá, de onze por cento para cinquenta e um por cento, varia um pouco, o compromisso não era esse. O compromisso foi a despoluição total, em determinado momento, e depois chegou um momento em que o próprio discurso se ajustou para oitenta por cento. Não chegamos perto desse processo. Mas o quanto a gente vai medir, que tenha chegado nos cinquenta por cento, foi fruto... Quer dizer, se não tivesse as

Olimpíadas, talvez não tivesse nada, estaria nos onze por cento ainda, ou nos treze, nos quinze, é uma outra discussão que está colocada. Então, assim, eu, Juliana, não tenho dúvidas desse discurso de que, sim, a Olimpíada alavanca. E é um discurso que se mistura muito com a discussão orçamentária. Eu não tenho dúvida de que o dinheiro que foi para a Olimpíada não era o dinheiro que era para ir para a saúde nem para a educação, no Rio de Janeiro. Talvez a gente tenha... quer dizer, esteja, do ponto de vista do Brasil, esteja tirando dinheiro de outros estados. Quer dizer, o governo federal botou dinheiro no Rio de Janeiro preferencialmente, em relação a outros estados, está colocado e tem algum desequilíbrio econômico-financeiro na lógica... Mas assim, o Rio de Janeiro, de fato, foi beneficiado, inclusive do ponto de vista de legado. Acho que os legados mais óbvios que estão colocados são os legados na questão da mobilidade. Que acho que talvez são os mais visíveis. Então eu acho que a gente pode dividir aqui um pouco entre o legado chamado tangível e o intangível. Então, do ponto de vista dos visíveis, se for olhar o mapinha da malha de BRT²⁰, do próprio metrô, de VLT²¹, é óbvio. Não tinha VLT. Tem VLT. Não tinha BRT. Tem BRT. Não tinha metrô. Tem metrô. Claro que a gente pode fazer uma longa discussão aqui, se a linha do metrô está no melhor percurso para alcançar e propiciar à população carioca... se não era melhor ter feito uma outra linha. E essa discussão vai embora. Bom. É um financiamento, e portanto, nesse caso do financiamento, você tem um nível de endividamento do governo estadual, e aí, sim, pode-se fazer essa discussão de que está de alguma forma tirando dinheiro da saúde e da educação, porque você incorpora um financiamento que está colocado. Mas de fato, se não tivesse Olimpíadas, talvez não saísse financiamento para o metrô e não saísse para coisa nenhuma. E acho, e isso eu falo com muita tranquilidade, que, nesse processo, toda a discussão e as pressões que a sociedade fez, que devia fazer e que deve continuar fazendo, na discussão, é fundamental. Que talvez, se não tivesse todo esse nível de mobilização que teve, de crítica, algumas coisas fossem mais frouxas, talvez não fossem tão... com o nível de transparência – que algumas pessoas falam que não tem, mas pelo menos esse nível de transparência esteve colocado. Então, voltando um pouco o raciocínio. Do ponto de vista do legado de mobilidade, para mim, é muito óbvio. Do ponto de vista das instalações, o modelo... Quer dizer, Deodoro, também, é muito claro, especialmente a questão do que a gente chama de parque radical, que é um parque que vai ficar para a população e uma

²⁰ Trata-se do Bus Rapid Transit (BRT).

²¹ Trata-se do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT).

