MAGALY MARQUES PULHEZ

O arranjo gerencial

Estado, empresas de engenharia e arquitetos
nos cotidianos de gestão da política habitacional em São Paulo

t e s e d e d o u t o r a d o

MAGALY MARQUES PULHEZ

O arranjo gerencial

**Estado, empresas de engenharia e arquitetos
nos cotidianos de gestão da política habitacional em São Paulo**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo
do Instituto de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de Doutora em Arquitetura e Urbanismo

orientação **Profa. Assoc. Cíbele Saliba Rizek**

são carlos . setembro . 2014

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

P981o Pulhez, Magaly Marques
O arranjo gerencial: Estado, empresas de engenharia
e arquitetos nos cotidianos de gestão da política
habitacional em São Paulo / Magaly Marques Pulhez;
orientador Cibele Saliba Rizek. São Carlos, 2014.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Arquitetura e Urbanismo e Área de Concentração em
Teoria e História da Arquitetura e do Urbanismo --
Instituto de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de
São Paulo, 2014.

1. política habitacional. 2. empresas
gerenciadoras. 3. Engenharia Consultiva. 4.
gerenciamento. 5. campo profissional do arquiteto. 6.
prática profissional do arquiteto. 7. CDHU. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Arquiteta e Urbanista **Magaly Marques Pulhez**

Título da tese: **"O arranjo gerencial: Estado, empresas de engenharia e arquitetos nos cotidianos de gestão da política habitacional em São Paulo"**.

Data da defesa: **20/11/2014**

Comissão Julgadora:

Resultado:

Profa. Dra. **Cibele Saliba Rizek (Orientadora)**
(Instituto de Arquitetura e Urbanismo - USP)

aprovada

Prof. Dr. **Sarah Feldman**
(Instituto de Arquitetura e Urbanismo - USP)

APROVADA

Profa. Dra. **Luciana de Oliveira Royer**
(Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - USP)

aprovada

Prof. Dr. **José Tavares Correia de Lira**
(Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - USP)

aprovada

Profa. Dra. **Tatiana de Amorim Maranhão Gomes da Silva**
(Faculdades de Campinas - FACAMP)

aprovada

Tatiana Amorim Maranhão Gomes da Silva

Coordenador e Presidente da Comissão de Pós-Graduação do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo: Prof. Dr. **Márcio Minto Fabrício**

Dedico esta tese à Catarina e ao Miguel,
que tanto queriam saber, afinal, o que era um doutorado!

E ao João Marcos, por estarmos juntos no cotidiano
extraordinário do mundo da vida, inventando um
devir outro futuro

AGRADECIMENTOS .

Ao sentar para finalmente escrever essa seção de agradecimentos (sem muito acreditar que esse momento enfim chegou!), foi inevitável olhar para trás e rememorar o processo da caminhada que está se finalizando agora e surpreender-me com ela: só agora me dou conta de que neste ano de 2014 completo dez anos quase ininterruptos de trajetória acadêmica, desde que iniciei o mestrado em 2004, com suas dores e delícias, momentos de bons achados e de muitas dúvidas inquietantes. Durante este percurso, que foi tanto desalentador quanto prazeroso em diferentes medidas, em diferentes aspectos, duas pessoas em especial me acompanharam de perto, com maior ou menor proximidade, neste ou naquele momento, mas sempre por perto: a primeira delas é o professor José Lira, meu orientador no mestrado, meu interlocutor e meu amigo, talvez o principal responsável pela jornada de amadurecimento intelectual que comecei lá atrás, ainda nos esboços iniciais da pesquisa de mestrado e que agora se arremata com esta tese. A você, Zé, agradeço principalmente pela generosidade e pelo carinho, por ter lido e discutido comigo o primeiro projeto de pesquisa ainda embrionário e por ter aceitado participar das bancas de qualificação e de defesa deste doutorado, pelas contribuições importantes e pelo diálogo que conseguimos manter vivo. A segunda presença fundamental é a de Cibele Rizek, mais do que orientadora, também interlocutora e também amiga (quase mãe!), certamente a fiadora do pensamento crítico que carrego nos meus escritos, desde os tempos do mestrado. Seu entusiasmo com meu trabalho e minhas “descobertas”, quando nem eu mesmo conseguia enxergá-las, foi muito do que me motivou a levar esse doutorado pra frente. Por tudo que leu e comentou e releu, pelas questões formuladas, por me instigar a pensar mais e mais, pela confiança, obrigada.

O tema que resolvi enfrentar na pesquisa me era bastante estranho a princípio, e também difícil de abordar, para que não recaísse apenas em obviedades e pouca contribuição ao debate acadêmico. Mas, por sorte, na tarefa intrincada de encará-lo e entendê-lo tive o privilégio de contar com figuras importantíssimas, como os professores Eduardo Marques e Sarah Feldman, a quem agradeço pelo interesse e pela gentileza em guardar alguns de seus poucos momentos disponíveis para discutir comigo as minhas questões de pesquisa, os caminhos possíveis de seguir, as indicações de leitura e as dicas de contatos para a pesquisa empírica; muito obrigada pelas boas conversas que tivemos! À professora Sarah, agradeço ainda pela participação no exame de qualificação e na banca final de defesa da tese, pelas sugestões de continuidade da pesquisa, que certamente não se encerra nesta tese.

O dia-a-dia da pesquisa, ao longo de mais de quatro anos, também foi rico de encontros: no Instituto de Arquitetura e Urbanismo da USP de São Carlos, agradeço ao professor Renato Anelli, pelas discussões motivadoras ao longo das duas disciplinas cursadas, e à professora Eulalia Portela, pelos bate-papos de corredor!; à Cleverci, funcionária do CEDOC, que me acolheu muitas vezes durante a escrita da tese; aos colegas de pesquisa do LEAUC - Laboratório de Estudos do Ambiente Urbano Contemporâneo, sobretudo à Camila Moreno, Maísa Fonseca, Huana Carvalho e Thaís Rosa, pelo diálogo espontâneo e pelas boas risadas!; ao professor Manoel Rodrigues Alves, coordenador do LEAUC, agradeço pelo acolhimento, pela estrutura disponibilizada e pela oportunidade de participar do NAPUrb - Urbanização e Mundialização, com tantas discussões interessantes (e importantes) potencialmente estruturadas.

O desenvolvimento da pesquisa empírica, junto à CDHU, às gerenciadoras e aos profissionais arquitetos envolvidos nos cotidianos da política habitacional, só encontrou meios de viabilizar-se porque tive a sorte de contar com pessoas muito generosas, gentis e disponíveis para conversar e para fornecer boa parte da documentação trabalhada ao longo da tese: agradecimentos enormes a todos estes muitos colaboradores que tornaram possível a realização da pesquisa, principalmente à Elza Braga, Vilma Dourado, Antonio Moreira Salles, Ricardo Hunziker, Fernando Luzio, Eduardo Trani, Paulo Pignanelli, Elisabete França e José Marinho. À Laura Machado de Mello Bueno, pelas contribuições e também por aquilo que se guarda na memória: a formação íntegra, o crivo crítico, desde os idos da graduação; à Malu D'Alessandro, pela atenção e pela amizade e por, sem querer, ter-me feito despertar para uma perspectiva de pesquisa, ainda no mestrado; à Luciana Royer, agradeço a disponibilidade, as dicas importantes e o bom café compartilhado! E, é claro, agradeço ainda sua participação na banca final de defesa da tese, pelo rico debate que pudemos estabelecer ali, compartilhando aflições e perspectivas possíveis para nosso campo de trabalho. Ao seu lado, aproveito para agradecer também a presença, na banca, de Tatiana Maranhão, com suas contribuições entusiasmadas sobre os temas da pesquisa: obrigada por apontar os sentidos de minhas inquietudes e por topar dividi-las comigo.

Pessoas fundamentais para a realização de uma parte do trabalho, agradeço aos amigos e colegas que me ajudaram a estruturar uma verdadeira “rede” de pesquisa entre os arquitetos das gerenciadoras: obrigada a Pedro Fiori Arantes, Caio Santo Amore, Renata Moreira, José Eduardo Baravelli, Chico Barros, Guilherme Petrella e a todos mais que, de alguma forma contribuíram, com depoimentos, dicas, dados, divulgação da pesquisa, enfim, com a formação de matéria essencial para que fosse possível escrever a tese. À Milena Makray e Bia Tone, amigas queridas, muito obrigada também por ajudar e por estarem sempre aí, para as minhas horas mais divertidas em São Paulo! Adele Lamm foi uma das boas surpresas da pesquisa: agradeço muito a você não apenas por ter sido uma das principais colaboradoras do trabalho, mas,

principalmente, pela amizade que fizemos nascer! À Heloísa Diniz, sem exagero, acho que devo a existência dessa pesquisa: foi você quem me pegou de sobressalto, numa tarde de conversas amenas, me fazendo tirar do baú um “esboço de ideia”, que tinha ficado guardado e esquecido durante algum tempo e que, com muito custo, consegui fazer virar um doutorado; obrigada pela ajuda e pelo diálogo constante, pelas visões de mundo discutidas e compartilhadas, pelos ideais comuns que insistimos em defender (e que bom que insistimos!). Aos amigos Tati Urbanovik e Wagner Germano, para muito além do apoio durante a pesquisa, sem dúvida super importante, mas principalmente pelos momentos de longas e divertidas prosas, daquelas que só são possíveis com as pessoas mais queridas, entre a roça e o Copan, *thank you, guys! I get high with a little help from my friends!*

Em São Carlos, aos amigos, de trabalho e de tudo mais na vida, agradeço por estarem sempre por perto. Muitos de vocês nem sequer imaginam do que se trata esta tese, mas acompanharam a minha trajetória e me apoiaram, direta ou indiretamente, em algum momento dela; sem essa cumplicidade, certamente, teria sido bem mais difícil! Obrigada a Lúcia Shimbo, Lis Almeida, Du Araújo, Bianca Habib, Manuela Souza, Daniel Carneiro, David e Milena Sperling e Renato Locilento. Na Unicep, agradeço a todos os meus colegas de “noitadas”, principalmente ao Itamiro Nogueira, Ana Lúcia Cerávolo e Rosana Folz, pelo companheirismo na reta final. Com açúcar, com afeto, aos queridos Luciana e Leandro Schenk, muito obrigada! Ao Gabriel Feltran, grande amigo, agradeço por ter me dado uma pista de como abordar esse tema tão trabalhoso pra mim; você certamente nem se deu conta disso, mas me mostrou, entre cervejinhas e petiscos, um “jeito de pensar”! Valeu, Gabs, por tudo e por mais essa! À Thaís Rosa devo mais do que agradecimentos e você sabe disso! Mesmo assim, obrigada pela interlocução, pelo companheirismo no trabalho e na pesquisa, pelas prosas de muitos assuntos (tipo filhos, creche e agora aulas!), mas, principalmente e acima de tudo, pela afirmação incontestável de nossa amizade: ela é muito importante pra mim, acredite! Aos compadres, Ruy e Vera Sardinha Lopes, agradeço por simplesmente serem as pessoas que são e por tornarem a minha vida em São Carlos mais feliz e muito mais saborosa!

E como estas oportunidades são boas para externar o carinho que levamos pra vida, que está sempre ali, nos servindo de porto seguro, aquelas amizades distantes, mas mais do que fundamentais, agradeço também à Teresa Borsoi, Cris Funari, Joana D’Andrea, Janaína Stropp, Fábio Araújo e André Carvalho e às minhas queridas “irmãs”, Dea Arruda e Raíssa Oliveira, mais toda a filharada reunida: que bom que seguimos caminhando juntos, e seguiremos!

Não poderia deixar de agradecer a toda equipe de professores e funcionários da Creche e Pré-escola USP São Carlos, que me ensinou mais sobre educação do que pude aprender em tantos anos metida na universidade, seja como estudante, como pesquisadora ou professora. Obrigada por fazerem parte da trajetória dos meus filhos (e da minha também, é claro) e por dar a eles o

melhor tratamento que eu jamais poderia imaginar nesses tempos em que precisei estar mais ausente do que gostaria.

À Dete e ao Manoel, obrigada pelo suporte em casa e pelo carinho involuntário que dedicam aos meus pequenos!

À família Almeida Lopes (“núcleo duro” e agregados!), muito obrigada pelo acolhimento e pelo carinho: que bom saber que Catarina e Miguel poderão crescer compartilhando e aprendendo com vocês a integridade e a correção, um exemplo pra vida.

Ao meu pai, Nilo, agradeço pelo apoio de sempre, não apenas o emocional, que nunca falha, mas também o logístico, que dessa vez foi simplesmente fundamental para que eu conseguisse terminar esse trabalho: além da ajuda durante a pesquisa de campo e também com a formulação dos gráficos, sem o esteio que você e Nali me ofertaram nestes últimos meses para cuidar das crianças enquanto eu me dedicava à escrita solitária da tese, com certeza não teria sido possível chegar ao final dessa jornada (ou pelo menos, teria sido muito mais difícil do que já foi!). Obrigada a vocês, pelo amor e pela dedicação que oferecem aos pequenos e pela disponibilidade de estar com eles!

À minha mãe, Cristina, e à minha “tiamãe”, Marly, agradeço por serem a minha casa, para onde eu sempre volto e gosto de voltar, agora com meus dois penduricalhos, que deram um outro sentido pra ela, de mais alegria e ainda mais aconchego. Obrigada também a vocês pelo suporte e pelos cuidados com eles, mas, sobretudo, pelo amor imenso e incondicional, que me chega também em forma de estímulo, de torcida, de uma corujisse boa de ouvir!

À minha irmã Mariana, amiga querida, pelo mundo compartilhado, que só você pode entender, que é só nosso, agradeço a companhia: obrigada pelas conversas, pelo encorajamento, pela camaradagem! E obrigada, é claro, por ter se tornado essa Tata incrível, tão prestativa, tão amada!

Ao João Marcos, meu companheiro, à Catarina e ao Miguel, nossos filhos, a quem dedico esta tese: seria quase vã a minha tentativa de colocar em uma frase toda a minha gratidão a vocês, até porque existem coisas para as quais não há enunciados possíveis; de todo modo, num improvável “resumo”, eu agradeceria ao João, em primeiro lugar, por não me deixar desistir e por cuidar de mim e de tudo nesses tempos; mas, sobretudo, pelo quintal que construímos e compartilhamos, aonde vamos plantando juntos as nossas invenções de futuro; à Catarina e ao Miguel, agradeço por serem a primavera desse quintal, por fazerem minha vida mais risonha, meu coração de mãe mais acelerado e alegre! E também pela incrível compreensão e paciência que tiveram em esperar “só mais um pouquinho” pra mamãe conseguir terminar o doutorado e voltar feliz para a terra dos bravos dragões e das valentes princesas!

RESUMO .

PULHEZ, Magaly Marques. *O arranjo gerencial: Estado, empresas de engenharia e arquitetos nos cotidianos de gestão da política habitacional em São Paulo*. Tese de Doutorado. São Carlos: Instituto de Arquitetura e Urbanismo - USP, 2014.

A pesquisa aborda os arranjos estabelecidos entre departamentos estatais, empresas privadas e grupos profissionais na determinação, na regulação e na execução cotidiana da *política habitacional* em São Paulo. Empiricamente, o trabalho focaliza as empresas de gerenciamento e consultoria – ou simplesmente *gerenciadoras* – que atuam como terceirizadas há pelo menos vinte e cinco anos junto à *Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano - CDHU*, empresa pública vinculada à Secretaria de Habitação do estado de São Paulo, desenvolvendo atividades concernentes à *função gerencial*, de administração e controle das etapas de concepção, viabilização, implantação e operação de programas e empreendimentos. Alocadas no amplo setor da *Engenharia Consultiva*, a atuação destas empresas no país ganha significativa envergadura ainda nos anos 1960, durante a ditadura militar, acompanhando a tendência de transformação do *modus operandi* estatal e de expansão do repasse de funções executivas do Estado para o setor privado, já então amparada na doutrina gerencialista da eficiência, da competência e da qualidade. Ao longo da tese, são discutidas questões sobre a própria ideia da função gerencial como dispositivo de gestão e como racionalidade, sua recepção e incorporação ao desenho da política habitacional brasileira e a participação das empresas consultoras nessa dinâmica, a partir de um enfoque sobre os caminhos de seu desenvolvimento no país, os agentes envolvidos, as relações políticas, institucionais, profissionais e corporativas estabelecidas, o surgimento do “*serviço especializado de gerenciamento*” como uma ramificação da Engenharia Consultiva e seu estriamento pelas estruturas públicas estatais alegadamente falidas, justificado em discurso pela inexorabilidade da terceirização. Além disso, são também problematizados o peso destas empresas na estrutura de gestão atualmente formalizada e os desdobramentos que, desde aí, implicam uma reconfiguração do *campo profissional de arquitetos e urbanistas* envolvidos com a questão habitacional em São Paulo nas últimas duas décadas, seus constrangimentos e potencialidades diante dos novos arranjos determinados em torno da execução da política pública.

Palavras-chave: política habitacional, empresas gerenciadoras, Engenharia Consultiva, gerenciamento, campo profissional do arquiteto, prática profissional do arquiteto, CDHU

ABSTRACT .

PULHEZ, Magaly Marques. *The management arrangement: State, engineering companies and architects in the daily management of the housing policy in São Paulo*. Tese de Doutorado. São Carlos: Instituto de Arquitetura e Urbanismo - USP, 2014.

The research deals with the arrangements established between state departments, private companies and professional groups in determining, in the regulation and execution of everyday housing policy in São Paulo. Empirically, the thesis focuses on the business and management consultancy companies that act as subcontractors for at least twenty-five years with the Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano - CDHU, linked to the Department of Housing public corporation of the state of São Paulo, administrating and controlling stages of conception, feasibility, implementation and operation of programs and projects activities. Allocated in the broad sector of Consulting Engineering, the activities of these companies in the Brazil still earns significant scale in the 1960s, during the military dictatorship, following the trend of transformation of the *modus operandi* of state and the expansion of transfer the executive functions of the state to the private sector, supported in the managerialist doctrine of efficiency, competence and quality. Throughout the thesis, we discuss issues about the very idea of management as a rationality device, its reception and incorporation into the form of the brazilian housing policy and the participation of consulting companies in this dynamic, from a focus on the ways of its development in the country, the agents involved, the political, institutional, corporate and professional relationships established, the emergence of the "specialized service management" as an offshoot of Consulting Engineering and rifling through his allegedly failed state public structures, explained in a speech by inexorability of outsourcing. Moreover, we also problematize the weight of these companies in the management structure currently formalized and the consequences that, since then, imply a reconfiguration of the field of professional architects involved with the housing issue in São Paulo in the last two decades, their constraints and potential in face of the new arrangements determined around the implementation of public policy.

Keywords: housing policy, managment companies, Consulting Engineering, management, professional field of the architect, the architect's professional practice, CDHU

SUMÁRIO .

21		INTRODUÇÃO
----	--	------------

35		PREÂMBULO . FUNÇÃO GERENCIAL, GERENCIAMENTO, <i>MANAGEMENT</i> – DE QUE ESTAMOS FALANDO?
----	--	--

PARTE 1 |

53		CAP 1. PACOTES GERENCIAIS ESTATAIS
		RECEPÇÕES NA POLÍTICA HABITACIONAL BRASILEIRA
55		I. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E RACIONALIZAÇÃO NA PRIMEIRA METADE DO SÉC. XX
66		II. A CRIAÇÃO DO BNH E A REFORMA ADMINISTRATIVA DE 1967
79		III. AJUSTES ESTRUTURAIS, REFORMA GERENCIAL E HABITAÇÃO EM TEMPOS DE NEOLIBERALISMO

101		CAP 2. ENGENHARIA CONSULTIVA NO BRASIL
		O SETOR E A CONSTITUIÇÃO DE UM CAMPO PROFISSIONAL
103		I. AS ORIGENS E A AFIRMAÇÃO DE UM CAMPO PROFISSIONAL ESPECIALIZADO
120		II. ATUAÇÃO EMPRESARIAL, CAMPO PROFISSIONAL E ENTIDADES CORPORATIVAS
144		III. PANORAMA ATUAL: ALGUNS DADOS SETORIAIS

PARTE 2 |

163		CAP 3. GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS
		A ESPECIALIDADE DO SERVIÇO E SUA ENTRADA NA PRODUÇÃO ESTATAL DE HABITAÇÃO
165		I. A ESPECIALIDADE DO SERVIÇO DE GERENCIAMENTO
174		II. HABITAÇÃO E GERENCIAMENTO EM SÃO PAULO: DISPOSITIVO DE GESTÃO E CAMPO PROFISSIONAL

203		CAP 4. A INSTITUIÇÃO PÚBLICA COMO AGENTE DE PROMOÇÃO DO GERENCIAMENTO HABITACIONAL PRIVADO
		CONSIDERAÇÕES SOBRE A CDHU E A CONSTRUÇÃO DE UM <i>MODUS OPERANDI</i>

229		CAP 5. HABITAÇÃO E GERENCIAMENTO
		PRÁTICAS IMPLEMENTADAS E CAMPO PROFISSIONAL
231		I. TRANSFORMAÇÕES DA PRÁTICA E SUAS FORMAS DE LEGITIMAÇÃO
256		II. PRÁTICAS IMPLEMENTADAS E CAMPO PROFISSIONAL

281		NOTAS FINAIS
-----	--	--------------

297		REFERÊNCIAS
-----	--	-------------

315		ANEXO - EDITAL (CD)
-----	--	---------------------

LISTAS .

Lista de Quadros

Quadro 1	Divisões da Seção Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas da Classificação Nacional de Atividades Econômicas	pág. 119
Quadro 2	As maiores empresas de Engenharia Consultiva do Brasil em 2011, o ano de sua fundação, a receita bruta gerada no período e as eventuais aquisições por empresas estrangeiras	pág. 124
Quadro 3	Evolução do número de empresas por desdobramento de atividades no segmento de A&EC	pág. 146
Quadro 4	Número de empresas por faixa de pessoal ocupado no segmento de A&EC	pág. 146
Quadro 5	Evolução do número de empresas total e com 20 ou mais pessoas ocupadas no segmento de A&EC	pág. 148
Quadro 6	Detalhamento das atividades de gerenciamento de empreendimentos habitacionais contratadas pela CDHU no período de 1988 a 2013, a partir do escopo de serviços definido nos editais de contratação	pág. 236
Quadro 7	Lotes/regiões de implementação de empreendimentos habitacionais e empresas gerenciadoras contratadas – período jan.2013/jan.2015	pág. 255
Quadro 8	Empresas com contrato ativo em 2013 junto à CDHU para prestação de serviços técnicos de gerenciamento de obras e projetos de empreendimentos habitacionais no estado de São Paulo	pág. 258
Quadro 9	Gerenciadoras (com contrato ativo em 2013 junto à CDHU) que mantêm ou já mantiveram vínculos de consórcio entre si	pág. 265

Lista de Gráficos

Gráfico 1	Variação nos níveis de faturamento do setor entre 1974 e 1998 – em U\$ milhões	pág. 123
Gráfico 2	Variação nos níveis de faturamento do setor entre 2000 e 2010 – em U\$ milhões	pág. 123
Gráfico 3	Variação nos níveis de faturamento das 40 maiores empresas do setor entre 1995 e 2011 – em R\$ milhões	pág. 124
Gráfico 4	Evolução do número de empresas cadastradas no segmento de A&EC	pág. 145
Gráfico 5	Comparação entre as empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas e com menos de 20 pessoas ocupadas no segmento de A&EC, 2010	pág. 147
Gráfico 6	Participação dos assalariados e não assalariados nos postos de trabalho ocupados no segmento de A&EC, 2010	pág. 148
Gráfico 7	Profissionais empregados no segmento de A&EC: postos de trabalho assalariado e não assalariado	pág. 149
Gráfico 8	Receita operacional líquida das empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas no segmento de A&EC	pág. 150

Lista de Figuras

Figura 1	Organograma da Unidade de Gerenciamento do Programa Guarapiranga - UGP	pág. 198
Figura 2	Linha do tempo relacional - elementos da política habitacional brasileira, da trajetória da Engenharia Consultiva e evolução do gerenciamento em SP, da estruturação do campo profissional dos arquitetos envolvidos com a HIS em SP e dos eventos macropolíticos de escala nacional e internacional [anos 1980/90]	pág. 202
Figura 3	Esquema gráfico de representação das transformações da prática do gerenciamento na CDHU	pág. 234
Figura 4	Fluxograma de Gerenciamento de Projetos na CDHU	pág. 271
Figuras 5, 6, 7 e 8	Conjuntos habitacionais construídos pela CDHU nas cidades de Mogi das Cruzes, Palestina, Itapetininga e Descalvado, respectivamente	pág. 293

Lista de Abreviaturas

A&EC	Arquitetura e Engenharia Consultiva
ABCE	Associação Brasileira de Consultores de Engenharia
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AD	Ação Direta [assessoria técnica]
ANTAC	Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído
AsBEA	Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH	Banco Nacional de Habitação
CAAP	Centro de Assessoria a Autogestão Popular
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria de Construção
CDH	Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Estado de São Paulo
CDHU	Companhia de Habitação e Desenvolvimento Urbano do Estado de São Paulo
CE	Clube de Engenharia do Rio de Janeiro
CEBs	Comunidades Eclesiais de Base
CECAP	Caixa Estadual de Casas para o Povo
CEF	Caixa Econômica Federal
CELUSA	Centrais Elétricas de Urubupungá
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CEPED	Centro de Pesquisas e Desenvolvimento
CESP	Companhia Energética de São Paulo
CHERP	Companhia Hidrelétrica do Rio Pardo
CIBPU	Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguaí

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COHABs	Companhias Habitacionais
CONCIDADES	Conselho Nacional das Cidades
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DNOS	Departamento Nacional de Obras contra a Seca
DOP	Departamento de Obras Públicas
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
EMPLASA	Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S.A.
EMURB	Empresa Municipal de Urbanização de São Paulo
FCP	Fundação da Casa Popular
FEPAC	Federación Panamericana de Consultores
FGH	Fundo Garantidor Habitacional
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FIDIC	Fédération Internationale des Ingenieurs-Conseils
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNHIS	Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social
FPHIS	Fundo Paulista de Habitação de Interesse Social
FUNAPS	Fundo de Atendimento à População Moradora em Habitação Subnormal
GAMHA	Grupo de Assessoria a Movimentos por Habitação
GEGE	Grupo de Estudos em Gerência de Empreendimentos de São Paulo
GFAU	Grêmio Estudantil da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP
GPI	Grupo de Planejamento Integrado Ltda.
HABI	Superintendência de Habitação Popular
Hidroesb	Laboratório Hidrotécnico Saturnino de Brito
HIS	Habitação de Interesse Social
IAB	Instituto dos Arquitetos do Brasil
IAP	Instituto de Aposentadorias e Pensões
IAPI	Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários
IBAM	Instituto Brasileiro de Assistência aos Municípios
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Mercadorias e Serviços

IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
IE	Instituto de Engenharia
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPASE	Instituto de Pensões e Aposentadoria dos Servidores do Estado
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
ISO	International Organization for Standardization
MBES	Ministério da Habitação e Bem-Estar Social
MDU	Ministério do Desenvolvimento Urbano
MHU	Ministério da Habitação, Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente
ONG	Organização Não Governamental
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAEG	Programa de Ação Econômica
PAGE	Plano de Ação do Governo Carvalho Pinto
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PBQP H	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat
PDDI	Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PJ	Pessoa Jurídica
PLANHAB	Plano Nacional de Habitação
PLANHAP	Plano Nacional de Habitação Popular
PLHIS	Planos Locais de Habitação de Interesse Social
PMCMV	Programa Minha Casa Minha Vida
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PMH	Programa Municipal de Habitação
PMI	Project Management Institute
PMSP	Prefeitura Municipal de São Paulo
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNDU	Política Nacional de Desenvolvimento Urbano
PNH	Política Nacional de Habitação
PROFILURB	Programa de Financiamento de Lotes Urbanizados
PROMORAR	Programa de Erradicação da Habitação Subintegrada
PROMORAR	Programa de Erradicação da Habitação Subintegrada
PT	Partido dos Trabalhadores
QUALIHAB	Programa da Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SAGMACS	Sociedade de Análises Gráficas e Mecanográficas Aplicadas aos Complexos Sociais

SANEGRA	Programa de Tratamento de Esgotos para a Região Metropolitana de São Paulo
SASP	Sindicato dos Arquitetos de São Paulo
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SEBES	Secretaria Municipal de Bem Estar Social
SECOVI SP	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo
Seebla	Serviços de Engenharia Emílio Baumgart SA
SEH	Secretaria Executiva de Habitação
SEHAB	Secretaria Municipal de Habitação
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SERFHAU	Serviço Federal de Habitação e Urbanismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SFH	Sistema Financeiro da Habitação
SHRU	Seminário de Habitação e Reforma Urbana
SICCEGB	Sindicato das Indústrias de Construção Civil do Estado da Guanabara
SINAENCO	Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva
SNH	Sistema Nacional de Habitação
SNHIS	Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social
TI	Tecnologia da Informação
UDN	União Democrática Nacional
UMM	União dos Movimentos de Moradia
USAID	United States Agency for International Development
USELPA	Usinas Elétricas do Paranapanema S.A
ZEIS	Zonas Especiais de Interesse Social

IMAGEM DA CAPA

Montagem da autora sobre foto de empreendimento da CDHU
[Conjunto Habitacional Georgina Lefcadito Alvares, Descalvado - SP]

Fonte da foto original: Krähenbühl (2011, p.147)

introdução.

INTRODUÇÃO .

Esta tese tem como mote a abordagem crítica de um determinado *arranjo*, de natureza específica, como sugere o título do trabalho, entre departamentos estatais, empresas privadas e grupos profissionais que se encontra na determinação, na regulação e na execução cotidiana de programas e ações voltados à promoção da moradia para a população de baixa renda no estado de São Paulo.

Empiricamente, o contexto é bastante particular: como um dos braços deste *arranjo*, trato das empresas de gerenciamento e consultoria – ou simplesmente *gerenciadoras*, tal como as chamarei ao longo do texto – que atuam como terceirizadas há pelo menos vinte e cinco anos junto à Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano - CDHU, empresa pública vinculada à Secretaria de Habitação do estado, desenvolvendo atividades concernentes às etapas de concepção, viabilização, implantação e operação de projetos, programas e empreendimentos, que não se estendem aos processos de produção, mas os regulam, parametrizando-se pelas diretrizes da política pública. Ou seja, tratam-se de empresas que atuam no estrito limiar da *gestão*, administrando a implementação de empreendimentos habitacionais pelos municípios do estado, assumindo o papel de apoiar o poder público em funções que ele alegadamente não pode mais desempenhar, a princípio por deficiência de quadros técnicos próprios.

Presente na estrutura da CDHU desde o final da década de 1980, a prática do gerenciamento de empreendimentos constitui-se como um ramo específico da *Engenharia Consultiva* e abrange setores mais amplos, ligados àquilo que ainda nos anos 1960 se convencionou chamar “desenvolvimento urbano”, a englobar as áreas de habitação, meio ambiente, infraestrutura, transportes, saneamento, etc, respondendo às

demandas ocasionadas pela crescente urbanização do país. Analisado sob o ângulo de sua constituição como modalidade profissional, ao longo dos últimos vinte anos, o gerenciamento tem ocupado fatias cada vez maiores do mercado de especialidades dos profissionais ligados às questões urbanas e habitacionais – aí incluídos, evidentemente, os arquitetos urbanistas –, arregimentando técnicos que acumulam currículos fartos de experiências anteriores em cargos de gestão pública, assessorias técnicas a movimentos sociais, consultorias específicas, etc, fortalecendo, dentro da empresa, um perfil profissional híbrido, que deve atuar na interface entre a iniciativa privada e o poder público.

A imagem da *interface* é fatalmente análoga àquela do *arranjo* – e recorro a ambas aqui de forma evidentemente interessada, pelo apuro e justeza com que ilustram aquilo que me parece propriamente particular e a um só tempo tão recorrente nestes tais “cotidianos de gestão”: figuras interligadas e por vezes mesmo sobrepostas, conformando um diagrama, num jogo de peças de difícil definição, confundidas em papéis, atribuições, feições.

As percepções sobre a articulação e a normalização deste jogo apontam discussões de fundo bastante abrangentes, mas fundamentais para esta tese: por um lado, a reconfiguração das margens fronteiriças do Estado no atendimento de demandas sociais (alargadas e moldadas ao sabor das necessidades), o afiançado (mas também um tanto impreciso) lugar que o agente privado ocupa nesse processo, a potente lógica gerencial que se enuncia em discurso e legitima, na prática, o apelo reformista liberalizante da nova agenda estatal que por aqui se consolida nos anos 1990, o adensamento e a banalização do serviço terceirizado na organização do setor público e seus modelos de atendimento. Por outro, a consolidação de um conhecimento ligado aos saberes do urbano e do popular que passa a insinuar-se como próprio de um determinado nicho de mercado – consultorias e gerenciadoras “especializadas” e “tecnicamente qualificadas” para atender as demandas de enfrentamento de passivos sociais e urbanos há muito produzidos ou permitidos pelo próprio poder público, o mesmo que hoje, ao contrário de minimizar-se, esparrama-se em ações para atacá-los, lançando mão, para tanto, de subcontratações em cascata e dos pacotes gerenciais vendidos a reboque – processos de gestão não necessariamente articulados a uma política de Estado clara.

Tendo este arcabouço extenso de problemas como referência crítica, e em meio à vasta

seara de interpretações sobre a constituição da política habitacional brasileira¹, entendo que os caminhos trilhados aqui em parte se aproximam àqueles de outras pesquisas acadêmicas recentes, ensejadas por uma questão comum, que embora pareça elementar quando enunciada, carrega na verdade complexidades intrínsecas que desafiam a sua forma mesma de tratamento: iluminar o jogo de relações que, sob o constructo da inevitabilidade legitimada, permite justapor interesses públicos e privados nas formas específicas de produzir e administrar a habitação de interesse social no Brasil. E ainda mais: fazer entender como as tramas um tanto abstratas desse jogo dão efetivamente um sentido prático a determinadas escolhas técnicas, desenhos de gestão e modelos profissionais específicos, naturalizados nos formatos mais triviais de atuação do Estado hoje.²

Ou seja, trata-se de problematizar a permeabilidade do Estado em relação aos interesses privados através de dimensões concretas, estratégias e atores precisos: burocracia (CDHU) e capitais “de carne e osso” (gerenciadoras)³ vinculados entre si por uma trama de diferentes enlaces, uma rede densa de conexões⁴, conformando uma capilaridade que

-
- 1 Seria mesmo difícil, a título de revisão bibliográfica, apontar textos específicos e destacados em importância dentro do vastíssimo universo de pesquisa que abriga a problemática da política habitacional brasileira. Vários deles, de todo modo, serão utilizados como referência no desenrolar do primeiro capítulo da tese, que versa de forma particular sobre o tema, conformando um bom panorama dos autores que pelo menos desde os anos 1970 vem, de forma sistematizada, colocando-se a serviço desta reflexão.
 - 2 É o caso, por exemplo, das pesquisas de Shimbo (2010), Fix (2012) e Baravelli (2014), dentre outras, especificamente debruçadas sobre as “formas concretas” de operação da política habitacional atualmente em vigor no Brasil, que propõem redirecionar o foco “tradicional” de investigação desta temática, deixando de privilegiar a análise particular do agente estatal, para colocar na mira toda a cadeia empresarial que evidentemente também está na ordem de comando do modo como se dá a regulação e a produção.
 - 3 Devo os créditos desta formulação às contribuições do professor Eduardo Marques, durante as conversas que mantivemos por ocasião desta pesquisa, em que ele me alertava justamente para a necessidade de afrontar a natureza “encarnada” do capital, no sentido de mapear mais precisamente as lógicas de sua relação com o agente burocrático, sobretudo no contexto das investigações que eu vinha propondo fazer. No caso das empresas consultoras e gerenciadoras, vale dizer que essa investida significou também enfrentar um ponto cego no debate sobre os agentes privados envolvidos com a política de habitação no país, e especialmente no estado de São Paulo, com suas especificidades históricas e políticas, certamente importantes para a compreensão geral do espaço-tempo em que se desenrolam os temas da tese.
 - 4 A ideia de “rede” será empregada nesta tese em seu *sentido metafórico e não como método de pesquisa*, tal como o faz Eduardo Marques (2000 e 2003) em suas análises sobre “redes sociais”, que o

alcança, na ponta, também os setores profissionais (arquitetos) envolvidos no dia-a-dia da execução da política de habitação em torno da qual esta relação se consolida.

Em meio ao *arranjo* – e de fato imbricados nele mesmo; e não gratuitamente, me parece certo – o arquiteto e sua prática surgem na composição deste universo de pesquisa não de forma assessoria, mas sim como elementos estratégicos, a ilustrar também concretamente os deslocamentos verificados no *modus operandi* do agente estatal, além de demonstrar transformações que estão ocorrendo no próprio campo profissional que os abriga.

Na verdade, a abordagem da questão profissional do arquiteto – sempre, e especificamente, de modo relacionado aos seus compromissos com a produção da habitação e do espaço urbano – pode ser considerada a motivação primeira deste trabalho, o elo de origem, que interliga e atribui sentido à minha própria trajetória como pós-graduanda e pesquisadora: há dez anos, em 2004, ao iniciar o mestrado, me propus ali a entender os percursos profissionais dos arquitetos no trato da questão das favelas no Brasil, descrevendo e questionando os primórdios dessa relação, seu desenvolvimento, os atravessamentos e constrangimentos presentes, reinvenções e possibilidades em devir. Ao reconstruir esta história, fui tecendo, de fato, uma narrativa mais ampla, que dizia respeito a uma determinada “categoria profissional”, como hoje prefiro denominar – a do *arquiteto da habitação*, a seu modo empenhado na construção de um sentido político para o próprio ofício, a partir do questionamento de sua efetiva *função social*.⁵

Busquei gestores públicos, focalizei assessores técnicos, ouvi professores e acadêmicos, sem enfrentar, porém, até aquele momento, um campo de atuação que estaria de certa forma além-fronteira, para lá dos muros da militância, da ação direta, e que tanto por isso não me despertava, então, nenhum interesse específico: o do “mundo empresarial”. E ele, sim, havia aparecido em minhas pesquisas, no formato mesmo através do qual

permitem *numericamente* identificar determinados vínculos e padrões de relacionamento entre grupos no interior do Estado e entre estes e seu entorno imediato, aí incluídos políticos, empresas privadas e órgãos representativos da classe profissional (no caso, a dos engenheiros). Embora minha intenção aqui seja a de também mapear alguns destes entrelaçamentos institucionais, corporativos e profissionais, como veremos, o recurso metodológico de que lanço mão sugere tão somente um panorama destas relações e não ambiciona sínteses classificatórias de tais interações.

5 Magaly Marques Pulhez. *Espaços de favela, fronteiras do ofício: história e experiências contemporâneas de arquitetos em assessorias de urbanização*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC-USP, 2007.

procuro explorá-lo hoje, nesta tese – empresas de engenharia, consultoria e gerenciamento, atuantes junto aos programas de habitação e melhorias em favelas então estudados.

Isso equivale a dizer que, quando optei por investigá-las no doutorado, estas empresas não me eram desconhecidas ou anônimas – eu sabia do que se tratavam, sabia quem eram e sabia, afinal, que tinham se tornado objetivamente *mercado de trabalho* para os tais arquitetos da habitação que eu, havia anos, acompanhava. Isso me era claro e me interessava de fato como questão de fundo para a pesquisa que decidi empreender, justamente por ter identificado o peso desta condição de trabalho estabelecida para o exercício profissional do arquiteto, sobretudo em tempos mais recentes. O que pouco se revelava, o que aparecia de forma ainda nebulosa era, na verdade, o enredamento e a relevância destas empresas no tal *arranjo*.

Tanto por isso, ao partir de uma questão bastante específica – entender os porquês dos deslocamentos profissionais vivenciados nos últimos anos por alguns arquitetos envolvidos organicamente com a problemática habitacional, saídos de um universo majoritariamente intelectualizado e engajado para uma realidade operativa fortemente funcionalizada –, uma cadeia de variadas indagações acabou por estruturar-se no processo de desenvolvimento da pesquisa, forçando-me positivamente a enveredar por um conjunto largo de temas, alguns deles a princípio estranhos à minha formação, mas que se revelaram fundamentais na construção de um sentido para as perguntas que eu trazia em relação ao campo profissional; perguntas estas inevitavelmente estendidas para o *modus operandi* que orienta a gestão da política de habitação no contexto dado e para o lugar das conveniências de classe pleiteadas, com potencial hegemônico, pelos agentes empresariais privados nesse agenciamento – aí se daria o tal *arranjo*, construído transversalmente como objeto.