população carente. Aquela área é de uma população carente. Então, de fato, acho que está na hora, agora, da gente continuar exigindo, para que o modelo que fique ali seja um modelo que garanta a gratuidade, que garanta o nível de inclusão e de participação, como uma área de lazer importante para aquela população. Acho que vai ser, porque já foi um pouco assim. Vai ser. E o resto das instalações que foram melhoradas ali é um bem bolado da... vai ser um bem bolado da prefeitura... desculpa – do governo federal com o Exército, para estar colocado. No Parque Olímpico, o modelo pensado foi o modelo, como diz o prefeito, que incorpora muito a questão privada, a PPP²². Então, quando ele fala, de maneira muito forte, que a maioria dos Jogos... do ponto de vista orçamentário, os Jogos, ele tem mais dinheiro privado do que dinheiro público, isso espelha no futuro. Então o Parque Olímpico, depois, um pedaço vai ficar com alguma coisa de instalação esportiva, mas a grande maioria vai ser prédios, seja comerciais, seja residenciais, numa lógica da iniciativa privada, porque foi pensado para ser isso; porque o gasto inicial de toda a infraestrutura foi feito assim. Então, assim, eu acho que seja do ponto de vista... E aí podíamos dar alguns outros exemplos. O antigo lixão de... quer dizer, o que virou Gramacho, o antigo lixão, os piscinões... Quer dizer, tem uma listinha, que é dito e não dito por várias... Os piscinões lá do Maracanã... Tem muitos ganhos de obras colocadas. Dos legados intangíveis, acho que alguns estudos ainda vão trazer mais. Seja do ponto de vista do impacto econômico, seja do ponto de vista do impacto turístico desse processo, acho que tem algumas coisas que vão poder, mais ao longo do tempo, ser medidos melhor, por estudos, que eu acho que, de imediato assim, a gente não está colocado. Eu vou aproveitar aqui para falar um pouco do legado cultural. Eu acho que eu vou arriscar aqui um pouco, me posicionar um pouco mais. Eu acho que a gente perdeu uma oportunidade importante da discussão do legado da cultura. O programa... Quer dizer, acho que o programa da prefeitura, o programa que a prefeitura pensou foi muito bem executado. Acho que a prefeitura planejou e executou bem os processos, seja através dos editais, no sentido de dar oportunidade aos grupos artísticos que estão colocados aqui, acho que ela dividiu bem a cidade no que está colocado. Então, pensando Madureira, pensando Boulevard, pensando... Ela vem trabalhando, não só no período dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, ela já vem trabalhando isso ao longo do tempo. Então eu acho que a prefeitura teve um certo sucesso. Acho que o governo do estado, em função da crise que ele está vivendo, teve uma dificuldade maior de colocar de pé as suas colocações. Acho que eles trabalharam bem com a

²² Trata-se da abreviação de Parceria Público Privada (PPP).

integração. Então, por exemplo, especialmente com o governo federal, eles solicitaram que algumas manifestações do interior do estado – Bois Pintadinhos e alguns grupos mais tradicionais do interior do estado estivessem previstos na programação. Acho que o Comitê, ele... Vamos dizer, a dificuldade financeira que o Comitê passou nos últimos seis meses trouxe um real prejuízo para o programa de cultura. Porque na verdade, nessa hora, infelizmente, no nosso país, o que primeiro vai sendo cortado são as questões ligadas à cultura. Então, como o Comitê, de fato, passou uma dificuldade financeira, ele foi deixando de pé aquilo que ele considerava como sendo essencial. Do ponto de vista dos atletas, é uniforme, é comida, é vila... E o programa de cultura, que tinha um orçamento reservado para o Comitê, acabou não ficando de pé. Por exemplo, acho que foi uma oportunidade perdida o que eles chamam de *Sport pPresentation*. Tinha sido pensado, seja pelo Comitê, seja pelo governo federal, que... Isso que acontece no... seja nas instalações, nos jogos, que ficam lá aqueles *team leaders*... Não tem cabimento a gente ter *team leaders*. A gente não está nos Estados Unidos. A gente precisa botar ali nos jogos o que é nossa cara ou pelo menos o que a gente quer mostrar. E quando foi pensado esse modelo... estou falando aí muito fim de 2015, começo de 2016. – o modelo, junto com o governo federal, do programa de cultura, o modelo era esse: vamos trazer os grupos artísticos seja do Rio de Janeiro, seja do Brasil todo, eles se apresentam na cidade, na rua, na Lapa ou Madureira ou em Campo Grande, onde for, ele vai para o Parque Olímpico e ele se apresenta ali para o gringo ver. Então é importante que o gringo veja a cara do Brasil. E por outro lado é bom, porque o Parque... dá vida no Parque. Então a pessoa está num... Tem uma sessão de dez ao meio-dia, depois só tem a outra oito horas da noite. Em vez de ficar só lá na loja da Coca-Cola, do McDonald, você tem ali, o tempo todo, dando vida, então... Ele vai em Deodoro... Então, esse cara que você está trazendo lá do Recife, do Maranhão, do Pará, de onde você quiser, você faz esse circuito. Para ele é bom, porque ele ganha público, é [bom] para os espaços, e a gente faz a nossa cara. Isso eu acho que foi uma das coisas que vocês não perguntaram, não sei se vai perguntar, mas é uma coisa que...