Desta feita, foi decisivo compreender que a distinção de uma categoria profissional – a dos arquitetos da habitação –, se lida enquanto “campo”, em acepção bourdieusiana, precisava ser alcançada em sua dimensão relacional, em suas dinâmicas de força mais amplas, de conflitos em rede, de disputa de poder e significados, invariavelmente submetidas à lógica de outros campos, determinantes para sua estruturação. Até mesmo porque, interagindo nesta mesma trama há diversos agentes, disputando a prevalência de seu próprio “capital simbólico”, procurando consolidar seus discursos e suas práticas,

em função de interesses específicos.⁶

E, neste caso, de que se tratariam propriamente estes discursos e práticas e seus significados em disputa? Para enfrentar esta questão, não pude fazê-lo senão justamente observando os processos empíricos, do campo e suas interações com outros conjuntos de agentes implicados – o que me levou, como já dito, a empreender uma pesquisa evidentemente bastante dilatada em relação àquela imaginada no planejamento metodológico original, registrada no percurso da tese, afinal, a partir de uma estrutura, digamos, “gradativa” de abordagem e análise da problemática múltipla e oblíqua proposta para reflexão.

Esta estrutura, é preciso dizer, não fora definida *a priori*: a dinâmica de investigação e aprofundamento desta superfície extensa de questões a todo instante reforçou a necessidade de transitar entre concepções teóricas ampliadas, alcançadas em sua expressão empírica – e vice-versa, conformando um circuito de idas e vindas, entre descobertas e análises, que somente ao final do processo pode ser organizado no formato que agora se apresenta. Tanto por isso, meu ponto de partida (os arquitetos) transmutou-se, no decorrer dos caminhos trilhados, em ponto de chegada, como veremos.

Ao decidir mirar o arquiteto da habitação em sua inserção no mundo empresarial, a opção pelo foco nas gerenciadoras, já aqui justificada, foi aquilo que de início me instigou mais fortemente a delinear as primeiras incursões empíricas da pesquisa: antes de chegar aos profissionais, eu precisava entender melhor do que se tratavam estas firmas, quais as suas origens, seus vínculos políticos e corporativos, como cresceram e se firmaram no campo da operacionalização dos programas habitacionais no Brasil e particularmente em São Paulo. Nesse processo, a localização do sindicato que as

6 Para um aprofundamento a respeito da singular e já célebre concepção de Pierre Bourdieu sobre aquilo que ele denominou como “capital simbólico” – uma propriedade qualquer, de tipo físico, econômico, cultural, social, “percebida pelos agentes sociais cujas categorias de percepção são tais que eles podem entendê-las (percebê-las) e reconhecê-las, atribuindo-lhes valor” –, verificar Bourdieu (1998 e 1999).

representa – o SINAENCO - Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva – foi a primeira porta que se abriu para encetar a exploração deste universo, com as especificidades que lhes encerram; a mais potente e interessante delas, como assim me pareceu: o fato de estarem estas empresas metidas no alargado ramo *consultivo*, salvaguardando a si mesmas uma competência estratégica, comercializada como *expertise*, como saber especializado em torno de temas específicos – o arcabouço construído em torno das *práticas gerenciais*, nesse caso, seria dos mais relevantes.

Justamente por isso, para além de levantar e compreender os elementos históricos que caracterizam a trajetória destas empresas em território nacional, sua condição enquanto fração de classe no processo de disputa e construção hegemônica de interesses econômicos e políticos – inclusive nos meandros de constituição dos traços distintivos de nossa política de habitação –, pareceu-me fundamental apostar num passo anterior, no sentido de observá-las de modo amplamente situado, ou seja, a partir da posição que aparentam ocupar em estruturas ainda mais complexas, como as gigantescas engrenagens de controle da informação e do conhecimento muito próprias do capitalismo “pós-industrial”. Essa, afinal, acabou surgindo como uma chave de leitura que considere importante para entender e analisar as estratégias de produção, circulação e consumo de competências, especialidades, *expertises* – pois aí estão alocadas as *consultorias*, detentoras privilegiadas de um certo “capital imaterial”, saberes e perícias lidados como mercadoria do mais alto valor, nos termos de acumulação hoje em curso.⁷

7 Variadas são as correntes de pensadores que vêm, desde os anos 1960-70, esforçando-se em (re)qualificar o estágio atual do capitalismo, a partir das inflexões geopolíticas, sociais e de produção desencadeadas após o período expansionista no pós-II Guerra; a riqueza intelectual dessa problematização vem, desde então, fazendo aflorar novos modelos de entendimento do paradigma societário, que, para alguns, de visão positivista já bastante criticada, cambiou-se por completo com a ascensão das novas tecnologias da informação, responsáveis, estas, pela redução da centralidade do industrialismo como modo de produção. Desde logo, faço registrar que esta tese não se ocupa de cotejar as distintas leituras desse processo, embora lance mão de algumas formulações para construir referenciais analíticos que possam, de alguma forma, alimentar reflexões a respeito de temas mais centrais ao trabalho. Nesse sentido, cabe a ressalva de que, ao falar em “capitalismo pós-industrial” ou “pós-fordista”, mais do que debater as controvérsias em torno desta noção de esgotamento da sociedade industrial (bastante questionada e rebatida a partir da síntese inicial de Daniel Bell nos anos 1970), pretendo, tão somente, alcançar a força das tentativas teóricas de compreensão de suas transformações recentes, às quais, inclusive, atribuem-se diversas outras nomeações alternativas, como sociedade do consumo, sociedade em rede, sociedade da informação, etc. O mesmo poderia ser dito a respeito da ideia de “capital imaterial” aí relacionada (presente nos argumentos de André Gorz, por exemplo), produto decorrente de

Propositadamente, portanto, após esta **Introdução**, a matéria que abre as argumentações da tese é justamente esta: ainda que as empresas gerenciadoras atuantes nos arranjos de gestão dos programas habitacionais em São Paulo de certo modo se distanciem em seu pacote de serviços (ou em *conteúdo*, digamos) das grandes corporações transnacionais de consultoria empresarial que hoje hegemonomizam este mercado, como veremos, seu formato, afinal, decorre de um mesmo molde original, donde a “função gerencial”, com suas promessas de competência, de ganhos de agilidade e eficiência a partir de uma *expertise* que privadamente (e alegadamente) lhes pertence, constitui ela mesma a base de um discurso comum, que, assim me parece, permite reuni-las, empresas do ramo consultivo, num único grupo, universalmente forjado, embora internamente heterogêneo. Por isso, minhas reflexões iniciais se deslocam a outras paragens, para além do contexto local, de modo que os sentidos históricos da abordagem construída aqui sobre este setor específico se tornem mais evidentes e menos óbvios.

O esforço de desnaturalização desta “obviedade” enunciada é a primeira questão que apresento ao leitor: afinal, de que se trata o *gerenciamento*? Ou o *management*, no léxico de origem que procura resumir uma série de falas e ações que hoje nos soam tão familiares, involuntárias, legítimas? Por que essa pergunta seria necessária ou mesmo válida, se o conceito de administrar ou gerir ou gerenciar nos parametriza o cotidiano unidimensional? Exposto de maneira sucinta, meu argumento acompanha a crítica que de certo modo atravessa e aproxima autores como Foucault, Bourdieu, Marcuse, Laval & Dardot, amparando-se na ideia de que a “racionalidade neoliberal”, que nos envolve a todos, enraizada numa espécie de distopia apolítica, possui uma capacidade descomunal de estruturar e organizar um modo de agir e pensar no mundo que se caracteriza, principalmente, pela generalização da *competência* como norma de conduta e da *empresa*

“trabalho imaterial” (como o conhecimento, a informação, a comunicação), colocado por alguns como o novo pilar da produção de riqueza no mundo contemporâneo. Trata-se, também esta, de uma discussão intrincada, questionada nos termos do lugar que efetivamente este “intelecto” ocuparia no regime de acumulação atual. À parte quaisquer rivalidades teóricas, o vigor deste debate se realiza a partir de campos distintos de interesse, todos eles, de todo modo, mirando, debatendo e muitas vezes pondo em xeque o papel (ideologizado) da tecnologia, da informação e do conhecimento para a reestruturação produtiva do capital e sua relação com o mundo do trabalho. Para explorar esta seara, deixo a indicação de um texto de síntese, que além de agenciar a importante literatura concernente a esse processo, cumpre, de maneira singular, a tarefa crítica de politizá-lo: Lopes (2006).

como modelo de subjetivação⁸, de forma que não nos parece apenas “inquestionável” que determinados discursos e práticas – *gerenciais* – se tornem hegemônicos em nossos cotidianos, mas nos soa mesmo “inevitável” que assim o seja.

Este é precisamente o conteúdo da seção que descerra a tese, que chamei de **Preâmbulo** – uma espécie de grande angular reflexiva sobre a universalização da *função gerencial*, como dispositivo de normalização da razão neoliberal, alastrada para além das fronteiras de governo, em direção aos governados, como na construção da biopolítica foucaultiana.⁹

A discussão proposta neste texto de abertura, no entanto, não está baseada tão somente em argumentações teóricas: ao contrário, procuro desde logo valer-me de experiências concretas que possam dar corpo e cara a tais questões, problematizando-as, com o intuito de construir um acercamento gradativo do fenômeno empírico verificado e analisado na tese. Os gerencialismos, nesse sentido, são considerados a partir do plano das práticas implementadas, com miradas que se voltam – cambiantes, intercaladas, porém solidárias entre si – às figuras do agente privado e estatal em seu papel executor, mas também doutrinador, no processo de construção social desta racionalidade.

Dando seguimento ao “descenso” gradual que orienta metodologicamente a estruturação da tese, após o prelúdio que planta as primeiras questões de fundo do trabalho, todos os capítulos seguintes vão baixando patamares de exposição e análise dos elementos que compõem empiricamente o tal *arranjo*, construído como objeto. Tanto por isso, o **Capítulo 1**, *Pacotes gerenciais estatais: recepções na política habitacional brasileira*, permanece ainda num plano de análise conjuntural, mas já mais próximo à realidade em que o trabalho está ambientado, cumprindo a tarefa de apresentar ao leitor uma visão particularizada de como a doutrina da eficiência gerencialista, construída como *racionalidade*, ao longo de décadas durante o século XX, foi recebida e claramente incorporada ao desenho da política habitacional brasileira, com as variações e nuances próprias de cada período histórico, mas sempre com notáveis e legitimados procedimentos de acolhimento de demandas privatistas, reivindicadas amiúde pelo setor

8 Conforme Laval & Dardot (2013, p.15).

9 Michel Foucault. *O nascimento da biopolítica*. São Paulo: Martins Fontes, 2008. Vale a ressalva de que, na concepção do autor, *governo* se entende mais como *atividade* que consiste em reger a conduta dos homens com instrumentos do Estado do que como *instituição* propriamente dita.

produtivo nacional.

Este percurso, iniciado nos anos 1930 e que alcança os dias atuais, será retomado sob um olhar absolutamente diverso, mas fundamentalmente complementar, nos conteúdos apresentados no **Capítulo 2**, *Engenharia Consultiva: o setor e a constituição de um campo profissional*, quando chego às empresas de engenharia, nomeando-as, recompondo suas origens, na verdade confundidas com o próprio desenvolvimento econômico do país nas primeiras décadas do séc. XX, nos momentos primordiais de arranque rumo à industrialização e à urbanização do território brasileiro. A afirmação do setor, além disso, encontra analogia também com a afirmação de um campo profissional, com o deslocamento paulatino dos engenheiros das atividades manufatureiras dos canteiros de obra para os escritórios de projeto e consultoria, reivindicando seu conhecimento técnico e científico sobre o processo de produção do espaço, seu posto propriamente *gerencial* na tarefa de contribuir ao desenvolvimento nacional, como veremos.

Estes dois primeiros capítulos compõem a **Parte 1** da tese, de caráter, por assim dizer, “contextual”, ambos apoiados em dados que combinam pesquisa bibliográfica e alguns referenciais de documentação secundária.

A **Parte 2** agrupa os três capítulos seguintes, que poderíamos chamar de “empíricos”, já que evidenciam, de maneira mais aproximada, os diferentes elementos concernentes à prática do gerenciamento na implementação dos programas habitacionais promovidos pelo governo do estado de São Paulo, focalizando, da estruturação da política pública às rotinas do chão da empresa, os agentes específicos aí envolvidos e o papel que desempenham no *arranjo* tratado.

No **Capítulo 3**, *Gerenciamento de empreendimentos: a especialidade do serviço e sua entrada na produção estatal de habitação*, a primeira aproximação feita diz respeito à pormenorização do universo especializado do gerenciamento de empreendimentos, anexado ao amplo pacote de serviços oferecido pelo setor da Engenharia Consultiva, estendendo-se ao contexto de sua chegada, como dispositivo “facilitador” de gestão, à política habitacional paulista, na virada dos anos 1980 para os 90. Desde então tornado “indispensável” para os cotidianos administrativos de diferentes departamentos estatais responsáveis pela condução dos programas de habitação por aqui encampados, o gerenciamento privado, em suas variadas facetas aplicadas, passou a figurar também

como oportunidade profissional para técnicos de algum modo ligados à problemática da moradia popular no estado (arquitetos incluídos), que vão ocupar-se nas empresas gerenciadoras terceirizadas para, primordialmente, atender às carências de poderes públicos locais (auto)declarados ineptos para lidar com o aumento da demanda por atendimento verificada no contexto de redemocratização do país.

Essa enunciada “incapacidade” executora é aquilo que enseja a legitimação e a composição de um determinado *modus operandi*, anunciado logo no título do **Capítulo 4**, *A instituição pública como agente de promoção do gerenciamento habitacional privado: considerações sobre a CDHU e a construção de um modus operandi*. Como opção metodológica, o foco se ajusta à particularidade do agente estatal, não para avaliá-lo em sua competência como promotor da habitação popular em São Paulo, mas sim para jogar luz sobre suas engrenagens político-institucionais, suas escolhas e negociações, no sentido de compreender criticamente como ali se organiza um artefato de gestão da política apoiado em amplas parcerias alegadamente “necessárias” com o setor privado, dando lugar a uma participação de peso – e cada vez maior – das empresas de engenharia nos contratos de implementação dos empreendimentos.

No **Capítulo 5**, seção final da tese, que chamei de *Habitação e gerenciamento: práticas implementadas e campo profissional*, chego enfim à minha última escala de análise do *arranjo*, observado a partir dos entrelaçamentos *práticos* entre o agente estatal, as empresas gerenciadoras e os profissionais arquitetos implicados nos cotidianos de gestão dos programas habitacionais paulistas. Proponho, de início, um recorrido pelas transformações da prática ao longo dos últimos vinte e cinco anos, tendo como referência um arcabouço documental primário, que versa sobre o escopo dos serviços terceirizados demandados das empresas nesse período. Em seguida, a exposição dos dados e as reflexões se estendem, a partir do agenciamento de recursos transversais de pesquisa¹⁰, aos personagens nomeados desse processo, gerenciadoras e arquitetos, observados em suas trajetórias de maneira associada às dinâmicas encampadas, de modo que torne possível jogar luz também sobre o campo profissional de que, conjuntamente,

10 Na abertura da **Parte 2** da tese, proponho um registro de corte metodológico, evidenciando oportunamente ao leitor as opções pelos procedimentos transversais de investigação que utilizo nesta seção empírica, que mescla pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e questionário aplicado.

tomam parte, constituído e constituinte do tal *modus operandi* verificado.

As **Notas Finais** são uma espécie de périplo: através delas, brevemente procuro recuperar os próprios sentidos de existência dessa pesquisa, que tem a ver não apenas com um compromisso de reflexão sobre as formas de arbitramento da política pública de habitação, seus significados e desdobramentos práticos, mas também com as disputas colocadas para o cotidiano de nosso exercício profissional, aparentemente hipostasiado pelo entorpecimento político da racionalidade homogênea que nos encobre, pondo em questão, ademais, as próprias possibilidades de manter vivas essas mesmas disputas, no enfrentamento do concreto, para o qual a crítica deve servir como horizonte de reflexão, mas também de transformação.

preâmbulo.

PREÂMBULO .

“A luta política é uma luta cognitiva (prática e teórica) pelo poder de impor a visão legítima do mundo social, ou melhor, pelo reconhecimento, acumulado sob a forma de um capital simbólico de notoriedade e respeitabilidade, que confere autoridade para impor o conhecimento legítimo do sentido do mundo social de sua significação atual e na direção na qual ela vai ou deva ir”

(Pierre Bourdieu, *Meditações Pascalianas*, p.226).

“[...] la atención exclusiva que se presta a la ideología del laissez-faire desvía la atención de las prácticas y los dispositivos estimulados o directamente instaurados por los gobiernos. En consecuencia, lo que fue paradójicamente descuidado en la crítica ‘antiliberal’ estándar es la dimensión estratégica de las políticas neoliberales, puesto que dicha dimensión está articulada, de entrada, con una racionalidad global que ha pasado desapercibida.”

(Christian Laval & Pierre Dardot, *La nueva razón del mundo*, p.191).

FUNÇÃO GERENCIAL, GERENCIAMENTO, *MANAGEMENT* –

DE QUE ESTAMOS FALANDO?

Pareceria inócuo, mesmo desnecessário, tentar qualificar objetivamente os conteúdos que fundamentam ideias e práticas de “gerenciamento”: *gerenciar* significa *administrar*, todos sabemos. Mais do que isso: todos subentendemos o “*management*” (a *gestão*) como atividade de administração eficiente, controlada, que se faz por resultados. Vivemos socialmente mergulhados em literatura e artefatos *pop-management*¹¹, naturalizamos este

11 A disseminação e a popularização de livros e revistas de negócios (a chamada literatura *pop-management*) são temas abordados no texto de Paula & Wood Jr. (2002). Os autores recuperam estudos sobre este fenômeno em outros países, como os EUA e a Itália, onde a própria imprensa popular cumpre o papel de produzir e legitimar ideias e práticas gerenciais. Sobre a mídia de negócios e a difusão de conceitos gerenciais, outra boa referência é o texto de Donadone (2005).

léxico e seus solidários, os compreendemos de pronto: o culto à eficiência – e também à competência, à excelência, à inovação, ao empreendedorismo – que está na essência da *função gerencial* extrapolou de tal forma o mundo dos negócios, avançando sobre as mais diferentes esferas da vida social, que quaisquer destes termos nos deve soar familiar, porque de fato nos penetra, universalmente e unidimensionalmente, o imaginário coletivo.¹²

Essa colonização do cotidiano social pelos gerencialismos, a generalização da “forma-empresa”, que interfere no modo como o indivíduo passa a se relacionar consigo mesmo e com seu entorno¹³, faz parte de um processo que nos exige atenção em relação àquilo que se coloca em disputa, ainda hoje, nas relações de produção, nos modos de vida e nas matrizes políticas azeitadas na engrenagem ideológica de que o capital não prescinde, em absoluto. Embora seus contributos possam ser de difícil identificação imediata, sua capacidade de mediação vem logrando resultados inegáveis, repondo e sustentando a *assimilação* em renovados patamares. Conforme a formulação de Roberto Grün (1999) – localizada num texto de título sugestivo, “Modelos de Empresa, Modelos de Mundo” –,

“a evidência da construção de um sentido que se nutre de produções simbólicas realizadas em diversas zonas do espaço social ajuda-nos a entender a robustez do constructo ‘neoliberal’. Estamos diante de um exemplo de ‘obra sem mestre’, em que a não autoria explícita e identificável de uma obra ou de um novo sentido para algum conceito ou fenômeno em geral fornece à novidade em questão a auréola de produto da evolução *natural* do mundo, assegurando-lhe o maior grau de legitimidade possível” (Grün, 1999, p.133; grifos no original).

Levando em conta, pois, a larga e complexa construção histórica desta *racionalidade* – “a robustez do constructo neoliberal”¹⁴ –, circunscrever aí “autores” ou “atores” precisos

12 Alguns autores denominaram este fenômeno como “cultura do *management*”, numa tentativa de compreender o modo como uma certa “mudança de humor” nos vem tomando de assalto, derivando, inclusive, em transformações de valores e comportamentos (Paula & Wood Jr., 2002). A esse respeito, verificar também as considerações de David Harvey (1992) sobre a “cultura empreendedorista” que se tornou um verdadeiro espírito de época, tanto nos EUA quanto na Inglaterra, a partir dos anos 1970-80.

13 Também aqui a referência é à construção da biopolítica de Michel Foucault (2008).

14 Para uma leitura ampla e crítica do neoliberalismo enquanto “racionalidade”, enquanto ideologia

pareceria algo como redundar, errante, em inútil simplificação; não fazê-lo, por outro lado, poderia soar como descarte de um certo oportunismo investigativo, porque evidentemente existem agentes de carne e osso (sujeitos individuais e coletivos) dando corpo e voz àquilo que Bourdieu (2001) nomeou “luta cognitiva”.

Assumindo os riscos e apontando indícios, vale compartilhar, no caso da codificação social do discurso gerencialista, o registro de Paula (2005) a respeito daqueles que lhe parecem agentes diretamente engajados na construção de um movimento favorável a ele, relacionados com a emergência de uma real “indústria do *management*”, composta por “pilares que se inter-relacionam e se reforçam”: as escolas de administração, os “gurus” empresariais, a mídia de negócios e, o que particularmente nos interessa, as empresas de consultoria.