V. F. – Isso era uma proposta do Ministério da Cultura, ainda durante a gestão da presidenta Dilma.

J. C. – Isso era uma proposta da gestão do ministro Juca²³, é. Tinha um programa... Se vocês forem olhar o programa que o ministro Juca anunciou –, já não me lembro que dia, mas acho que era em maio, se eu não me engano... não, março, abril, sei lá, não me lembro mais –, tinha essa proposta, num combinado com o Comitê. Esse modelo que a gente chama de *Sport Presentation* seria um pouco esse bem bolado que... Quer dizer, a manifestação artística e cultural é a cara do Brasil; por um lado, você garantiria a diversidade e, por outro lado, você ajudaria o Comitê a fazer isso. Tirando uma parte que a gente brinca lá que é para conter o público. Porque assim, quando é pensado nisso, é pensar inclusive em conter a multidão. Sai todo mundo... Acabou a sessão oito horas da noite, então cai todo mundo no BRT oito horas da noite. Não. Faz uma apresentaçõzinha aqui. Um pedaço vai, outro pedaço fica... Então, tinha toda uma operação montada, para ser pensada... Então... Acho que isso é uma coisa para os Jogos Olímpicos. Eu não sei no detalhe, confesso que eu não sei mesmo, como é que isso ficou para o paralímpico. Porque o que foi dito, na última entrevista, pela nova gestão do Ministério da Cultura, é que, em função de uma série de questões de processos e burocráticos, eles optaram em manter um pedaço da programação cultural para os Jogos mas de fortalecer ainda mais o paralímpico. Então parte dessa programação que seria para os Jogos ficaria no paralímpico. Então, assim, estamos torcendo para que parte disso fique. Mas eu acho que, do ponto de vista cultural, a gente perdeu uma oportunidade importante de estar fazendo essa rede e esse processo aí, para a cidade e para as pessoas que viveram aqui.

V. F. – Retomando essa ideia. A curadoria, então, das apresentações e dos shows que iam acontecer e que aconteceram nas instalações, era do Ministério da Cultura, do ministro Juca Ferreira. Eu tive oportunidade de ir ao Parque Olímpico, num domingo, e lembro que, após uma transmissão de um vôlei de praia, teve um show do Dream Team do Passinho, um pouco mostrando o funk carioca naquele palco. Isso era uma curadoria que já vinha do Ministério da Cultura, ou foi o Comitê que...? Você tem isso mapeado?

J. C. – Sobre isso exatamente, sobre essa situação, eu não consigo...

V. F. – Não. Essa situação é só um exemplo.

²³ A entrevistada se refere a Juca Ferreira.

J. C. – Eu sei que é o seguinte. Algumas dessas situações, que é isso que a gente chama de *Sport Presentation*, que ficaram, algumas foram contratação do próprio Comitê, com algum dinheiro que ainda ficou, especialmente, da área de esportes. Então, parte disso... No vôlei de praia, também, tinha uma bateria de escola de samba... Tinha algumas coisas. Não estou dizendo que não houve. Mas, parte. O Comitê ainda guardou um dinheirinho para isso. Eu sei que... é isso que eu tinha falado – que alguma coisa do programa de cultura ficou, não na intensidade que tinha sido pensado inicialmente, que eles reajustaram um pouco, dividiram e deram um peso maior na programação para o paralímpico e alguma coisa. Então, eu não sei se esse espetáculo específico do Passinho estava no viés do programa do Ministério ou do Comitê propriamente dito. O que eu quis registrar aqui é que eu acho que a intensidade pensada inicialmente não ganhou essa dimensão. E aí eu acho que isso é uma coisa meio óbvia no próprio Parque²⁴. Quem foi a Deodoro, quem foi... Quer dizer, era para ter uma intensidade maior. E aí não estou necessariamente falando de gestão, mas estou falando de oportunidade, porque eu fiz esse link com a questão do legado. Então, voltando aqui à questão do legado. Falei um pouco do legado. Do ponto de vista intangível, tem essas dimensões que eu falei, turísticas e econômicas, que eu não sei mensurar agora. Eu acho que pouca gente tem estudo, ainda. Acho que vai precisar um pouquinho de tempo. E do ponto de vista cultural, acho que a Casa Brasil foi o *case* sucesso. Foi. Se eu não me engano, bateu trezentos... ontem, bateu trezentos mil visitantes. Mas acho que, do ponto de vista cultural, a gente perdeu essa oportunidade, e aí pensando mais nessa coisa de Comitê e governo federal. Acho que o governo do estado já não tinha se proposto a ter nada muito grande, foi do tamanho possível, e a prefeitura fez o que se programou, que está colocado. Agora também, é isso, do ponto de vista cultural, o povo faz o processo. Estou falando daquilo que é, de alguma maneira, direcionado ou pensado pelos poderes públicos. O resto está na rua, as pessoas interagem e o sucesso está nas redes e no que está de engajamento de cada um.