Algumas considerações feitas por Paula (2005) a respeito dos “dogmas” preconizados pelo movimento gerencialista, estruturalmente relacionado ao avanço neoliberal que se amplia fortemente a partir dos anos 1970 em escala global, são especialmente importantes para o entendimento desse fenômeno. Para tratá-los, a autora refaz um longo percurso, retomando uma série de discursos, ideias e proposições forjados aqui e ali para atribuir legitimidade aos anseios e expectativas em torno das transformações então operadas no setor produtivo. Sempre sob a justificativa da “superação da crise” (inflação, estagnação, choques do petróleo, avanço da economia asiática, globalização), clamava-se naquele momento – e sobretudo em solos estadunidense e britânico, como se sabe – por mudanças efetivas nas formas de organização do trabalho e da produção. “Solução” pós-fordista, a defesa de um novo regime baseado em modos de “acumulação flexível”, com taxas variáveis de emprego, flexibilidade nas contratações, enxugamento das empresas e descentralização, casava-se finamente com as “panaceias gerenciais” proliferadas pelas *business schools*, pelos gurus da administração, pela mídia especializada e pelas consultorias, alimentando-se da defesa incontestada do livre-mercado, do autoempreendimento e do culto à excelência empresarial.¹⁵

produtora de certos tipos de relações sociais, de certas maneiras de viver, de certas subjetividades, recomendo consulta à obra recente de Laval & Dardot (2013), que serve de referência à discussão trazida neste **Preâmbulo**.

15 Paula (2005) detalha com muito mais precisão do que seria necessário fazer aqui todas as diferentes concepções e os diferentes discursos que dão corpo ou se somam ao movimento

Este novo “modelo”, abastecido por um receituário de valores e condutas engendrados para garantir dinamismo e ao mesmo tempo controle, eficiência e competitividade às organizações, rapidamente passou a ser sustentado também como alternativa à falência administrativa do setor público, que, assim como as empresas, deveria, segundo seus críticos, voltar-se à orientação para objetivos e à focalização nos resultados (Paula, 2005) – “práticas gerenciais” para administrar o “mundo fora de controle”.

É interessante notar, nesse caso, as estratégias de que lança mão a tal “indústria do *management*” para que os símbolos dessa cultura gerencialista ganhem prestígio – ou *status* de *verdade* – de um lado a outro, entre leigos e *experts*: uma delas, a orquestração do discurso do caos, do difícil enfrentamento das complexas relações produtivas no capitalismo pós-fordista, das turbulências do mundo competitivo, da fugacidade da informação, da agressividade dos mercados – uma tinta escura, pesada e sempre fresca não cessa de pintar os piores cenários para aqueles a quem interessa a manutenção do regime de acumulação instituído, do qual o Estado é, evidentemente, parte constitutiva e fundamental. Não à toa, portanto, os modismos gerenciais ensinados nas escolas de negócios, difundidos pela imprensa, repisados nos sermões dos gurus empresariais e vendidos como fórmula pelas consultorias são recebidos de bom grado em diversas repartições públicas “falidas”, no afã reformista de “salvá-las” através da aplicação de técnicas administrativas/gerenciais gestadas e experimentadas com certo grau de sucesso no setor privado.^{16, 17}

gerencialista nos anos 1960-70, ajudando a consolidar as propostas neoliberais de reforma do Estado espalhadas pelo mundo em seguida. Portanto, recomendo uma consulta atenta à obra da autora para aqueles interessados em aprofundar este tema.

- 16** Algumas dessas “técnicas”, como a “administração da qualidade total” (vinculada ao modelo japonês de produção e à disseminação das certificações da série ISO 9000) e a “reengenharia” (procedimentos de reestruturação de processos empresariais para melhoria de indicadores de desempenho, como custos qualidade, atendimento, velocidade) foram incentivadas e ao mesmo tempo incentivaram, como num ato pendular, o movimento gerencialista e a cultura do *management*. Consideradas “modismos gerenciais”, ambas foram mais tarde revistas e criticadas, apesar de sua grande popularidade no meio empresarial durante as décadas de 1980-90 (Paula, 2005). Adiante, ao estudar de perto as empresas de Engenharia Consultiva atuantes em São Paulo, notaremos o peso de tais técnicas no meio em que circulam, sobretudo aquelas relacionadas aos programas de gestão da qualidade.
- 17** Logo mais, no **Capítulo 1** da tese, retomo a questão da reforma do Estado, sobretudo focalizando o caso brasileiro, com o registro de novos e complementares argumentos construídos para sustentar e legitimar a proclamação da administração gerencial como a via de segurança para a

Tanto Paula (2005) quanto Grün (1999) destacam que a “revolução conservadora” (fundamentalmente norte-americana e britânica, mais tarde espalhada pelo globo afora) que dá sentido aos ditames gerencialistas (e, ao mesmo tempo, é por eles constituída) fora fomentada sob a regência de um outro agente de suma importância, fortemente responsável por criar condições favoráveis à difusão de “esquemas cognitivos” segundo os quais grandes corporações capitalistas se tornariam peças decisivas – e praticamente exclusivas – “na criação do bem-estar nas sociedades”: o *campo intelectual local*, que daria “respaldo teórico” à “grande mobilização política e ideológica do *business* anglo-saxão [observada] a partir da segunda metade da década de 70 e que teria contribuído decisivamente para a instauração da nova maneira de pensar o mundo” (Grün, 1999, pp.130-1).¹⁸

Paula (2005) é mais específica ao detalhar a dinâmica de atuação dos chamados “*think tanks*” britânicos – “centros de pensamento em geral dedicados ao estudo do Estado, das políticas governamentais e do desenvolvimento econômico”¹⁹, fiadores da construção de críticas conservadoras de peso em relação ao declínio econômico dos anos 1970, aquelas que justificariam as investidas gerenciais também nos setores públicos. Embora ressalte que a absorção das recomendações neoliberais destes centros não acontecera de forma automática pelo governo Thatcher, a autora reconhece a influência categórica do pensamento forjado nestes institutos na formulação das políticas estatais postas em curso no Reino Unido depois da ascensão do Partido Conservador: “as soluções monetaristas, a abolição dos controles de comércio, a

“recuperação” de um setor público alegadamente paralisado e incapaz.

18 Grün (1999) ressalta outros componentes fundamentais da arquitetura desta movimentação, envolvendo diretamente os empresários: “[...] os interesses diretos de cada grande conglomerado norte-americano (e britânico também, na medida em que transformações análogas ocorreram naquele país) passam a ter como pano de fundo para suas previsões de futuro a situação da economia de seus países e internacional como um todo e não mais simplesmente as perspectivas de desenvolvimento de um ramo de negócios específico. Desenvolveu-se assim, no próprio seio da atividade econômica dos grandes conglomerados, *uma preocupação direta e funcional com a formulação de políticas governamentais no seu sentido mais amplo*” (p. 131; grifos meus).

19 Segundo a autora, “os *think tanks* tinham um objetivo claro: aproximar as elites intelectuais e governamentais britânicas das visões de livre-mercado. Realizando publicações e eventos dirigidos para este público, os *think tanks* ajudaram a popularizar o neoliberalismo, inserindo suas ideias na mídia e na agenda dos políticos convidados para lançamentos de livros, almoços, seminários e conferências realizados” (Paula, 2005, p.37). A autora também faz breves considerações sobre o papel dos *think tanks* norte-americanos, já que por ali o processo de legitimação do avanço neoliberal aconteceu de modo bastante semelhante ao caso inglês.

formação de conselhos de preços, a terceirização de serviços públicos, a inibição da atuação sindical e a extinção dos conselhos metropolitanos” (Paula, 2005, p.39).

O compartilhamento desta “caução científica”, na perspicaz expressão de Grün (1999), certamente foi também capitalizado em forma de “pacote” pelas empresas de consultoria, que passaram a comercializar este conhecimento gerencial específico como mercadoria da mais alta conta. Primeiramente investidos nos próprios meios organizacionais das grandes corporações privadas, os gerencialismos da vez logo passaram a ser vendidos por consultorias especializadas também para orientar a reestruturação dos setores públicos durante o avanço neoliberal, aumentando ainda mais o seu potencial de atuação e, evidentemente, suas taxas de crescimento e receita.²⁰

No Brasil, quem investigou, analisou e dissertou de modo mais profundo e detalhado sobre o tema das consultorias foi Júlio C. Donadone (2001; 2003; 2005).²¹ O autor remonta criteriosamente em seus trabalhos o histórico de formação destas empresas, suas formas de atuação, o dinamismo e as lógicas da expansão recente do mercado em que atuam. Segundo ele, foi o processo de crescimento e multiplicação dos complexos industriais e empresariais na virada no século XIX para o XX que solicitou aos mercados uma análoga negociação de conhecimentos especializados, conclamando determinadas categorias profissionais a uma atuação mais direta nos formatos organizacionais das novas empresas que se multiplicavam nos EUA e na Europa. A busca de “orientação” para a solução de problemas que surgiam nesse meio impulsionava o apelo aos tais serviços de “*management engineering*”, uma combinação de práticas de planejamento e gerenciamento, envolvendo *expertises* de engenharia, direito e

20 O trabalho de Teixeira & Silva (2011), que retomo em seguida, indica, no caso brasileiro, a força da participação deste tipo de empresa nos processos de fusão, aquisição e privatização de setores estratégicos do Estado durante os governos FHC. Os autores ressaltam que “as empresas de consultoria entram nesse processo com o aval do Estado através do BNDES, pois ficou a cargo deste banco, gerenciar, acompanhar e realizar a venda das empresas incluídas no PND (Programa Nacional de Desnacionalização)” (p.80).

21 As reflexões do professor Julio Cesar Donadone a respeito das empresas de consultoria decorrem de seus interesses de pesquisa durante a realização de seu doutorado, com temporada nos EUA para aprofundamento das investigações. Seus trabalhos estão centrados nas empresas de consultoria especializadas em estratégia, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira, e também naquelas nomeadas *Accounting Firms*, que tem “como principal característica de atuação a auditoria contábil, orientação sobre questões jurídicas e, relacionado a essas duas áreas de setores orientados, sobre questões relacionadas à gestão das empresas” (Donadone, 2001, p.20).

contabilidade (Donadone, 2003).²²

Nas primeiras décadas do século XX, os principais e maiores clientes destes que o autor identifica como os primeiros *consultores* de um mercado em expansão são os bancos, que necessitavam de assessoria para avaliar suas transações de fusões e aquisições, crescentemente demandadas, principalmente a partir dos anos 1920.

As firmas de consultoria que nesse contexto se multiplicam ganham novo e ainda maior impulso na década de 1930, com a quebra da bolsa de Nova York, quando passam a ser requisitadas para estabelecer planos de salvamento das grandes empresas em processo de falência.²³

Constituindo-se como um dos conteúdos originários mais comercializados por estas primeiras consultoras investigadas por Donadone, o *gerenciamento de projetos moderno*, tal como se reconhece hoje, se fortalece, na verdade, requisitado pela crescente complexidade das operações militares desencadeadas pela II Guerra Mundial, nos anos 1940, cuja complexidade exigia o desenvolvimento de métodos de planejamento mais efetivos, já que, além do grande porte, envolviam também a articulação de forças armadas de diversos países (Codas, 1987).

Durante o conflito, o governo americano contratou uma série de consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, organizar e racionalizar a produção civil e – o mais interessante – *apoiar a expansão da estrutura administrativa federal*,

22 A conquista do território continental dos EUA também surge como impulso à consolidação do *modern capitalism* americano, apoiado na fusão entre o capital industrial e o financeiro, tendo como “ponto de partida a unificação do espaço econômico e a monopolização da agricultura e do comércio proporcionadas pela expansão das ferrovias, que de 1840 a 1875 passam de 3.000 a 74.000 milhas. [...] esta empreitada continental levou a uma revolução gerencial, necessitando, para seu funcionamento harmonioso, de uma sistemática coleta e processamento de um imenso volume de informações, o que só foi possível graças ao desenvolvimento de meios de comunicação rápidos, como o telégrafo e, posteriormente, a telefonia e a radiofonia. Mesmo levando-se em conta que, nessa época, a base industrial americana assentava-se sobre as indústrias de transformação, a ‘revolução gerencial’ posta em funcionamento por este mega-esforço levou à cena principal uma série de novos trabalhadores, ‘informacionais’, tais como os engenheiros, administradores, contadores, etc. capazes de pôr em funcionamento essa complexa máquina produtiva” (Lopes, 2006, p.35).

23 “Entre as décadas de 1930 e 1940, o número de empresas de consultoria cresceu a uma taxa de 15% ao ano, passando de 100 empresas, em 1930, para 400, em 1940” (Donadone, 2003, p.4).

impulsionada pelo esforço de guerra (Donadone, 2003)²⁴, o que demonstra certa longevidade dos apelos aos tais “pacotes gerenciais” também em âmbito estatal, com suas novidades organizacionais e seus argumentos de eficiência e racionalidade, derivados, na verdade, de técnicas de racionalização, maximização e incremento da produtividade industrial, difundidas desde pelo menos o final do século XIX ²⁵:

“Ao se visualizar o período entre o surgimento das primeiras firmas e os anos quarenta, podem-se identificar dois processos, inter-relacionados, que aparecem como características estruturais da formação do mercado de consultoria. O primeiro é o processo de legitimação dos consultores como alternativa possível na análise e gestão das organizações privadas ou públicas. Impulsionados pelas mudanças nas legislações relativas a impostos e à normalização das relações entre setor financeiro e empresas, os consultores percorreram um interessante caminho, surgindo como auxílio para problemas específicos e, depois, ganhando status de alternativa legítima e referencial na análise do desempenho das empresas, [...] [o que] na década de quarenta era estendido ao setor público. [...] Os consultores eram vistos como elos institucionais responsáveis pela transferência do conhecimento organizacional do setor privado para o setor público” (Donadone, 2003, p.05).

Nas décadas que se seguiram à II Guerra Mundial, as consultorias tiveram um importante papel nos esforços de recuperação do continente europeu pelos EUA, impulsionando a expansão de sua atuação também em outros países da Europa, como a

24 Ruy S. Lopes (2006) analisa, como parte das reflexões que constrói em seu trabalho, o modo como as estratégias de produção de um conhecimento voltado aos esforços de guerra nos EUA tornaram-se importantes, nesse momento, não apenas para a conquista militar, mas também para o próprio desenvolvimento capitalista no país. O autor fala na construção de um “complexo militar-industrial-acadêmico”, baseado na criação de uma nova estrutura para a área de pesquisa e de todo um aparato institucional para o desenvolvimento científico-tecnológico, tendo as universidades como centro vital deste processo, alimentando a indústria de forma geral, não apenas a bélica. A esse respeito, verificar também o texto de Medeiros (2004), ainda mais específico sobre o tema.

25 Frederick Taylor, engenheiro mecânico norte americano, é apontado como o grande mentor das ideias de “gerenciamento científico” (ou administração científica, como se queira), sistematizadas a partir destas tais técnicas de racionalização do trabalho no espaço fabril, de modo a elevar ao máximo a produtividade da indústria, em franca ascensão nos EUA sobretudo a partir da segunda metade do século XIX. Pensados como “teoria científica”, os métodos de administração racionalizada do chão da fábrica de pronto estenderam-se a responder aos auspícios de excelência produtiva presentes em outros domínios, como é o caso do setor estatal, que recorre a eles para “modernizar-se” e tornar-se mais eficiente. Esse foi um processo, como se percebe, bastante marcante em solo americano, mas também aqui, conforme procuro tratar no primeiro capítulo da tese.

França, por exemplo, onde o escritório central de coordenação do Plano Marshall estava localizado (Donadone, 2003).

É possível estabelecer uma ponte entre as reflexões de Ruy S. Lopes (2006) sobre a reestruturação produtiva que em parte se vincula à aplicação de novas tecnologias (sobretudo as de informática), tantas delas tributárias da guerra, e de novos modelos gerenciais – que requisitaram não apenas novas plantas produtivas, mas também uma nova capacitação da força de trabalho (trabalhadores “informacionais”, como é exemplarmente o caso dos consultores)²⁶ – e as análises de Teixeira & Silva (2011) a respeito da influência desse processo nos domínios de constituição de um *savoir-faire* gerencial estratégico também relacionado aos *territórios*.²⁷ Estes autores chamam a

26 E aqui, não nos esqueçamos também dos próprios *engenheiros*, é claro: no processo de fragmentação do trabalho, a este profissional caberá a visão da totalidade, a supervisão e o gerenciamento ampliado da cadeia produtiva. Esse *status*, como veremos, será conquistado a partir dos esforços de regulamentação da profissão e legitimação de uma lógica de conhecimento que alegadamente lhe pertence em exclusividade.

27 Os trabalhos de Teixeira & Silva (2011), Manzoni Neto (2007) e Viana (2011) engrossam o caldo de uma reflexão bastante importante que vem sendo desenvolvida por diversos pesquisadores a respeito da relação estabelecida entre os usos da informação sobre o território e o planejamento estratégico setorial/territorial. Os dois primeiros trabalhos demonstram como as gigantes da consultoria transnacional tem dominado um arcabouço cada vez maior de análises territoriais no Brasil e no mundo, capitalizando fortemente este conhecimento para informar processos de privatização do próprio território e de setores públicos estratégicos (como foi o caso, por exemplo, do setor elétrico, detalhado no texto de Teixeira & Silva, 2011). Manzoni Neto (2007) fala em um “planejamento refuncionalizado a partir dos anos 1990” (“Com o objetivo de ampliar os espaços fiéis aos desígnios da dinâmica globalizadora, o Estado brasileiro recorre a um planejamento territorial carregado de ciência e informação”) e problematiza a envergadura das consultorias transnacionais nos processos de inequívoca condução de novas análises territoriais no Brasil e no mundo. No caso de Viana (2011), a autora ressalta o papel do consultor especializado como um agente político nas dinâmicas das relações de poder, destacando seu lugar no conjunto de transformações institucionais e organizativas operadas mais recentemente na esfera dos poderes públicos, relacionando-as ao desempenho de instituições multilaterais que também atuam sobre a questão urbana e regional, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Banco Mundial e a ONU-Habitat. Para ficar entre os brasileiros, caberia destacar ainda, embora com nuances muito próprias, o texto de Carlos Vainer (2000), um dos primeiros a introduzir, por aqui, duras críticas às consultorias internacionais “marqueteiras”, também elas coligadas com estas mesmas agências e comprometidas com o corolário da cidade-empresa, resumida à unidade de gestão e negócios e posta à venda pelo que possa ter de atrativo/competitivo (o paradigma, como se sabe, seria a “bem-sucedida” Barcelona dos anos 1990). Todos estes seriam textos que, de uma forma ou de outra, solidarizam-se – mesmo que tangencialmente – com os temas que trago para reflexão nesta tese, sobretudo quando debatem e questionam os vínculos entre conhecimento e poder que se estabelecem nas relações entre Estado, empresas e demais envolvidos nos processos de produção do espaço.

atenção, assim como Manzoni Neto (2007), para o interessado espraio espacial das firmas de consultoria analisadas por Donadone (2003), que passaram a conformar uma engenhosa trama de subescritórios locais em diversos países e cidades, em processo análogo a um crescimento vertiginoso de porte e receita, sobretudo a partir dos anos 1990.²⁸

Não me parece correto afirmar, tal como enunciei logo na **Introdução** da tese, que haja, no entanto, alguma linhagem de origem na relação entre estas grandes empresas transnacionais de consultoria organizacional e aquelas focalizadas neste trabalho – as gerenciadoras, alocadas, por aqui, no ramo na Engenharia Consultiva. Na verdade, em hipótese, o que me permite localizá-las todas numa mesma urdidura, num mesmo enredo amplamente orquestrado, seria justamente aquilo que chamo aqui de “*função gerencial*”, ou seja, uma determinada utilidade relacionada a habilidades, conhecimentos, *expertises* voltada para *resultados* (qualidade, pontualidade, conformidade orçamentária, minimização de riscos, maximização de lucros)²⁹ – e esta conexão certamente ganha maior evidência e importância quando conseguimos percebê-la pela lente do constructo da *legitimidade*, como é meu objetivo fazê-lo.

Notemos que no processo que leva o Estado a pautar suas ações pela lógica empresarial de garantia destes tais “resultados”, a presença ali dos agentes considerados realmente capazes de cumprir a função gerencial (consultorias organizacionais e gerenciadoras, por exemplo) passa a ser tomada como *naturalmente* legítima, porque se torna “imprescindível” e goza-se inclusive de bastante prestígio por isso: *experts*, profissionais do ordenamento, da classificação, do controle, capazes de “tornar previsíveis os acontecimentos” (como é o caso dos engenheiros e dos administradores), são figuras socialmente construídas como repositório de uma virtuosa *neutralidade*, da qual se valem para acumular um altíssimo poder simbólico, um poder que na verdade é político por

28 Os números registrados a respeito são colossais: empresas gigantes do ramo, a PriceWaterhouse (hoje PriceWaterhouseCoopers, depois de uma mega fusão realizada em 1998 que a tornou a maior firma de consultoria do mundo) contava, em 1996, com 400 escritórios em 118 países e a Andersen Consulting, com 152 escritórios em 46 países (Donadone, 2002, p.30). Dados mais recentes, de 2009, apontam a PriceWaterhouseCoopers com um faturamento líquido de US\$ 26,2 bilhões e 163.000 funcionários (Teixeira & Silva, 2011).

29 Conforme o guia de Gerenciamento de Projetos editado pelo PMI - *Project Management Institute*, sobre o qual volto a falar de forma mais aproximada no **Capítulo 3** da tese.

excelência, ainda que se lhe negue, em discurso, essa condição (Spiandorello, 2008).

Este certamente é um campo de disputas por significados, legitimidade e hegemonia cujas conquistas em termos normativos são notáveis; e eu diria que o plano de fundo da tela em que se desenvolve e se agencia todo o conteúdo – amplo, diverso e transversal – desta tese é justamente a tarefa crítica de problematizá-las.

parte 1.

PARTE 1 .

Esta **Parte 1** agrupa os dois primeiros capítulos da tese que, embora apresentem conteúdos bastante distintos entre si, quase sem nenhum diálogo prontamente perceptível ao leitor, acabam por funcionar, na verdade, em complementaridade, como uma espécie de esquema “fundo e figura” que, afinal, cumpre a tarefa de ambientar e nomear os grandes eixos investigativos tratados na pesquisa: práticas implementadas e campo profissional, entre a política pública e a empresa privada.

Tal como enunciado na **Introdução** do trabalho, no **Capítulo 1**, trato da recepção do ideário gerencialista assumido como pacote em diferentes momentos de estruturação da política habitacional brasileira, num recorrido que se inicia nos anos 1930 e alcança os dias atuais, alertando sobre as permeabilidades existentes entre as práticas e interesses do empresariado nacional e as formas de definição e execução da política. Já no **Capítulo 2**, apresento um apanhado sobre a afirmação do setor da Engenharia Consultiva no Brasil – conformado também enquanto campo profissional para engenheiros e arquitetos, projetistas e gerenciadores –, cujas origens confundem-se com o próprio desenvolvimento econômico do país nas primeiras décadas do séc. XX, em meio ao processo de arranque rumo à industrialização e à urbanização.

Nesta etapa, seguindo a proposição de transversalidade metodológica oferecida pela tese, a narrativa baseia-se em um agenciamento da bibliografia disponível já produzida sobre estas temáticas e também em dados secundários levantados no decorrer da pesquisa, sobretudo aqueles relacionados ao histórico e às condições setoriais atuais das empresas de Engenharia Consultiva, como veremos.

cap 1.

PACOTES GERENCIAIS ESTATAIS

RECEPÇÕES NA POLÍTICA HABITACIONAL BRASILEIRA

I. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E RACIONALIZAÇÃO NA PRIMEIRA METADE DO SÉC. XX

Tema importante, largamente abordado por teóricos e pesquisadores das mais diferentes áreas de investigação, a guinada no modo de acumulação para o qual a economia brasileira *naturalmente* se inclinava até as primeiras décadas do século XX³⁰ pode de fato ser tomada como a pedra de toque que nos permite refletir sobre a complexidade e a especificidade do desenvolvimento capitalista local, em seus mais diferentes aspectos – sociais e econômicos, certamente; mas também políticos, nos termos efetivos das condições políticas e de disputa de poder que autorizaram a legitimidade de sua afirmação no pós-1930: a articulação de interesses de classes, as inflexões no *modus operandi* estatal, a constituição de um novo aparato institucional “planificador”, apto a criar as condições mais favoráveis ao novo ciclo de reprodução que então se iniciava, de

30 Esta formulação é de Francisco de Oliveira, em sua *Crítica à razão dualista*, texto de 1972. A versão utilizada aqui é a de uma recente republicação: Oliveira (2003). Existem, de todo modo, inúmeros outros trabalhos importantes a respeito deste tema específico, dentre os quais o clássico de Celso Furtado (1984) e também o estudo de Sonia Draibe (1985).

expansão das atividades ligadas ao mercado interno (Oliveira, 2003).

Passava-se, como se sabe, de um estágio de hegemonia agrário-exportadora para o começo da predominância de uma estrutura produtiva essencialmente urbano-industrial. Em mirada marxista, ao Estado, sob Vargas, cabia “institucionalizar” as regras do jogo capitalista, regulamentando o trabalho, operando uma política de preços, de distribuição de ganhos e perdas entre grupos das elites capitalistas, de regulação de gastos fiscais e subsídios de atividades produtivas, etc: ou seja, cabia assumir-se como efetivo promotor (em sua *natureza de classe*) de um novo modelo de desenvolvimento, baseado numa indústria cuja orientação fora sempre e primordialmente voltada ao mercado urbano (Oliveira, 2003), o que demandaria mais e mais serviços e infraestrutura e, portanto, uma análoga aceleração no processo de urbanização das cidades brasileiras, até então despreparadas para o passo largo do crescimento industrial que se arriscava dar.

Do ponto de vista institucional, a defesa de um Estado forte e interventor, capaz de operacionalizar a empreitada capitalista-moderna, faz surgir em pauta uma discussão sobre novos parâmetros de *racionalidade administrativa*, que na verdade ecoavam proposições teóricas já bastante em voga em outros países e que espelhavam, certamente, as transformações que vinham ocorrendo, em maior escala, nas próprias relações de produção: temas como a excelência produtiva e o rigor técnico, associados à impessoalidade e à autonomia, estavam sendo debatidos aqui e ali a partir de autores como Taylor e Fayol, representantes, respectivamente, da escola de administração científica americana (*Scientific Management School*) e da escola clássica de administração francesa, cujos ideários foram potencializados no dia-a-dia do modo de produção fordista (Paula, 2005).

Nesse contexto, exatamente no ano de 1930, recém-chegado ao poder, Getúlio Vargas cria o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, responsável por legislar e atuar sobre as relações entre capital e trabalho no país. Através deste órgão o Estado centralizador interviria sobre os sindicatos, regulamentaria a jornada de trabalho semanal, a carteira profissional e o salário mínimo, sistematizaria a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho e reorganizaria o setor previdenciário, via IAPs - Institutos de Aposentadorias e Pensões, ligados a categorias profissionais específicas.

Mirando por lentes telescópicas, é imediata a percepção de que a circulação deste

debate, envolvendo racionalização e organização científica do trabalho e também uma séria investida sobre a regulamentação das profissões³¹, na verdade movimentava-se duplamente, bastante animada também entre organizações civis, o que legitimava e ao mesmo tempo alimentava a postura “técnica” e “racionalizada” assumida pelo Estado em sua estruturação: não por coincidência, fora do âmbito estatal, em 1931 cria-se o IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho, sob uma clara agitação de intelectuais e industriais paulistas. Surgido a partir de uma comissão formada em 1929 pela Associação Comercial de São Paulo, que gerou o Instituto Paulista de Eficiência, mais tarde transformado em IDORT, o órgão integraria uma rede de instituições – como a FIESP, o SENAI, o SESI e a Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo –, compondo um conjunto de forças que estaria na base do processo de hegemonização da burguesia industrial brasileira, empenhada – com o respaldo da intervenção estatal – em fazer da fábrica o centro do regime de acumulação no país.

Entre os fundadores do IDORT, empresários e engenheiros de renome, como Roberto Mange e Armando de Salles Oliveira, comprometidos com a promoção do gerenciamento científico taylorista, num momento oportuno, diga-se, em que o próprio campo da engenharia disputava reconhecimento e valorização profissional, além do próprio mercado de trabalho (até então compartilhado com arquitetos e práticos não-diplomados), reivindicando para si um saber especializado, uma competência técnica específica – *gerencial*, como veremos com mais vagar no segundo capítulo da tese.

A difusão de conceitos, valores e métodos de tal gerenciamento científico era uma das principais finalidades do IDORT, que se manteve ativo na publicação de revistas, folhetos e boletins e também na promoção de conferências, campanhas e seminários, dentre os quais poderíamos destacar a Jornada de Organização Científica na Administração Municipal, a Jornada Contra o Desperdício, a Jornada da Habitação Econômica, etc. Esta ação, segundo Correia (2004, p.81), converteu o instituto, entre as décadas de 1930 e 40, “no centro do industrialismo brasileiro, no que se refere ao tema da racionalização”.

31 Veja-se que, no caso de engenheiros e arquitetos, a regulamentação profissional vem justamente do recém criado ministério, objeto do Decreto Federal nº 23.569, de 11/12/1933. Já a separação do ensino das duas profissões só acontecerá mais tarde, já nos anos 1940, com a criação de cursos autônomos de formação específicos em arquitetura.

O trabalho de Simone Spiandorello (2008), que constrói uma densa narrativa crítica a respeito da constituição da profissão de “administrador” no Brasil (cuja primeira escola formadora surge também nos rastros da industrialização nesse mesmo período), dedica larga reflexão ao papel exercido pelo IDORT para a disseminação do ideário racional-cientificista e seus entrelaçamentos com o Estado varguista. A autora lembra, por exemplo, que no artigo de capa do primeiro número da revista IDORT, em 1932, o governo aparece como o braço forte do empresário para a cruzada racionalizadora pretendida:

“Os primeiros acontecimentos no país, no sentido de formar e consolidar um campo específico de conhecimento para a administração estiveram sempre protegidos pela neutralidade que a ‘ciência’ da organização racional oferecia. O ensino técnico e o suporte Estatal criaram as condições necessárias para o avanço efetivo das práticas de organização racional do trabalho tendo como principal canal o IDORT. [...] A nova ordem social, baseada na racionalização ordenadora, não apenas reconhecia este poder no Estado, como dele esperava a consecução deste trabalho. O IDORT, como principal difusor da racionalização no Brasil, assumia posição clara em relação ao papel que esperava do Estado de imposição da racionalização à sociedade.” (Spiandorello, 2008, pp.42-43).³²

Na relação com o Estado, portanto, entidades como o IDORT, evidentemente, mas também o Instituto de Engenharia (que no início dos anos 1930 já contava com uma década e meia de estrada), o IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas (de 1934) e diversas outras, ocuparam-se, em meio à magnitude das transformações em curso, de formular uma agenda, claramente desdobrada no modo como o governo passa a intervir nos domínios da esfera produtiva e da nova ordem territorial urbana que lhe dava sustentação³³, com consequências também para o trato da questão da produção e da

32 Cabe registrar que a autora recolheu dezenas de artigos publicados pelo IDORT e se vale deles para ilustrar boa parte das considerações que desenvolve na dissertação, reproduzindo diversos trechos bastante representativos do discurso ideológico que dali emanava.

33 Pedro H. Campos (2012), que, em sua tese sobre as grandes empreiteiras brasileiras, estudou a fundo a trajetória de entidades como o IE - Instituto de Engenharia, as redes de interesse estabelecidas a partir dele e seu poder de penetração e influência sobre o Estado, entende que institutos, clubes e associações profissionais são na verdade “aparelhos de caráter classista, controlados pelas frações da classe dominante” relacionadas aos setores interessados, no caso, a construção e a engenharia. Recorrendo a Gramsci, Campos define estas organizações como “aparelhos privados de hegemonia”, que fazem parte daquilo que o intelectual italiano chama de

ocupação das cidades, que a essa altura já apresentavam problemas habitacionais consideráveis.

A celeridade do processo de urbanização e as condições precarizadas de moradia das populações de baixa renda colocavam em pauta a postura intervencionista do Estado, solicitado pelas elites a apresentar soluções que ao mesmo tempo promovessem o acesso do povo à habitação salubre (condição considerada fundamental para a reprodução da força de trabalho e, é claro, para a própria acumulação industrial) e também, em boa medida, fomentassem a cadeia da construção civil, que tão logo passaria de uma produção assentada em bases artesanais ao emprego de novos recursos tecnológicos nos canteiros de obra, com a difusão em maior escala do aço e do concreto armado.

Veja-se que o Instituto de Engenharia foi, em parceria com a Prefeitura Municipal de São Paulo, a entidade responsável, ainda no ano de 1931, pela realização do I Congresso da Habitação, quando pela primeira vez no país discutiu-se de forma sistemática o tema da habitação social, sob diferentes enfoques: “racionalização e simplificação dos sistemas construtivos, redução do padrão dos acabamentos e dos pés direitos, mudanças do código de obras, standardização das unidades, normatização dos materiais, combate à especulação imobiliária e viabilização do acesso à periferia” (Bonduki, 1998, p.89).³⁴

Um trecho da história reconstruída por Bonduki (1998), muito elucidativo sobre o projeto político que estava em curso nesse momento, atenta para os compromissos mais amplos que se pretendia assumir tendo como suporte a ideologia da casa própria:

“A estratégia, portanto, era fazer com que os trabalhadores passassem a desejar, através da educação e da doutrinação, o modelo de habitação que as elites queriam implantar. Isso implicava, por um lado, a mudança de certa cultura de morar e, por outro, a exigência de que o trabalhador aprendesse a poupar, a fim de juntar os valores necessários para adquirir ou edificar uma casa – um hábito que, ao

“Estado ampliado”. Portanto, mapear a história do IE de São Paulo ou do Clube de Engenharia do Rio de Janeiro, realçando suas demandas, pressões setoriais ou o aparelhamento de seus quadros junto a este ou aquele departamento público, significa, na perspectiva teórico-metodológica adotada pelo autor, compreender o Estado em sentido estrito, *a partir* da sociedade civil, portanto – e não o contrário.

34 O compêndio de textos organizados em Gitahy & Pereira (2002a) também trata de forma detalhada deste período e traz informações complementares sobre o papel do IE para o debate acerca da habitação social.

mesmo tempo, contribuiria para o esforço nacional de financiamento dos grandes projetos de desenvolvimento” (p.87).³⁵

Já na virada da década, durante a conferência inaugural da Jornada da Habitação Econômica, promovida pelo IDORT, em 1941, evento que demarca significativamente a postura das elites em relação às formas consideradas adequadas para uma intervenção habitacional estatal que privilegiasse a racionalização construtiva, o barateamento dos custos de produção e o acesso do trabalhador à casa própria, “classes patronais, homens de governo, instituições paraestatais e associações de classe” eram conclamados pelo engenheiro Roberto Simonsen a pensar e agir sobre a questão da moradia popular (Correia, 2004), de certo modo apontando para um entrelaçamento de interesses comuns, que passavam evidentemente pelo próprio funcionamento do setor da construção civil e, é claro, também o da incorporação imobiliária.³⁶

Tendo em vista este contexto, caberia refletir sobre a criação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões – principal iniciativa varguista nos anos 1930 para o enfrentamento das demandas habitacionais latentes³⁷ – em diferentes chaves: de um lado, como se sabe, ainda que fossem primordialmente órgãos destinados a regulamentar as condições de reprodução da força de trabalho (“racionalizando-as”), os institutos historicamente constituíram-se como uma experiência significativa do ponto de vista da habitação social, do pacto de poder da Era Vargas (em defesa da “paz social”) e do setor da construção (dando-lhe suporte estatal, “por meio da constituição de um setor público de construção habitacional, do financiamento da atividade

35 Na verdade, como bem demonstra o mesmo Bonduki em seus estudos sobre a habitação social no período, mirava-se um alvo e acertava-se de uma vez em vários outros: para a ideologia de Vargas, a casa própria operária, ademais, servia de instrumento de autolegitimação, porque se tornara símbolo da valorização do trabalhador e um importante bastião da política de amparo social empreendida pelo governo.

36 Sobre o circuito imobiliário no Brasil nesse período, verificar o amplo trabalho de Mariana Fix (2011), que na verdade percorre praticamente todo o século XX e início do XXI para a análise crítica que constrói a respeito do tema.

37 A temática dos IAPs já foi bastante bem explorada por uma série de estudiosos e, por certo, não vem ao caso retomá-la de forma detalhada, já que uma investida deste tipo ultrapassaria os limites desta tese. Deixo indicados, portanto, alguns textos de base para aqueles que pretendem aprofundar o assunto: Bonduki (1998), Farah (1985) e Melo (1991a), dentre outros.

construtiva e da ampliação da demanda, pela concessão de crédito aos trabalhadores”³⁸). Por outro lado, um aspecto pouco explorado de sua natureza merece destaque: os IAPs são claramente fruto de um conjunto de diretrizes de organização administrativa encampadas de forma laboratorial no governo Vargas, parte de uma iniciativa de reforma e planejamento que delineia novos contornos aos órgãos estatais no país. A presença ali de profissionais com formação “técnica”, chamando a atenção para o papel do *especialista*, cuja alegada competência deve “superar a política”, era uma espécie de sentença prática do amplo debate sobre racionalidade administrativa, que, nesse momento, cruzava o chão da fábrica e alcançava os gabinetes ministeriais.³⁹

Os “bons métodos de administração científica” são ressaltados em relatórios do IAPI (instituto da categoria dos industriários) coletados por Botas (2011). Em seu ato de criação, datado de 1936, já constava a constituição de uma Comissão Organizadora, a quem competiria “realizar todos os estudos técnicos preliminares e tomar as providências necessárias à ‘racional e completa organização dos órgãos fundamentais do Instituto’” (Botas, 2011, p.74).⁴⁰ Esta mesma comissão foi a responsável por organizar um grande concurso público para contratação meritória de profissionais capacitados para realizar atividades administrativas e executivas, cujo arranjo bem sucedido serviria de modelo para todos os que o seguiram, já a cargo do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público, outro órgão emblemático criado sob Vargas, em 1938, que abre os caminhos, tal como no registro de Bariani (2010), para que os

38 Marta Farah. “Estado e Habitação no Brasil: o caso dos Institutos de Previdência”. Espaço e Debates, n.16, pp.73-82, 1985. Citado em Fix (2011, p. 76).

39 Esta é uma discussão desenvolvida na tese de Nilce A. Botas (2011), que merece consulta por tratar o tema de forma bastante fundamentada, aprofundando em detalhes não apenas o funcionamento do IAPI (Institutos de Aposentadorias e Pensões dos Industriários), mas todo o projeto político que estava por trás da produção encampada pelo órgão, com importante ênfase nos atores envolvidos (governos, empresários, técnicos).

40 De todo modo, vale lembrar, segundo a mesma autora, que “ainda que se apregoasse uma suposta despolitização do órgão, mais que zelar pela racionalidade e eficiência, a criação de uma comissão organizadora era uma maneira de incorporar ao processo os setores sociais envolvidos e diretamente interessados nas formas que tomaria o funcionamento do órgão. A nomeação de João Carlos Vital como presidente desta comissão assinala a ampliação do diálogo entre o Estado e os industriais, considerando que o engenheiro era membro do IDORT e tinha trânsito entre os empresários paulistas. O grupo paulista, organizado na FIESP, tinha interesses diretos nas regras que iriam direcionar a ação do instituto. A FIESP participou dos debates desde 1935, convocando os industriais a apresentarem sugestões ao projeto de lei que propunha a criação do IAPI [...]” (Botas, 2011, pp. 74-75).

organismos planejadores e fiscalizadores de caráter técnico-burocrático fossem ampliados em importância no Brasil.

Segundo Melo (1993a), “incumbido de efetuar a reforma da administração pública federal, instituindo o sistema do mérito na seleção de pessoal federal e introduzindo os métodos da moderna administração pública, o DASP constituiu o instrumento privilegiado desse projeto modernizador”, num processo de transformação que, na verdade, já havia sido iniciado antes mesmo da Constituição de 1937. A estratégia de conformação de um aparato material e humano para as investidas de racionalização administrativa pretendidas tinha como modelo acabado a reforma do serviço público americano do início do século⁴¹ e as chamadas “Comissões de Eficiência” do governo Herbert Hoover, implantadas ali no final da década de 1920.

Altamente monopolizador, o DASP operava como um superórgão federal, diretamente ligado ao presidente da República, com ramificações em todos os estados (nesse período, sob intervenção federal), através dos “Daspinhos”, departamentos administrativos dos estados e das municipalidades, que funcionavam como instrumento de ingerência do Estado central nas decisões políticas, administrativas e técnicas em âmbito local (Bariani, 2010).

Com a queda de Vargas, em 1945, e a ascensão ao poder de uma elite burguesa liberal em campanha municipalista, o órgão praticamente sucumbiu, reduzindo-se tão somente a funções de estudo e orientação administrativa.⁴² Em âmbito municipal, dando

41 “O projeto de reforma de gestão nos EUA buscava isolar a burocracia dos governos locais da influência das *political machines*. Entre suas principais inovações está a criação de um executivo municipal técnico, o *city manager* - em lugar de um comitê de vereadores das *machines*. A reforma, portanto, buscava revolucionar a cultura política americana do século XIX, dominada, como a brasileira, por forte clientelismo e patronagem” (Melo, 1993a).