V. F. – E pensando ainda na questão do legado, desse planejamento do uso do legado. Do ponto de vista prático, como é a produção desse planejamento do uso do legado, a parte da APO?

²⁴ Trata-se do Parque Olímpico, local de realização das atividades esportivas do Jogos.

J. C. – Então, vamos lá. Agora, falando de APO. O que está na lei é que a gente precisa, precisou fazer, e nós fizemos, (depois eu falo) semana passada, entregamos, o planejamento do uso do legado. E aí a lógica do planejamento é isso, quer dizer, é ajudar, coordenar, participar e articular com os entes o processo, quer dizer, o planejamento é o processo. A gente, desde 2012, começou a participar de um grupo de trabalho, que era coordenado pelo Ministério do Esporte, que chamava GT Planejamento, GT Legado Estratégico, e a gente era participante. A partir de 2014, finalzinho de 2014, se não me engano, setembro de 2014, a gente achou necessário deixar muito claro o que é que é o legado para a cidade, para os Jogos ou para o Brasil e o que é que era o papel da APO nesse processo. Então, nesse sentido, o Ministério do Esporte, por parte do governo federal, pensou isso que era legado estratégico, e ficou muito claro que o que a APO tinha que fazer era ajudar os entes nesse planejamento. E qual é o conceito que a gente sempre discutiu com o Tribunal de Contas da União? Que a gente não pode dizer para o ente o que é que ele tem que fazer com aquela instalação depois, portanto quem tem que saber se a sala do handebol, a arena do futuro vai virar escola ou posto de saúde é a prefeitura. É ela que sabe, ali, se está precisando de escola ou de posto de saúde. Ela é que tem a dimensão da política pública que está colocada. O que é que a APO tem que fazer? Garantir que, quando acabar os Jogos, aquilo não vá ficar um elefante branco, para ficar dez anos discutindo se é escola ou posto de saúde. A APO tem que garantir que a dimensão desse planejamento tenha levado em conta a dimensão econômica, social e financeira, que o desmonte não seja o dobro do preço do que foi montado, que, do ponto de vista sustentável, você não vai pegar aquele bando de ferro e jogar dentro da baía de Guanabara. Estou aqui falando um monte de caricatura. Mas, então, o que a gente precisava era fazer o seguinte: acompanhar o processo de planejamento e saber exatamente se aquele desmonte ou aquele *retrofit* teve dimensão econômica, se, economicamente, foi pensado, se já está pensado o modelo de gestão de que, depois, se vai virar posto de saúde, se tem concurso pensado para médico, porque não adianta você fazer um posto de saúde e não ter médico, não ter nenhum outro tipo de dimensão. Esse era o processo da reciprocidade. Então, essa era uma coisa muito importante, que foi uma vitória para a gente, não vou falar convencer o Tribunal de Contas, porque ninguém convence, mas ter a compreensão de que não é a gente a dizer. O que a gente tem obrigação é de ajudar na compreensão e de garantir que eles estejam pensando nisso, de cutucá-los, para que eles estejam pensando nessas dimensões colocadas. Essa é a primeira coisa. Uma segunda coisa, que foi fundamental na