42 Bariani (2010), estudioso da história do DASP, afirma que o órgão, na verdade, representou uma espécie de “síntese do embate entre tradicionalismo e modernidade. Sua trajetória reflete as contradições da sociedade brasileira em busca da modernização e seu ocaso ilustra o fracasso das tentativas de adequar a realidade social aos imperativos da evolução do capitalismo. [...] É certo que a iniciativa do DASP de introduzir a administração pública moderna não poderia fazer tábua rasa da realidade brasileira, do clientelismo arraigado e da cultura política que desafiavam a impessoalidade e o profissionalismo. O que se observa é que a administração burocrática não resistiu aos assédios particularistas, pois ela própria se imbricava no contexto social e político pautado pelo clientelismo” (p.59). A particularidade operacional do DASP, exigindo que todas as questões passassem por negociação com o poder central – ainda que se tentasse, na superfície, dissociar o administrativo do político – é apontada pelo autor como uma das causas do declínio do

continuidade ao projeto modernizador que já vinha em curso, algumas organizações autônomas são criadas, sob os mesmos preceitos. É o caso do IBAM – Instituto Brasileiro de Assistência aos Municípios, no Rio de Janeiro, que operou junto a programas de cooperação técnica em administração pública criados e financiados pela USAID - *United States Agency for International Development*. Nos mesmos anos 1940 e também via cooperação técnica com a USAID, foi criada a EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública da FGV - Fundação Getúlio Vargas, envolvendo o treinamento e intercâmbio de especialistas e docentes (Melo, 1993a).

Vis-à-vis o que interessa de fato à narrativa deste primeiro capítulo, em meio a este amplo movimento de modernização da gestão pública brasileira entre 1930 e 40, certamente identificamos rodopios em falso, mas também impulsos de arranque e transformação que deixaram marcas importantes para o encaminhamento de políticas setoriais, como é o caso da habitacional. Corroborando o argumento de Bonduki (1998), embora nada indique que a criação de órgãos federais ou regionais de habitação – como as Carteiras Prediais dos IAPs (1938), a Fundação da Casa Popular (1946) e o Departamento de Habitação do Distrito Federal –, em conjunto com outras medidas tomadas à época relacionadas ao acesso à terra e à moradia⁴³, tenha feito parte de uma política deliberada e planejada de habitação (ao contrário, tudo levaria a crer que foram iniciativas estabelecidas a partir de lógicas muito próprias, levando em conta interesses e objetivos específicos, relacionados às perspectivas ideológicas, econômicas e sociais que distintamente compuseram o amplo projeto nacional-desenvolvimentista), ainda assim, o fato em si de que se tenha instituído um arcabouço institucional e legislativo para o enfrentamento da questão inaugura uma diretriz de intervenção pautada na atuação estatal que – com entretons, repaginações e inventivas próprios do passar dos anos e da conjugação de interesses característica de cada época – de certa forma ainda perdura, mesmo que apenas como *arcabouço* e não como *projeto*, evidentemente.

De todo modo, ainda que a racionalização e a tecnicidade tenham sido a tônica do discurso que permitiu a série de reformas institucionais que se alongaram durante toda a Era Vargas, das quais fizera parte a criação destes organismos e de instrumentos para a

órgão, que nunca foi bem visto pelas oligarquias relutantes ao Estado Novo.

43 Caso da Lei do Inquilinato (de 1942) e do decreto-lei que regulamentou a venda de lotes a prestação (de 1938) (Bonduki, 1998).

operacionalização de sua política, a atuação concreta destas entidades, como se sabe, deparou-se com incontáveis percalços e restrições, tantos deles relacionados ao próprio ambiente ideológico em que as ações eram propostas e executadas.

A “República Populista”⁴⁴ do pós-1945 exacerbou as debilidades operacionais das investidas sobre o problema habitacional, em muito devidas ao esquema de sustentação política do governo, que, segundo Azevedo (1988), configurava-se através da coexistência de inúmeras agências e burocracias de baixa eficiência, baseadas numa lógica de influências e relações personalizadas e paternalistas⁴⁵.

Para o autor, o rearranjo político de então não apenas inviabilizaria a atuação efetiva da Fundação da Casa Popular – órgão de nível federal, criado já no pós-Vargas, exclusivamente responsável pela produção de moradia social⁴⁶ –, como abriria as portas para a legitimação das ações encampadas pelos novos “donos do poder”, que tomariam

44 Seria importante lembrar, apenas a título de registro, que o conceito de *populismo*, mais complexo do que a leitura pejorativa que tradicionalmente lhe atribuímos, tem sido intensamente revisto nas últimas décadas por uma série de historiadores e cientistas sociais em solo nacional e estrangeiro, acompanhando a tendência de aproximá-lo da ideia de *trabalhismo*, o que exige, portanto, alguma cautela em sua utilização. Um conjunto de textos importantes sobre o tema pode ser encontrado em Ferreira (2001). E para uma crítica do próprio revisionismo proposto, no caso brasileiro, vale também uma consulta ao trabalho de Fortes (2007).

45 Veja-se, por exemplo, o caso da paulista CECAP - Caixa Estadual de Casas para o Povo (formato original da atual CDHU - Companhia de Habitação e Desenvolvimento Urbano do Estado de São Paulo), agência constituída em 1949 e que permanece quase vinte anos em absoluta inatividade, até tornar-se agente promotor do Sistema Financeiro de Habitação, em 1967 (Barbosa, 2008).

46 O já clássico *Habitação e poder*, de Sergio de Azevedo & Luis A. G. de Andrade (1982), é rico em detalhes sobre a trajetória da FCP e merece consulta para os que pretendem avançar no tema. De todo modo, vale registrar que os autores defendem a tese de que o ocaso da instituição deveu-se muito mais ao modelo falível da casa integralmente subsidiada do que a maiores imperfeições de caráter propriamente administrativo. Segundo eles, não havia montante de recursos que pudesse dar conta de uma produção massiva num contexto de grande inflação, como era o caso na época. Ainda assim, Azevedo & Andrade (1982) ressaltam que essa crítica não implica endosso de um modelo empresarial para a política de habitação popular, tal qual se implantou em seguida, via BNH. O alvo desta apreciação seria, na verdade, o paternalismo estatal, que, para manter-se, sacrificou os recursos da agência financiando casas para poucos, sem indexação das prestações e, portanto, sem quase nenhum retorno que pudesse ser reinvestido em uma produção de maior envergadura. Em 18 anos, a FCP produziu 143 conjuntos com 18.132 unidades habitacionais. Sua criação, de todo modo, não excluiu a atuação dos IAPs, que permaneceram atendendo a beneficiários ligados a corporações profissionais específicas, sendo que o período entre 1945 e 1954 foi o de maior expressão produtiva do órgão (conforme dados em Bonduki, 1998). Sobre a trajetória da FCP, verificar também o trabalho de Sálua Kairuz Manoel (2004). E para uma análise crítica completar a esta de Azevedo & Andrade, vale ainda uma consulta ao texto de Marcus André Melo (1991b).

Brasília em 01 de abril de 1964. Nas palavras de Azevedo & Andrade (1982),

“uma linha de solução empresarial tomaria o lugar do velho clientelismo que dominara até então. [...] o novo regime [veria o problema habitacional] antes de tudo como uma matéria técnica, onde o importante era encontrar a combinação ótima de fatores, em solução politicamente neutra” (p.57).

A abordagem da questão da *racionalidade* e da *técnica*, portanto, parece mudar de chave neste momento, migrando das práticas estatais experimentadas com alguma regularidade desde pelo menos 1938, quando se regulamenta a ação habitacional dos IAPs, para a aposta num modelo de intervenção que bebe na fonte da organização produtiva privada, entendida e justificada como mais eficiente – e lucrativa, evidentemente.

Isso não quer dizer, no entanto, que antes não houvesse participação de interesses privados e apropriação empresarial da produção do espaço habitado – como já notamos aqui que logicamente houve –, e tampouco que, a partir da criação do Banco Nacional de Habitação, a intervenção pública tenha desaparecido dos fundamentos que desenharam a nova política encampada, muito longe disso; e esse é o ponto-chave: dezenas de conhecidos estudos sobre o BNH, como é o caso dos textos de Marta Arretche (1990) e de Sérgio de Azevedo (1988), comprovam e realçam o papel centralizador e estratégico desempenhado pelo Estado na definição das condições de investimento e operação dos agentes privados do setor da construção e do circuito imobiliário nesse período, assumindo uma atuação de tipo regulatório, mas também produtivo, em alguns momentos. Se o Estado permanecera centralizador, a inflexão empresarial da política de habitação, portanto, estaria relacionada à própria lógica de acomodação de interesses das forças hegemônicas de sustentação do novo regime, que não deixaria de apelar ao discurso da racionalidade para legitimar-se.

II. CRIAÇÃO DO BNH

E A REFORMA ADMINISTRATIVA DE 1967

Os anos 1950 demarcam um momento de complexificação da economia nacional, com um significativo incremento do parque produtivo, que passa a contar com pesada participação de capital estrangeiro, boa parte proveniente de crédito internacional disponibilizado aos países subdesenvolvidos a taxas de juro atrativas (Silva, 2010; Andrews, 2010), sobretudo com investimentos nos setores da indústria de transformação relacionados à produção de bens duráveis. Em complementaridade a este processo, o país urbanizava-se, ao mesmo tempo em que as condições de habitação e infraestrutura da maior parte das cidades, sobretudo aquelas que se estavam metropolizando, era bastante frágil.⁴⁷

Ameaçadas por pressões populares que clamavam por reformas econômicas e sociais certamente conflitantes com os planos de investimento do capital externo no país, burguesia nacional e tecnoburocracia estatal se unem em torno do projeto político conservador que, todos sabemos, deságua no golpe militar de 1964.

Em detrimento de lançar o país numa aventura desenvolvimentista autônoma, a opção pela aliança com o capital internacional era clara e o novo poder instaurado logo tratou de apresentar as respostas para como se daria (ou se reforçaria) este enlace: uma sequência de reformas institucionais implementadas entre 1964 e 67 – nos marcos da “modernização conservadora” –, visando ampliar as bases de financiamento da economia nacional e centralizar o seu controle no âmbito das autoridades econômicas federais (Fagnani, 1997).

Antes de mais nada, o primeiro passo foi a formulação, pelos ministérios do

47 Havia já intensa mobilização da sociedade civil em torno dos grandes temas relacionados às necessidades de reformas sociais e urbanas latentes. Vale lembrar que em 1963 o IAB - Instituto dos Arquitetos do Brasil promove o Seminário de Habitação e Reforma Urbana - SHRU, com o apoio do Estado, em que foram discutidos quatro temas centrais que procuravam abordar, de forma ampliada, os problemas referentes ao planejamento urbano e à habitação: **(1)** a situação habitacional do país: exposição e análise das condições; **(2)** a habitação e o aglomerado humano; **(3)** a reforma urbana: medidas para o estabelecimento de uma política de planejamento urbano e de habitação e **(4)** a execução dos programas de planejamento urbano e de habitação (Bonduki & Koury, 2007, p.04).

Planejamento e da Fazenda, do Programa de Ação Econômica - PAEG, que objetivava preservar o crescimento econômico e conter a inflação, através da restrição do crédito e da estagnação salarial dos trabalhadores.

Leonardo Silva (2010) lembra, no entanto, que o PAEG tinha também um viés institucional nada desprezível, que produziu algumas mudanças estratégicas, estruturantes para os objetivos de crescimento e internacionalização da economia pretendidos: de início, promoveu uma reforma tributária que simplificou a cobrança dos impostos, combatendo seu efeito cascata, ao mesmo tempo em que retirou a autonomia dos estados para exercer o seu controle; criou o Banco Central, para gerenciar a moeda nacional, e instituiu a correção monetária, “racionalizando” e tornando eficientes os contratos; implementou o Programa de Integração Social - PIS e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PASEP, com o intuito de captar recursos públicos e privados para financiar as pensões, a assistência social e a previdência. Por fim, segundo o mesmo autor, o governo tratou de modernizar o sistema financeiro nacional, a fim de facilitar a captação de investimentos nacionais. E é no âmbito desta reforma que se cria, a reboque, o Sistema Financeiro da Habitação - SFH, o Banco Nacional da Habitação - BNH e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, poupança compulsória que daria sustentação ao SFH. A reforma administrativa gerencial, por sua vez, oficializa-se por meio do decreto-lei nº. 200, em 1967.

Tratava-se de aplicar ao funcionamento do Estado e da economia um grande *pacote*, parece claro, o que torna dispensável e mesmo impossível pensar seus três pilares – financeiro, tributário e administrativo – de forma dissociada, ainda que os tempos de implementação de cada uma das reformas abarquem pequenas defasagens. Desse modo, é perfeitamente cabível considerar que a estruturação do SFH e do BNH funcionou como suporte para as mudanças trazidas pela reforma administrativa, com recíproca inegavelmente verdadeira: também a reforma deu suporte a estas novas instituições, na medida em que propriamente oficializou o novo modelo da política, dilatando os canais de participação do setor privado na promoção e produção massiva de habitação popular a partir de então empreendidas.

Considerada por Silva (2010) a *primeira experiência estatal de administração gerencial* encampada no Brasil, através do decreto-lei que institucionalizou a reforma foram então

introduzidos na administração pública procedimentos típicos do setor privado, com vistas a elevar a “produtividade” do Estado, já então diagnosticado como ineficaz pela “carência de quadros qualificados que pudessem conduzir o serviço público dentro de padrões de excelência” (p.69).

A eficiência da gestão privada era a antítese da inépcia estatal e o antídoto contra a demora, o desperdício, o centralismo, a ausência de controle, os privilégios e o papelório. Tratava-se de aderir a uma racionalidade pragmática que recomendava, como meio de gerir por resultados, a descentralização e a flexibilização de procedimentos (Silva, 2010).⁴⁸

Nesse momento, aprimora-se o regime de *administração indireta*, que regulamenta em lei a criação de autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista⁴⁹, cuja lógica seria estreitar os vínculos com o setor empresarial privado. As instituições formadas têm autonomia de gestão em relação ao Executivo central, justificada “pela necessidade de realizar atividades de interesse do Estado em áreas de atuação que dependem de padrões administrativos privados para lograrem resultados”.⁵⁰

“Os três tipos de organizações da administração indireta são: (1) *Autarquias*: possuem personalidade jurídica de direito público e são instituídas para executar atividades típicas da administração pública que requerem, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada; (2) *Empresas públicas*: veículo para a ação do Estado no desempenho de atividade de natureza empresarial a qual o governo seja levado a exercer por motivos de conveniência ou contingência, sendo que seu capital pertence à União; (3) *Sociedades de economia mista*: visa atender a atividade de natureza mercantil, sob a forma de sociedade anônima; as ações pertencem, em sua maioria, à União.” (Silva, 2010, p.72)

48 Note-se que esta leitura, segundo Silva (2010), era mesmo da época. O atraso das estruturas administrativas do poder público eram vistas, já naquele momento, como incompatíveis com o próprio crescimento do setor produtivo do Estado e, mais amplamente, com a modernização do país.

49 A constituição de autarquias e sociedades de economia mista não fora exatamente uma novidade nesse momento: na verdade, o regime de administração indireta já existia na administração pública brasileira desde a década de 1940, integrando toda a movimentação em torno da racionalização e da especialização da gestão que vinha em curso no aparato estatal brasileiro desde essa época, como já vimos.

50 J. de Nazaré T. Dias. *A Reforma Administrativa de 1967*. Rio de Janeiro: FGV, 1969, 2ª. ed. Citado em Silva (2010, p.72).

De acordo com Leonardo Silva (2010), a preocupação com a caracterização em pormenores de como funcionaria o regime de administração indireta diz respeito a uma deliberada intenção de que este mecanismo de *descentralização* permanecesse “blindado” de qualquer tipo de subjugação às regras do serviço público federal. Dessa forma, a associação que se estabelecia entre ministérios e os órgãos da administração indireta ficava reduzida a tão somente vínculos formais, não operacionais. Atribuiu-se total autonomia às chefias na gerência de suas equipes, “invertendo a verticalização hierárquica que orientava a administração pública desde a criação do DASP” (pp.73-74). Isso tem a ver também com outro princípio almejado pelo regime – a *flexibilidade* ou a *gestão flexível*, aposta para a diminuição no excesso de procedimentos burocráticos entranhados no serviço público tradicional.⁵¹

Em termos de política de recursos humanos, talvez o aspecto que mais interesse aqui ressaltar em relação aos ditames da reforma para este campo seja justamente a flexibilização das normas para a contratação de pessoal especializado e de consultoria indireta, subtraindo a imprescindibilidade de efetivação de funcionários, o que, desde logo, permitiu que se abrisse espaço para a prática arbitrária de *terceirização* dos serviços públicos, fenômeno que, como se sabe, exacerbou-se fortemente no Brasil durante os anos 1990.

Um dos pontos da reforma considerados positivos por Silva (2010) seria exatamente a *institucionalização do planejamento* como função de governo – sobretudo para o sucesso do desenvolvimento econômico que se ambicionava – e como instrumento de racionalização do aparelho estatal.⁵² Não por acaso, evidentemente, o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral deixou de ter um caráter apenas transitório, assumindo condição de instituição permanente do regime, de certa forma substituindo o antigo DASP, que há muito passava por um processo de enfraquecimento e, com a

51 Uma ressalva: ainda que Silva (2010) faça referências à *flexibilidade de procedimentos* como uma das normativas centrais da reforma, é preciso lembrar que, em termos de organização produtiva, este é um conceito que entra em voga apenas no final dos anos 1970, o que nos força a imaginá-la, nesse momento, mais como intenção idealizada de um determinado *modus operandi* do que propriamente como diretriz administrativa.

52 Para um aprofundamento teórico e analítico sobre o tema do planejamento econômico e também territorial e urbano no Brasil, verificar o conjunto de textos da obra *Planejamento no Brasil*, de Betty M. Lafer (1970).

reforma de 1967, acabou por perder de vez qualquer sentido de existência, diante das proposições de descentralização administrativa sistematizadas pela nova lei.

Para além das particularidades, possíveis virtudes ou falhas do novo regime administrativo então implementado – que, apesar do discurso em torno da racionalização pragmática, não foi verdadeiramente capaz de isolar a administração indireta dos vínculos pouco transparentes com o setor privado, repisando as mesmas práticas de clientelismo já antes tantas vezes experimentadas no âmbito do aparato estatal brasileiro –, o que de fato interessa considerar aqui é justamente o rebatimento deste arranjo no modo como passa a ser conduzida a política habitacional e urbana no país.⁵³

Azevedo (1988) afirma que a motivação principal para a criação do Banco Nacional de Habitação foi de ordem política: haveria de se obter a simpatia popular e, consequentemente, a disciplina social através de um desempenho marcante na produção de casas, tal como, de forma semelhante, apostara Vargas anteriormente. Certamente esta tese é correta e não por acaso é defendida também por outros autores. No entanto, a cascata de efeitos positivos na esfera econômica vislumbrada pelos militares, ao que tudo indica, não pesava em menor importância nesse momento e o próprio Azevedo (1988, pp. 109-110) cuida de registrá-la, frisando seu papel na definição da política: “estímulo à poupança; absorção, pelo mercado de trabalho, de um maior contingente de mão de obra não qualificada; desenvolvimento da indústria de material de construção; fortalecimento, expansão e diversificação das empresas de construção civil e das atividades associadas (empresas de incorporações, escritórios de arquitetura, agências imobiliárias, etc.)”

Mario Trindade, presidente do BNH entre 1966 e 1971, expõe a questão a seu modo:

“No quadro de desenvolvimento urbano brasileiro, o problema mais importante não era a casa, era a abertura de oportunidades de emprego para absorvermos as massas de trabalhadores

53 Não há utilidade em recontar as idas e vindas da política habitacional nesse período, trabalho já realizado à exaustão por diversos pesquisadores interessados no tema. O que farei aqui é tão somente demarcar alguns pontos importantes relacionados ao *modus operandi* gerencial-empresarial adotado pelo Estado nesse momento e suas recepções na política de habitação, tentando cumprir o objetivo de síntese deste primeiro capítulo. Àqueles que pretendem aprofundar o tema do BNH, vale a consulta aos trabalhos de Azevedo & Andrade (1982), Arretche (1990), Bolaffi (1977 e 1982), Maricato (1987) e Royer (2009), dentre inúmeros outros.

semiespecializados, de oportunidades para mobilizarmos os escritórios de engenharia, de planejamento, de projetos, de arquitetura e dar trabalho às firmas de construção civil e à indústria de construção, forças paralisadas na economia brasileira”.⁵⁴

Aos olhos da história, o fato é que as motivações que levaram à montagem de um sistema de financiamento habitacional, e também, pouco tempo mais tarde, de infraestrutura urbana e nacional, cambiaram ao longo do período de vigência da política, acomodando oportunamente diversas conveniências, de um lado a outro, como na narrativa recontada por Marcus André Melo (1988), cujo argumento certamente evoca Marx e Gramsci: segundo o autor, as arenas decisórias que modulam a política pública são sempre determinadas por coalizões, tensões e clivagens de interesse que podem ou não ocupá-las, a depender da capacidade de preponderância deste ou daquele projeto político. Em suas palavras,

“se o Estado ou as políticas públicas assumem uma ‘natureza’, esta é uma construção dos interesses de classe na busca pelo exercício da hegemonia – construção que sofre a mediação dos interesses burocráticos instalados na arena institucional da política” (p.75).

É a partir desta tese que Melo passa a descrever em minúcias o modo como os interesses organizacionais específicos da indústria da construção de certo modo protagonizaram o jogo de decisões que levou à formulação da política de habitação no novo regime. Uma outra citação sua esclarece alguns elementos desse jogo:

"O mecanismo corporativo de alocação dos produtos da política habitacional foi substituído por mecanismos clientelísticos durante o populismo; depois, a partir de 1964, pelo mecanismo de mercado. O BNH foi viabilizado por uma coalizão de interesses do macrocomplexo da construção civil e por políticos populistas conservadores. Esses interesses se mobilizaram e se aglutinaram em duas organizações: o Sindicato da Indústria e da Construção Civil do

54 Mario Trindade. “Um modelo genuinamente brasileiro”. In *Habitação e desenvolvimento*. Petrópolis: Vozes, 1971, p.22. Citado em Azevedo & Andrade (1982, p.60).

A propósito, cabe aqui um registro da argumentação de Gabriel Bolaffi (1982) sobre a construção ideológica em torno daquilo que ele identificou como o “falso problema da habitação popular”: para o autor, “apesar dos fartos recursos que supostamente foram destinados para a sua solução, [a colocação da questão] não passou de um artifício político formulado para enfrentar um problema econômico conjuntural” (p.47).

Estado da Guanabara e a facção carioca UDN, aglutinada em torno de Carlos Lacerda e Sandra Cavalcanti. A lei que instituiu o BNH expressou, assim, um compromisso entre duas propostas, definidas operacionalmente antes mesmo do golpe militar. A tecnoburocracia tomou a iniciativa, incorporando seletivamente atores à arena decisória” (Melo, 1991b, p.11).

É bom lembrar que o macro setor da construção civil crescia de forma distinta em comparação a outros ramos da indústria de transformação, que fortemente se internacionalizavam, via crédito de capital externo. Com o impulso do Plano de Metas kubitschekiano e as grandes obras de infraestrutura que avançavam Brasil adentro, a atividade construtora, em contrapartida, se desenvolvia sob os domínios do capital privado *nacional*, com especial vantagem para o subsetor das empresas de construção pesada, responsáveis pela abertura dos canteiros de estradas, portos, hidrelétricas, etc.

Nesse contexto, segundo Mariana Fix (2011), o subsetor de edificações (e particularmente aquele dedicado à produção habitacional) arcava com os “prejuízos” de um baixo crescimento não apenas por não contar com os mesmos incentivos governamentais que faziam inflar as grandes empreiteiras⁵⁵, mas também pelos próprios “constrangimentos gerados pelo tamanho do mercado interno, reduzido por conta da concentração da renda” (p.87).

Corroborando e fortalecendo as constatações de Melo (1988), Marta Arretche (1990) afirma, portanto, que, num virtual contexto de estagnação do setor, isto é, diante da crise econômica do início da década de 1960, arma-se uma estrutura decisória com diferentes pontos de apoio – diferentes grupos de interesse articulados “de forma particularista em torno de questões que envolviam interesses imediatos comuns”. Mais do que isso, segundo a autora: estes grupos organizados tinham como base ideológica um argumento “estatizante”, no sentido de que o Estado deveria ser – e de fato seria – o principal interlocutor, incentivador e interventor no processo de encaminhamento de

55 Sobre a indústria da construção pesada, vale uma consulta ao trabalho de fôlego do pesquisador Pedro H. Campos (2012), dedicado a problematizar o desenvolvimento do setor ao longo da ditadura civil-militar brasileira, suas formas associativas, as relações com o bloco de poder e o pacto político que dava sustentação ao regime do qual tomara parte.

demandas e soluções por eles propostas (p.24).⁵⁶

Essa questão nos é importante justamente porque é esta conjuntura de forças, que já vinha se estruturando desde a década anterior e que se afirma de vez sob o respaldo institucional *gerencial* dado pelos militares, que irá demarcar o grande salto das empresas de engenharia nesse período, inclusive aquelas do ramo consultivo, focalizadas no segundo capítulo da tese.

Em termos efetivos, o que se sabe em relação ao atendimento do BNH é que o modelo afinal adotado previa uma transferência quase que total de funções para a iniciativa privada; o banco, embora centralizador quanto ao controle das operações, cuidava de drenar fundos para uma variedade considerável de agentes privados intermediários (Bolaffi, 1982), sobretudo ao financiar moradia ao mercado médio, de renda mensal mínima de seis salários. A modelagem empresarial da política, além do mais, previa aplicação rentável de investimentos, o que, evidentemente, contrastava com a capacidade de endividamento dos mutuários atendidos pelas COHABs - Companhias Habitacionais, aquelas que, no esquema montado pelo banco, cuidavam de acolher as demandas da parcela mais pobre da população⁵⁷, depauperada, em parte, pelas próprias

56 Segundo Marcus André Melo (1988), os empresários da construção civil que tiveram importante papel na construção das diretrizes de promoção da habitação nesse momento estavam articulados, principalmente, em torno do Sindicato das Indústrias de Construção Civil do Estado da Guanabara - SICCEGB e da Câmara Brasileira da Indústria de Construção - CBIC. O autor ressalta que eles não apenas tomaram a iniciativa de apresentar propostas que resultariam na criação do BNH, como, mais tarde, acabaram ocupando importantes cargos executivos na nova instituição. A fala de João Fortes, vice-presidente do SICCEGB e então diretor do BNH reproduzida por Marcus André ilustra com precisão o poder da coalizão ideológica por trás da articulação da política: “Neste momento, os construtores do Setor de Habitação têm uma perspectiva que aqueles que participam do setor de obras públicas vêm tendo há alguns anos, e pela qual, muitos deles, hoje são verdadeiras potências econômicas [...]. Esta vitória que foi conseguida neste setor de obras públicas e pavimentação, hoje se abre para os construtores de obras residenciais, graças a um grande plano de Habitação, para o qual as construtoras deram contribuição valiosa e, particularmente, este Sindicato” (recolhido da Ata de Reunião do SICCEGB de 31/10/1966; citado em Melo, 1988, p.78).

57 “As COHABs foram pensadas como sociedades de economia mista, sob controle acionário do município ou estado que as sediasse. Na prática, devido ao desinteresse do setor privado, são sociedades integralmente controladas pelo poder público. Tais agências desempenharam as funções da promoção imobiliária, ocupando um espaço no processo produtivo que no SBPE [Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo] era desempenhado pelo setor privado. Contudo, o processo de edificação propriamente dito seria realizado por empreiteiras privadas, contratadas para esta finalidade” (Arretche, 1990, p.28).

medidas governistas de arrocho da massa salarial para contenção da inflação.

Por outro lado, a atribuição de responsabilidade pela administração do FGTS torna o BNH uma verdadeira “potência financeira”, que aos poucos passa a ampliar seu campo de atuação para além de projetos habitacionais: ao mesmo tempo em que claramente se afasta do universo da demanda por moradia solicitada pela população de baixa renda, o banco alarga suas frentes de promoção de infraestrutura, que se dão “diretamente através de órgãos públicos ou indiretamente através de um grande número de empresas privadas que gravitam em torno dos recursos que ele controla e movimenta” (Feldman, 2005b, p.11).

Lembre-se que em 1973 o próprio BNH se converte de autarquia em empresa pública, o que sobremaneira favorece a amplificação de seu escopo de atuação (Melo, 1988), a ponto de tornar-se o principal agente nacional da política urbana, a revelia da existência de um órgão gestado especificamente para conduzi-la, o SERFHAU - Serviço Federal de Habitação e Urbanismo.⁵⁸

Segundo Mota (2007), sendo o primeiro órgão federal voltado ao planejamento urbano, vinculado ao Ministério do Interior, o SERFHAU, que é instituído no mesmo ano de 1964 em que se funda o BNH, deveria exercer originalmente uma extensa atuação frente a questões ligadas tanto à habitação quanto ao planejamento urbano, cumprindo a função de estabelecer amplas diretrizes de ocupação do território, através da elaboração de planos de desenvolvimento local e de assistência técnica aos municípios.

No entanto, em termos de estrutura administrativa, o órgão já nasce subordinado ao BNH e à liberação dos recursos que estavam sob sua tutela. Mais do que isso, esta sujeição desdobrava-se inclusive no modo como a instituição procedia sua rotina, fazendo com que se reproduzisse também ali a mesma orientação privatista que marcava a ação geral do banco. Veja-se, por exemplo, que, nos seus onze anos de atuação, o SERFHAU foi um dos responsáveis pela subcontratação⁵⁹ – e consequentemente pela multiplicação exponencial – de um enorme número de empresas de Engenharia

58 Em busca de eficácia no retorno dos investimentos, o BNH começa então a funcionar como banco de segunda linha, exercendo o controle e a fiscalização das operações sem atuar diretamente com o público (Royer, 2009).

59 Já se tratava, é claro, de um processo de *terceirização* dos serviços desenvolvidos, embora esta denominação de fato ainda não existisse nesse período.

Consultiva no Brasil, corporações que vão encontrar na feitura destes planos locais um nicho de mercado promissor, tal como veremos no **Capítulo 2**.

A partir da extinção do SERFHAU, em 1975⁶⁰, o BNH assume oficialmente a política de planejamento e desenvolvimento urbano no país, algo que na prática já vinha acontecendo há algum tempo. Ermínia Maricato (1987) entende este processo a partir da própria natureza do banco, cuja existência estava condicionada ao retorno dos investimentos, o que forçou nova recondução de suas ações para a busca de clientes com maior capacidade de aplicação, que pudessem “fazer frente às dívidas corrigidas com juros e correção monetária fixados pelo Banco” (p.56).

A estratégia anterior de sobrevivência do órgão, que já vinha em crise por conta da incapacidade de manter a rentabilidade nas operações destinadas à população pobre exigida pelo modelo empresarial, todos sabemos, havia sido o redirecionamento do financiamento habitacional para as classes de renda mais alta. Mas, nesse momento, a sustentação da produção imobiliária residencial também parecia bater no teto de sua capacidade e a fadiga do mercado não soava favorável a uma nova onda de investimentos (Fix, 2011).

Apostar em grandes obras era uma saída possivelmente mais segura e também coerente com a política econômica do período. Não por acaso, portanto, os anos 1970 são marcados por uma epidemia de abertura de novas empresas públicas e mistas municipais, especialmente em grandes cidades e centros urbanos em rápido desenvolvimento. Além do vultoso montante de recursos do banco que poderia ser mais facilmente acessado, esse modelo ainda transferia aos municípios a inovação dos

60 Para um panorama da atuação do SERFHAU, verificar o trabalho de Mota (2007). Visões ampliadas e críticas sobre o período e sobre o tema do planejamento podem ser encontradas em Feldman (2005b), Ferreira (2007) e Rosa (2013). Um aspecto fundamental relacionado ao SERFHAU, de todo modo, merece ser registrado aqui: segundo Mauro Ferreira (2007), nos preceitos de sua formação, o papel do órgão seria o de “promover, difundir e uniformizar a prática de elaboração de planos diretores de desenvolvimento, segundo uma postura de integração multidisciplinar, numa perspectiva de racionalidade técnica” e de “neutralidade da atuação governamental”, valorizando-se “o saber competente, o saber técnico, na elaboração das propostas de intervenção nas cidades” (p.44). Importante pensar que essa premissa não apenas fazia amplificar os discursos em voga em torno da *racionalidade*, como, por outro lado, reforçava os princípios de *tecnicização* do planejamento, já em curso na verdade desde os anos 1930 no país (conforme Feldman, 2005a). Essa questão será pontualmente retomada no **Capítulo 2** da tese.

preceitos da administração gerencial, essencialmente *técnica* (Rosa, 2013).⁶¹

O BNH atuou em basicamente duas frentes nesse período: aquela que compreendia as grandes obras urbanas (através de linhas como os Fundos Regionais para o Desenvolvimento Urbano, de 1973, o Financiamento para Urbanização, de 1974, e o Financiamento para Planejamento Urbano, de 1975) e outra voltada para o incremento de infraestrutura nos próprios conjuntos habitacionais por ele financiados (subsidiando, por exemplo, a instalação de equipamentos comunitários e demais frentes de urbanização nestes núcleos) (Royer, 2009).

Paralelamente, também nos anos 1970, já na segunda metade da década, o banco inicia uma série de programas “alternativos” para retomar o atendimento à população de baixa renda, como mecanismo de autolegitimação diante dos impactos das pressões sociais e econômicas que o regime vinha enfrentando. Em 1975, lança-se o Programa de Financiamento de Lotes Urbanizados, o PROFILURB ⁶², nos quadros de um plano mais amplo destinado a habitação popular, o PLANHAP ⁶³. Em 1979, é a vez do Programa de Erradicação da Habitação Subintegrada - PROMORAR, destinado a urbanizar favelas, cujos objetivos mais amplos seriam, segundo o próprio banco:

“promover o melhoramento das condições de vida da população de baixa renda que vive nas aglomerações de habitações precárias, integrando-as física e socialmente às estruturas urbanas; manter a população nos locais onde ela se encontra, de modo a não mudar as relações sociais, de parentesco e de emprego; resolver os problemas relativos à propriedade dos solos, ao equipamento e fornecimento de serviços urbanos de base, para os quais a população de baixa renda depende inteiramente dos poderes públicos; oferecer prioritariamente os solos construíveis e a infraestrutura, incitando a comunidade a

61 São desse período, por exemplo, a EMURB - Empresa Municipal de Urbanização de São Paulo (criada em 1971) e a EMPLASA - Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S.A. (de 1975) (conforme dados em Rosa, 2013, p.21).

62 Direcionado às populações de até três salários mínimos, ao invés da casa acabada, o programa subvencionava lotes com o mínimo de infraestrutura instalada (“tramas saneadas”) e mais um cômodo com ducha e vaso sanitário, considerado como uma “célula evolutiva” da futura morada (Sachs, 1999).

63 O argumento usado para o lançamento deste novo Plano Nacional de Habitação Popular, diga-se, é rigorosamente o mesmo que aquele construído para a justificar a criação do BNH, em 1964: a prioridade no atendimento à população de baixa renda, a erradicação do déficit e o aquecimento da economia, através da geração de empregos e do estímulo à indústria da construção (conforme Maricato, 1987).

resolver seus problemas de habitação com o apoio de financiamentos adaptados à sua condição socioeconômica; estimular a participação ativa das populações para o melhoramento de seu meio ambiente” (Sachs, 1999, p.152).⁶⁴

Para completar o quadro, já sofrendo com os desequilíbrios provocados pela colossal inadimplência que o levaram a padecer sob aguda crise financeira e, portanto, posto em busca de programas baratos, o BNH anuncia no ano de 1984 a criação de uma frente de autoconstrução assistida (coletiva ou individual), com a significativa titulação de Programa João-de-Barro, cujo financiamento total, em números absolutos, não chegou a alcançar meras dez mil unidades habitacionais (conforme dados coletados por Royer, 2002).

De qualquer maneira, vejamos aí um ponto interessante a ressaltar – e que sob alguns aspectos estabelece uma ponte (não fortuita, naturalmente) com uma das facetas da intervenção habitacional que ganhará força, já sob repaginados ditames gerencialistas, nos anos 1990: a adesão do banco, nesse momento, às políticas de “*self-help*” (de “ajuda mútua”) recomendadas e patrocinadas em larga escala, desde os anos 1960, por agências multilaterais como Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e o Banco Mundial.⁶⁵

A participação destes “novos/velhos” atores na arena decisória da política nesse momento íntegra, na verdade, um contexto de (re)conjugação cada vez mais

64 Curioso perceber como o discurso do regime autoritário em fim de linha “paradoxalmente” incorpora, aqui, elementos da luta histórica dos movimentos sociais de favelados pela não remoção e pela permanência na terra, em defesa da participação popular, na verdade mirando em políticas sociais profiláticas, mas socialmente palatáveis, digamos assim. Minha dissertação de mestrado, ao tratar do tema das urbanizações de favela, traz reflexões a respeito desta questão. Verificar, portanto, Pulhez (2007).

65 Particularmente, o modelo de intervenção do Banco Mundial em países do terceiro mundo ganha especial incremento em 1972, quando o organismo passa a defender oficialmente a urbanização de baixos padrões, baseada em custos mínimos, na capacidade de pagamento dos mutuários (“*ability to pay*”) e em práticas de ajuda mútua (o “*self-help*”). Note-se que, no caso dos projetos PROFILURB e PROMORAR, Pedro Arantes (2004) registra empréstimos ao BNH da ordem de 93 milhões de dólares em 1979. Essa estratégia, como mostram tanto Arantes (2004) quanto Maranhão (2009), fazia parte de uma agenda mais ampla adotada pelo Banco Mundial, direcionada ao controle das periferias via programas *pro-poor*, ou seja, de estímulo e de investimentos na produtividade dos pobres, com abordagem clara dos aspectos sociais do processo de desenvolvimento, mais tarde interrompida pelas políticas de ajuste estrutural, de orientação liberalizante, pró-mercados.

fragmentária de interesses das parcelas de classe associadas mais amplamente aos mecanismos de acumulação nos anos 1970-80 no país, sobretudo em circunstâncias de desequilíbrio externo, escalada inflacionária e crise econômica generalizada que se acentua a partir do choque do petróleo em 1979.

Como a história nos conta, diante dos índices assombrosos de desemprego, da progressiva queda no poder aquisitivo da população, das altas taxas de inadimplência dos mutuários e da consequente redução da participação do Estado no financiamento habitacional, o BNH é extinto em 1986 e o SFH agoniza sob grave desequilíbrio econômico-financeiro.

A desastrosa fragmentação institucional que se segue é recontada por Santos (1999) e merece registro:

“Em um período de apenas quatro anos, o Ministério do Desenvolvimento Urbano (MDU), criado em 1985, transformou-se em Ministério da Habitação, Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente (MHU), em Ministério da Habitação e Bem-Estar Social (MBES) e, finalmente, foi extinto em 1989, quando a questão urbana voltou a ser atribuição do Ministério do Interior (ao qual o BNH era formalmente ligado). As atribuições na área habitacional do governo, antes praticamente concentradas no BNH, foram pulverizadas por vários órgãos federais, como o Banco Central (que passou a ser o órgão normativo e fiscalizador do SBPE), a Caixa Econômica Federal (gestora do FGTS e agente financeiro do SFH), o ministério urbano do momento (formalmente responsável pela política habitacional) e a então chamada Secretaria Especial de Ação Comunitária, a responsável pela gestão dos programas habitacionais alternativos” (Santos, 1999, p.19).⁶⁶

No rescaldo de uma política já falida de financiamento, da séria ausência de novas diretrizes federais para a questão habitacional e da impossibilidade de lidar efetivamente com a precariedade das moradias da “cidade real”, sobrevivem, nesse momento, nada muito além do que os tais “programas alternativos” para a população de baixa renda

66 Uma das mais importantes contribuições sobre a reforma que se tentou operar, sem grande sucesso, na política habitacional durante o período da chamada *Nova República* encontramos no texto de Marcus André Melo (1993b), que aponta aspectos fundamentais da crise institucional que culminará com o fechamento do BNH, discorrendo detalhadamente sobre as disputas em torno da administração e utilização dos recursos do FGTS e a acomodação de outros interesses afins nesse momento de transição e indeterminação dos rumos da política de habitação no país.

(melhorias em favelas, unidades-embrião, mutirões, lotes urbanizados), no mais das vezes controlados e geridos no âmbito dos municípios, reforçando as perspectivas de *descentralização* das ações de intervenção habitacional que ganham potência no contexto de retomada da democracia, desenredadas também como resposta à latência dos movimentos sociais ligados à pauta da Reforma Urbana.⁶⁷

De qualquer forma, a baixa capacidade de investimento do governo não permitiu que mesmo ações desse tipo careassem resultados efetivos quanto à escala do atendimento. As COHABs, fragilizadas do ponto de vista institucional, evidentemente, estavam também mergulhadas na recessão e a produção de habitação, até mesmo aquela direcionada à classe média, passou a correr ao largo do SFH, já à beira do abismo.