nossa compreensão com o Tribunal de Contas, é que a gente só ia acompanhar o que está na matriz de responsabilidade, que são consideradas instalações exclusivas para os Jogos. Porque, assim, eu não preciso ficar fazendo nenhuma tese de doutorado [para dizer] por que é que o metrô é um legado para... O metrô, é meio natural, o legado do metrô é o legado do metrô. O que o metrô... Eu não preciso explicar, inclusive, esse fracasso, por que é que seria legado a baía de Guanabara ser despoluída. Já está dado, os legados estão colocados. Agora eu preciso explicar qual é o planejamento da instalação que seria elefante branco. Então assim, então, nós temos dois bracinhos, que a APO... que são os grandes orientadores nossos. A gente não diz... quer dizer, federativamente, quem diz é o ente; por outro lado, a gente está restrito à matriz de responsabilidade. Diante disso, a gente fez um grupo. Durante dois anos, a gente sentava com o estado, o município e o governo federal e discutia isso. A gente fez dois relatórios situacionais. Nem sempre foi fácil. Em determinado momento, especialmente o governo federal demorou muito a discutir qual era o modelo dele. Primeiro ia ser uma universidade que ia gerir tudo, depois virou uma OS²⁵, depois... Então, isso foi difícil. Teve muita mudança de gestão no governo federal. A prefeitura, também, por seu lado, dependia do governo federal para discutir alguma coisa, especialmente do parque da Barra. E aí, finalmente, no fim do ano passado, o prefeito avançou na discussão ali de colocar o PSE de pé. E aí, finalmente, eu acho que aí, seja por força dos órgãos de controle, seja porque os Jogos foram chegando, seja porque os governos sentaram, finalmente, nos dois últimos meses, eles puderam estar apresentando de fato qual é a proposta deles para o processo, e a gente pôde avançar numa certa avaliação nossa se o planejamento... claro que a gente veio conversando [durante] o processo inteiro. A gente não ia fazer uma... A gente não é um auditor, a gente não é uma banca, para dizer se aquilo estava certo ou estava errado, mas a gente foi acompanhando e vendo e, eventualmente, até fazendo algumas proposições no processo. Então, na semana passada, a gente tinha o prazo de entregar, seja para o Tribunal de Contas, seja porque acabou judicializando a proposta, para a Justiça, o nosso pool. Eu acho, e eu estou falando isso com bastante sinceridade, que a gente cumpriu o que está na lei. Eu acho que seja porque eu acho que os entes também cumpriram e nos possibilitaram... Porque a gente podia, simplesmente, falar o seguinte: impossível fazer esse trabalho, porque a gente não tem o que avaliar, porque ninguém apresentou nada.

²⁵ Trata-se da abreviação de Organização Social (OS), natureza jurídica de entidades pertencentes ao terceiro setor.

Eu acho que, especialmente nos últimos meses, eles conseguiram avançar na proposta. Tem lacunas ainda. Nós procuramos, no projeto, sinalizar onde a gente acha que precisava agilizar. Mas acho que as condições estão dadas, para não ter elefantes brancos assim. Pode parar? Pode. Pode aquilo que eles escreveram não se colocar? Pode. Tudo pode. Mas assim, as propostas estão colocadas, as condições estão colocadas. Tem um modelo de gestão pensado. E acho que, do ponto de vista de legado, com esse foco nosso, para a matriz, as grandes questões estão resolvidas, seja do Parque Olímpico, seja de Deodoro.

V. F. – E, nessas discussões sobre o legado, houve participação de alguma representação da sociedade civil?

J. C. – Então. No começo, naquilo que a gente tinha falado de discussão do legado estratégico, houve, naqueles seminários que o Ministério do Esporte coordenou. Eu estou falando, se eu não me engano, de 2012, 2013. Então, teve uma participação. Agora, era uma dimensão, ainda, daquilo que a gente está chamando de legado estratégico, pensando a cidade como um todo, os grandes legados que estão colocados. Do ponto de vista da governança mais específica da APO, não. Por quê? Porque a gente foi cada vez mais tentando cumprir o nosso dever legal, que é esse planejamento, para ser sincera, a gente não... a gente tinha previsto dois momentos, um momento em que a gente pudesse discutir mais com os entes e depois, num segundo momento, ter essa abertura para a sociedade civil, se você for olhar, inclusive, no que a gente chama de R1, que é o nosso Relatório Um, a gente diz isso, que, no R2, a gente vai chamar a universidade, vai chamar o movimento social... enfim, a sociedade civil como um todo, para discutir. Chegamos a conversar. Quando eu falei não, não de maneira organizada. Chegamos a conversar, várias bilaterais, com vários especialistas e com... A gente participava dos fóruns. Então, assim, que a gente tenha puxado, não. Mas tem vários fóruns, que a própria sociedade se organizou, seja a universidade, seja em assembléia legislativa, a gente ia. A gente, às vezes, fazia parte da mesa, às vezes não fazia parte da mesa. Mas o desejo original, o desenho original que a gente tinha feito, que era entregar um *pool* num primeiro momento e depois fazer uma discussão mais organizada, a gente não fez. E aí eu acho que foi muito por conta dos tempos mesmo. Na verdade, de maneira mais concreta, tem... sei lá, um mês, quinze dias, um pouco menos, que o... especialmente o governo federal conseguiu colocar mais de pé a sua proposta. E a gente tinha um prazo. Eu não posso fazer um planejamento de uso do legado depois dos Jogos. A gente tinha um prazo. E a

gente acabou cumprindo. Acho que algumas das proposições que a gente fez sinalizam um pouco para isso, para, nesse segundo momento, os entes conversarem um pouco mais, aprimorarem e sair, e ter uma discussão um pouco mais coletiva. A gente tem técnicos importantes, que sinalizam para isso. Mas ter uma coisa mais coletiva, ter um outro olhar, ter aquele tempinho de gaveta para depois você voltar, é fundamental. Eu acho que mais do que necessário, é fundamental.

V. F. – Você mencionou agora o governo federal. Acho que essa é uma questão que a gente vai voltar mais adiante. Mas para o legado, do ponto de vista do legado em si, as mudanças que aconteceram no... (Como é que está o seu horário?)

J. C. – É. Mais ou menos.

V. F. – Porque a gente pode combinar uma segunda sessão, se for...

J. C. – Deixa eu te falar. Eu tinha uma reunião na prefeitura, com o prefeito, mas eu acabei desmarcando, porque minha mãe fez uma operação e eu vou ter que ir com ela tirar os pontos, agora. Eu tenho mais uns dez minutos. Porque é aqui em Botafogo, mas lá é quatro e meia, então não sei...

V. F. – E é possível a gente combinar outra sessão?

J. C. – Tem problema?

V. F. – Não, não tem problema nenhum.

C. S. – Não. Nenhum problema. A gente faz a reta final.

V. F. – É. A gente deixa...

J. C. – Desculpa, gente. Eu falei muito e acabei não...

V. F. – Não, não. Na verdade, é excelente.

C. S. – Não. E é até ótimo, porque a gente processa também. Pode ser bastante...

J. C. – Eu sei que é um problema pessoal, mas é porque...

V. F. – Não! Imagina. Eu vou só, então, fechar essa pergunta que eu estava formulando.

C. S. – Fecha. Isso. Que depois a gente retoma do...

V. F. – Aí eu acho que a gente pode encerrar. Não?

C. S. – Isso. Isso.

V. F. – Talvez. Enfim... Para você também ficar tranquila.

C. S. – A gente faz uma segunda parte.

V. F. – É. Bom. Eu estava retomando essa questão da mudança. Nos últimos meses, a gente teve o afastamento da presidenta Dilma e o Michel Temer assumiu como presidente interino. Do ponto de vista do legado, essa mudança no governo federal... Porque o meu entendimento é que no governo federal é que a gente tem uma mudança expressiva de linha. Na prefeitura, a gente tem o Eduardo Paes à frente de todo o processo, no governo do estado, a gente tem o mesmo grupo político assumindo, por mais que... Não sei. Caso tenha, se você quiser comentar, também, se teve alguma mudança no governo estadual. Mas essa mudança de gestão no governo federal apresentou também uma mudança do ponto de vista do legado?

J. C. – Então. Acho que sim. Se por um lado eu fiz uma fala ali atrás, (depois, eu acho que eu vou ter oportunidade de falar de maneira mais concreta e franca) que, do ponto de vista dos Jogos como um todo, os últimos três meses do presidente interino Temer, (até hoje ele é interino) tenha mudado, eu acho que não teve mudança. Estava tudo pronto. O erros e os acertos foram, do ponto de vista do governo federal, foram do governo Lula e Dilma. O que tem de bom e o que tem de ruim. Ninguém, em três meses, faz uma grande revolução. Claro, teve uma coisinha aqui, uma coisinha ali, do ponto de vista da operação; mas do ponto de vista dos financiamentos colocados, o dinheiro que tinha que ser... o que foi colocado ou o que não foi colocado, das grandes políticas, esses três meses representaram pouca coisa. Por isso, eu falei antes e reitero, que eu acho que os gestores que passaram nos últimos sete anos foram os grandes representantes, os vitoriosos desse processo. Acho que o legado, essa leitura é um pouco diferente. Do ponto de vista das decisões colocadas. Não que faça diferença da grana que foi colocada. Então assim. O dinheiro que foi colocado do governo federal para fazer o

que foi feito foi de antes, mas o que vai virar, especialmente no modelo de gestão, acho que fez a diferença. Até o governo Dilma, tinha algumas discussões e alguns modelos que estavam sendo pensados. Acho que a presidenta Dilma, naquele momento, não tinha tomado a decisão do que faria. Volto a dizer. De maneira formal, isso nunca foi apresentado para a gente. Mas a gente sabia que tinha algumas discussões colocadas. Então, do ponto de vista do modelo de gestão, tinha uma proposta de fazer uma grande universidade, com um bracinho MEC²⁶, com um bracinho MCTI²⁷, com um bracinho... Enfim. Então, tinha uma proposta. Teve uma outra proposta, sempre em discussão, nunca algo formal de decisão, de fazer alguma coisa de OS, de organização social, para colocar de pé. Aí tinha sempre... O Exército teve uma proposta dele ter alguma coisa na Escola de Educação Física. E acho que o tempo foi passando, as decisões do governo federal sobre o legado não foram tomadas, sobre o modelo de gestão, e aí sim, acho que nos últimos três meses, houve, não vou chamar um avanço, mas houve um processo de decisão. Houve um avanço, sim, na modelagem apresentada para os órgãos de controle e para a gente, ou seja, tem um modelo apresentado. Antes, o governo federal não apresentava o seu modelo. Antes, o governo federal dizia que estava estudando possíveis modelos. E teve vários modelos. Na verdade, você tem modelo da FGV²⁸, aqui, desde 2012. Tem estudos. Tem muitos estudos colocados. Mas uma decisão política – vai ser assim, vai ser acolá –, nem o presidente Lula nem a presidenta Dilma tinha apresentado, de forma cabal, esse processo. Sim, a última gestão do Ministério do Esporte, que é a quem cabe fazer isso, nos últimos meses, apresentou, tanto para a gente, para a APO, quanto para o TCU, que é o órgão de controle, que estava cobrando ele. Então, nesse sentido, foram decisórios os últimos três meses, para o legado, sim, na minha opinião.

V. F. – Está ótimo. E com mudanças, ou não, dessas propostas de gestão que estavam sendo colocadas?

J. C. – Na verdade, aqueles modelos, vamos dizer, mais estruturantes, que poderiam ser pensados, [como] criar uma universidade ou criar uma OS, isso não foi colocado. Eles, na verdade, estão colocando de pé modelos já colocados. Então você não vai criar uma instituição nova, você vai fazer convênios com o Exército. E eu não estou falando que isso é mais frágil, porque [são] convênios previstos na

²⁶ Trata-se do Ministério da Educação (MEC).

²⁷ Trata-se do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

²⁸ Trata-se da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

LDO²⁹ não sei das quantas, tudo bonitinho. Mas você não cria uma nova instituição no processo. Você cria uma governança com as instituições já existentes, seja instituição Exército, no caso de Deodoro, seja o COB, que é uma instituição importante para estar gerindo isso e que já tem... eles avançaram na negociação com o COB para isso, seja com federações. Então eles, assim, eles bateram o martelo que neste momento eles iam colocar de pé modelos de gestão com as instituições existentes, e não criando grandes estruturas, como foi pensado em alguns outros modelos colocados.

V. F. – Está ótimo. Juliana, não sei se você gostaria de falar mais alguma coisa.

J. C. – Então. Assim, desculpa estar no meio do caminho assim. Vamos continuar então, depois? Aí eu faço coisas mais... Tem muito para falar, mas...

V. F. – Vamos. Com certeza. Assim que você puder. A gente está à disposição.

J. C. – Então, vamos marcar logo.

Final do pho 2329 Juliana Carneiro_2016-08-29

²⁹ Trata-se da abreviação de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), uma das leis ordinárias, de duração de um ano, que compõem o sistema orçamentário brasileiro.