Em função da crise, os termos que permitirão a “reestruturação” da política vão abrigar rearticulações de alianças orientadas a partir de estratégias legitimadas e normatizadas de avanço neoliberal, próprias do contexto internacional da época, conferindo outras feições à intervenção pública no campo da habitação, novamente desenhadas com base em receituários gerenciais, possivelmente ainda mais liberalizantes do que aqueles do período anterior, como veremos.

III. AJUSTES ESTRUTURAIS, REFORMA GERENCIAL E HABITAÇÃO EM TEMPOS DE NEOLIBERALISMO

A reforma de 1967, embora pregasse a cartilha gerencial da eficiência e do pragmatismo privado como horizonte para a melhoria da produtividade do Estado, não se direcionou, naquele momento, para a contração da máquina pública. Muito longe disso: ao contrário, a multiplicação de órgãos, instituições, empresas e braços estatais foi de grandíssima ordem no período da ditadura militar. No entanto, como nos coube saber a partir do exemplo da formatação da política habitacional, pesou sobre a arregimentação do programa reformador, que na verdade permitiu que o Estado sobremaneira se

⁶⁷ A questão da *municipalização* da política de habitação social será ainda rapidamente retomada neste capítulo logo adiante, e também, com mais vagar, no **Capítulo 3** da tese.

expandisse, a mão forte das associações patronais, próximas do regime autoritário, inaugurando uma espécie de “patrimonialismo burocrático”, em que as posições de poder são revezadas por grupos funcionais e especializados que controlam a economia através de um saber julgado *técnico*, tal como observa Paula (2005). Excluída do debate público e de quaisquer processos decisórios, a sociedade civil assistiu, sob repressão, ao estriamento das tecnocracias pela essência do Estado centralizador, uma das faces mais evidentes da dominação política de então.

Reúna-se a isso o colossal endividamento externo e o processo inflacionário que a nenhum custo se conseguia reverter no final do período ditatorial, os anos 1980 passaram à história como “a década perdida”, malgrado houvesse nas ruas manifestações de ordem social que solicitavam transformações um tanto distintas de parte daquelas que se seguiram nos anos 1990, fortemente justificadas e legitimadas pelo corolário da recessão econômica e da necessidade de renovação das estruturas arcaicas de gestão pública.

O Estado falido, sabe-se, recorre ao receituário do Consenso de Washington como forma de “ajustar-se” – contendo a crise e modernizando-se do ponto de vista administrativo, através da liberalização financeira e comercial, das privatizações, do enxugamento do aparelho estatal e dos incentivos à exportação para que se pudesse honrar com os compromissos da dívida externa (Andrews, 2010).

O processo da guinada neoliberal que atinge o Brasil na década de 1990 conquista ares de coroamento precisamente em 1998, quando é finalmente promulgada a emenda constitucional da reforma administrativa, no final do primeiro mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso⁶⁸, que deu passos incisivos e decisivos rumo à privatização

68 É importante lembrar que, no afã de responder com reformas estatais aos ajustes estruturais da economia em crise, antes de FHC, Fernando Collor e Itamar Franco também já haviam tomado providências para o enxugamento da máquina pública e a redução do intervencionismo estatal nos mercados. Além das tentativas frustradas de conter a escalada inflacionária (com medidas para a retenção de depósitos bancários e o congelamento de preços), Collor, logo após a posse, decretou que se cortasse pela metade o número de ministérios então existentes. Em seguida, como parte do plano de redução do déficit público, aproximadamente duzentos mil servidores públicos federais foram demitidos, aposentados ou colocados em disponibilidade, e outras dezenas de órgãos públicos foram extintos. Conforme Andrews (2010), da agenda reformista de Collor ainda fazia parte a execução de um programa de privatizações, que não foi levado a cabo naquele momento, pela descontinuidade do governo depois do processo de *impeachment* do presidente. Quanto à gestão de Itamar Franco, a autora ressalta que, apesar de ter dado início ao processo de

de empresas públicas e ao repasse da prestação de diversos serviços ao setor privado, além de ter produzido fortes restrições à contratação e à gestão de recursos humanos nas estruturas administrativas.

Mentor intelectual da nova concertação proposta, o então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira esteve à frente do Conselho da Reforma do Estado, designado já no ano de 1994, para desenvolver um Plano Diretor que orientasse a reestruturação pretendida, cujo foco estaria precisamente no ajustamento *gerencialista* da administração pública.

Para Bresser, a crise pela qual passava o país era essencialmente uma “crise do Estado” e assim foi apresentada no texto do Plano Diretor, que identificava nela três componentes:

“a) uma crise fiscal, que limitava a capacidade de intervenção do Estado; b) uma crise do modelo de intervenção da economia, resultado do esgotamento do modelo de substituição de importações; e c) uma crise do modelo burocrático de administração pública, responsável pelos altos custos e pela baixa qualidade dos serviços públicos” (Andrews, 2010, p.102).

Nas caldas deste diagnóstico, todo um discurso pendente ao liberalismo e à desregulamentação constituiu-se em torno da fatalidade reformista: a saída possível esboçada não era outra senão, unicamente, a redução do tamanho e da interferência do Estado na economia e, de forma espelhada, a ampliação os mecanismos de controle via mercado.

Do ponto de vista jurídico, para que a reforma tivesse êxito, foi necessário alterar oitenta preceitos da Constituição Federal, agregando-se a ela outros sete novos artigos que estabeleciam as diretrizes básicas norteadoras do novo arranjo em curso, dentre as quais: a melhora nas decisões estratégicas do governo e da burocracia e a *eficiência* no desempenho da atividade pública (que passa a constituir-se, ombro a ombro à *legalidade* e à *moralidade*, como um princípio constitucional regedor da nova administração, visando

privatização de algumas empresas públicas, o que mais fortemente marcou o seu curto mandato foi mesmo a implementação bem-sucedida do Plano Real e a ascensão de Fernando Henrique como o grande orientador das medidas de ajuste alegadamente necessárias à contenção da inflação e à retomada da estabilidade. Ou seja, embora FHC de fato tenha dado início a um novo capítulo do processo reformador, o terreno para as determinações gerencialistas que se seguiriam já vinha sendo preparado há algum tempo, como se percebe.

mais o controle de resultados do que o controle das formas ou dos processos diante da alegada necessidade de *reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços*, tendo o cidadão como beneficiário, o novo “*cidadão-cliente*”); a *garantia da propriedade e dos contratos*, promovendo um bom funcionamento do mercado; a *ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos públicos*, através de contratos de gestão com metas de desempenho controladas e cumpridas pelos seus respectivos administradores, encorajando *a competição e a concorrência entre unidades internas do próprio Estado*, com destaque para a figura do gestor público, induzido a desempenhar habilidades administrativas próprias da iniciativa privada (conforme Paula, 20005 e Amorim, 2009).

No plano da estrutura organizacional, o rearranjo administrativo primava pela descentralização e pela redução dos níveis hierárquicos, tomando como referência “o paradigma gerencial contemporâneo [que] exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade” (conforme texto da emenda reformista, citado em Amorim, 2009). Segundo a emenda da reforma, as atividades estatais ficariam, portanto, separadas em dois tipos: (1) *atividades exclusivas do Estado* – legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas (de responsabilidade da Presidência da República, ministérios, secretarias, agências executivas e agências reguladoras); (2) *atividades não exclusivas do Estado* – serviços de caráter competitivo (serviços sociais, como saúde, educação, assistência social, e científicos, ambos passíveis de serem realizados pela iniciativa privada e também por organizações sociais do setor público não-estatal) e atividades auxiliares ou de apoio (como limpeza, vigilância, transporte, serviços técnicos, manutenção, entre outras, submetidas à licitação pública e terceirizadas) (Paula, 2005).⁶⁹

69 Algumas observações necessárias sobre o tema da terceirização dos serviços públicos no Brasil: na esteira da reforma do Estado, a Lei de Responsabilidade Fiscal, promulgada em maio de 2000, limitou fortemente os gastos com servidores públicos no país, nas três escalas de poder – federal, estadual e municipal. No entanto, como lembra Andrews (2010), a série de contratações irregulares, por meio de terceirizações, que se seguiu após o decreto mostrou que o Estado brasileiro certamente não precisava “encolher” como supunha o novo arranjo arquitetado pelo ministro Bresser-Pereira. O jurista Helder Santos Amorim (2009), que estudou a fundo e de forma bastante crítica o fenômeno da *superterceirização* do serviço público no Brasil, altamente potencializado com o pacote gerencial dos anos 1990, aponta elementos significativamente representativos a respeito das restrições na contratação de servidores em nível federal. A pesquisa do autor, na verdade, movimenta-se no sentido de alertar para a adoção indiscriminada da prática da terceirização no serviço público sobretudo porque ela tende a “vulnerabilizar o ‘princípio

Temas corriqueiros ao setor privado, como a *competitividade* e a *produtividade* passam a garantir de forma mais efetiva o terreno das estruturas estatais, numa ampla orquestração entre “ajuste estrutural” (de natureza financeira) e “reforma gerencial” (de natureza institucional), capa e contracapa da mesma cartilha de liberalização econômica que se tentava vender aos países do terceiro mundo, em especial aos da América Latina, particularmente afetados pelo redirecionamento do fluxo de capitais e pela recessão nos anos 1980.

Importante destacar, nesse processo, o papel das agências multilaterais de desenvolvimento e cooperação internacional, como o BID e o Banco Mundial, há pouco citados, na construção do consenso (*consensus-building*, expressão utilizada pelos próprios bancos) em torno da necessidade de implementação das reformas comentadas, sobretudo naquilo que especialmente nos interessa, qual seja, o redirecionamento das políticas urbanas (o “ajuste das cidades”), com suas exigências de captação e mobilização de recursos privados, reestruturação no sistema financeiro habitacional, redução do papel público no fornecimento de serviços urbanos, incentivos ao mercado,

constitucional da organização funcional da administração pública’, que pressupõe um quadro próprio de pessoal, organizado e profissionalizado, para o exercício contínuo das atividades concretizadoras do interesse público” (p.20).

Em seu livro, o jurista pontua diversos exemplos de gastos com terceirização não destinados “apenas às ações acessórias, instrumentais e complementares, mas também às ações relacionadas com toda a fiscalização e controle, vinculadas, essencialmente, às atividades-fim dessas entidades”, como é notadamente o caso do IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis (em que, por ocasião de sua pesquisa, se encontravam terceirizadas “as diversas atividades de fiscalização ambiental que constituem a razão de existência da autarquia federal”) e do extinto DNER - Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (em que se identificou a terceirização “da atividade de fiscalização em rodovias federais, inclusive com aplicação de multas por infração de trânsito, tarefa ínsita ao poder de polícia, privativo de Estado”) (p.72).

Vejam os outros dados apresentados pelo autor: em números absolutos, no ano de 1995 foram admitidos 19.675 servidores na administração pública federal; sempre em queda desde então, em 1999 (já implementado o plano reformista) o registro é de 2.927 admissões; em 2001, são 660 os novos contratados com vínculos efetivos. A título de comparação, o jurista observa que, “no exercício de 2001, somente na administração direta do Poder Executivo federal eram terceirizados 25.930 postos de trabalho, com custo correspondente a 24% do total da despesa com o pessoal civil ativo (já considerados todos os cargos em comissão e os contratos temporários por excepcional interesse público)” (p.72).

Na avaliação de Amorim, “a terceirização, que antes figurou como mais um artifício usado pela administração para contornar a recessão de pessoal efetivo, na nova cultura administrativa pós-reforma (1998) passou a exercer papel estrutural, doutrinariamente justificado no mesmo papel que exerce no âmbito privado, de viabilizar a especialização e a focalização dos órgãos e entes estatais em suas atividades nucleares, com racionalização de custos” (p.70).

aplicação de conceitos de gestão corporativa à gestão urbana (Arantes, 2004).

No sentido de legitimar a aplicação do receituário de ortodoxia político-econômica que tomou conta especialmente da agenda do Banco Mundial - BM nos anos 1980 e princípios da década de 1990, não fortuitamente investe-se de forma integrada na retomada da questão da *pobreza* nos discursos destes organismos, com renovadas propostas de ações *pro-poor*, de minimização das consequências sociais negativas do ajuste. Segundo Tatiana Maranhão (2009, p.73), na verdade, não havia como sustentar a “ideia da inevitabilidade das reformas dos serviços públicos, da privatização das empresas estatais, da abertura das economias às importações, da flexibilização do mercado de trabalho”, se, afinal, o resultado a que se assistia era um assombroso aumento da pobreza em escala mundial.

É nesse quadro de discussão sobre a “viabilidade política das reformas” que podemos entender e situar a formulação de programas sociais alegadamente “mais eficientes” e que têm como foco a população pobre e as condições precárias de moradia urbana, como é o caso, por exemplo, das urbanizações de favela, o *slum-upgrading*, prática bastante experimentada por aqui, sobretudo, a partir da virada dos anos 1980 para os 90 (Arantes, 2004; Denaldi, 2003; Pulhez, 2007).⁷⁰

As cidades brasileiras, tal como ocorrera em tantas outras pelo mundo, tomaram para si o cardápio de recomendações dos bancos para a “valorização” dos assentamentos

70 De forma paralela (e não *antinômica*, reforce-se) à cartilha de melhoria das precárias condições de vida nas grandes cidades difundida pelas citadas agências multilaterais, é preciso lembrar que a movimentação pró-democracia dos anos 1980 não foi menos importante para o reconhecimento desta tal “cidade real”, espaiada pelo território urbano e crivada de favelas e loteamentos clandestinos. Veja-se toda a articulação da sociedade civil montada em torno do temário da Reforma Urbana, que, mesmo com limitações, foi capaz de introduzir a pauta da regularização fundiária e dos limites da propriedade privada em função da questão social na formulação do Projeto de Lei de Desenvolvimento Urbano em 1983 (Santo Amore, 2013). A criação do instrumento das ZEIS - Zonas Especiais de Interesse Social e, mais tarde, a aprovação do Estatuto da Cidade fazem também parte desse mesmo processo, certamente potencializado pelas forças populares reivindicatórias de então. Portanto, não há como falar em *apropriação* ou *cooptação* de discursos, instrumentos e práticas apenas – bancos e agências empenhados em “sequestrar” e tomar para si ideias e palavras de ordem da esquerda. A perspectiva de uma *convergência* que resulta na construção de um novo referencial normativo, *indeterminado*, como argumenta Maranhão (2011), talvez nos ofereça uma leitura mais precisa dessa movimentação aparentemente ambígua, que resultará, inegavelmente, em avanços sociais importantes, ao mesmo tempo em que esvaziará as bandeiras de esquerda tradicionais relacionadas ao tema do direito à cidade e à moradia digna, permitindo o avanço do neoliberalismo em larga escala.

populares⁷¹ – que cresciam aos borbotões por todo o país, diante dos recorrentes insucessos no atendimento habitacional às populações mais pobres –, colocando-o em prática, na verdade, de maneira estruturalmente associada às recomendações gerenciais de reforma do Estado, o que se pode notar de forma clara em programas como o *Habitar Brasil*, uma parceria do governo federal e o BID, que não apenas pretendia “democratizar” o acesso à habitação para as populações dos núcleos favelizados sob intervenção, com base na redução dos custos da oferta (ou seja, reduzindo padrões), como também promover a melhoria do “desempenho institucional” das administrações municipais responsáveis pela implantação do programa, de modo a torná-las mais modernas e eficientes (Pulhez, 2007); ou o *Programa de Saneamento Ambiental e Recuperação Urbana da Bacia do Guarapiranga*, envolvendo a prefeitura e o governo do estado de São Paulo, em que uma sequência de terceirizações de serviços tornou possível sua implementação, contando com três esferas distintas de “gerenciamento” – gerenciamento geral do programa, gerenciamento das obras e gerenciamento social (França, 2000).⁷²

De qualquer maneira, no âmbito do atendimento habitacional, diante do aperto fiscal imposto pelos organismos internacionais, o contexto geral dos anos 1990, sobretudo na primeira metade da década, foi marcado pela redução da participação do Estado como principal financiador de novas unidades, o que produziu, digamos, ao menos dois efeitos complementares imediatos: o primeiro deles, o avivamento do fenômeno do

71 Lembremos que é no ano de 1999 que o BM anuncia sua principal iniciativa para a melhoria das condições de pobreza nas favelas urbanas, a *Cities Alliance* - Aliança de Cidades, autorreferenciada em seu *site* como “uma parceria global para redução da pobreza urbana e a promoção do papel das cidades no desenvolvimento sustentável” –, reunindo o próprio Banco e Organização das Nações Unidas - ONU, através da Agência Habitat, sob o mesmo manto ideológico, donde a gestão dos níveis de pobreza aparece como estratégia para o avanço neoliberal, como argumenta Maranhão (2009).

72 A experiência do Programa Guarapiranga pode ser considerada como o grande salto das empresas especializadas em gerenciamento no mercado da habitação popular em São Paulo, como veremos no **Capítulo 3** da tese. Vale registrar que, quando o tema da pobreza focalizada volta à pauta do discurso das agências multilaterais, vivemos no país um momento ímpar de aporte de recursos e investimentos (de capital nacional e internacional) em urbanização e regularização fundiária de favelas e programas aí associados, com forte acento no controle das vulnerabilidades sociais de seus moradores. Arantes (2004) lembra ao menos quatro grandes iniciativas financiadas pelo Banco Mundial e pelo BID nesse momento: Favela-Bairro (BID), no Rio de Janeiro; Cingapura (BID) e Guarapiranga (BM), em São Paulo; e Ribeira Azul (BM), em Salvador, somando recursos da ordem de um bilhão de dólares, aplicados em pouco mais de cinco anos.

autoempreendimento e do *autofinanciamento* habitacional, seja pelas mãos dos próprios pobres, com a contínua multiplicação de núcleos favelizados, clandestinos e precários, ou mesmo da classe de renda média ou média-baixa, também desassistida de financiamentos públicos compatíveis com a demanda que ela representava⁷³; o segundo efeito, a consolidação das bases de uma dinâmica privada de provisão habitacional, sobretudo pelo que se viu formalizar em termos de política, a partir de FHC e da estabilidade monetária conquistada com o Plano Real.

Marta Arretche (2002) traça um panorama sobre a agenda reformista defendida pelo presidente Fernando Henrique para as políticas de habitação e saneamento e ressalta que a principal justificativa para a “mudança de paradigma” que ela argumenta ter acontecido naquele momento baseava-se numa avaliação negativa dos resultados do modelo anterior de provisão, estatal e centralizado, herdado do regime militar. Ao criticá-lo, o novo governo desenhava os argumentos que justificariam a alternativa gerencial adotada: separação entre regulação (estatal) e provisão (privada ou pública com padrões privados de eficiência).

Segundo a autora, a equipe de FHC entendia que a centralização federal era responsável pela corrupção e ineficiência administrativas dos governos anteriores, e por isso defendia a descentralização como um modelo mais ágil, democrático e eficiente de gestão. Além disso, avaliava-se também que as práticas postas em curso anteriormente na verdade incentivavam a ineficiência das prestadoras estaduais e municipais, pela sistemática de adoção de políticas tarifárias eleitoreiras, recorrentes renegociações das dívidas com o governo federal, empreguismo e a geração de uma burocracia ativa na defesa de seus próprios interesses. E, por fim, em relação ao padrão de financiamento

73 Carolina P. de Castro (1999) define este fenômeno como o *boom* do “autofinanciamento” da moradia nos anos 1990 (sobretudo na cidade de São Paulo, conforme sua pesquisa), quando a ausência de recursos públicos para produção de habitação acabou fazendo com que grupos organizados de empresários, mutuários e associados de cooperativas buscassem outras opções de financiamento. Nas condições instáveis do período, as construtoras procuravam meios de manter sua atividade econômica, canalizando os possíveis riscos para os usuários/consumidores com a venda do imóvel na planta. Essa prática reduzia a necessidade de investimento de capital do empreendedor para financiar a produção, que estava baseada no recebimento dos pagamentos mensais dos compradores. Os contratos eram firmados diretamente com empresas de assessoria técnica, cooperativas de sindicatos ou construtoras, atingindo sobretudo o segmento da população com renda entre 8 e 15 salários mínimos, que, portanto, financiou com recursos próprios boa parte da habitação de mercado no período.

da habitação popular, o governo FHC criticava as restrições aí implicadas, na medida em que o crédito hipotecário só poderia ser acessado para imóveis cuja produção tivesse sido executada pelas companhias municipais de habitação - COHABs, já que não havia canalização de recursos para financiar diretamente o mutuário, apenas os imóveis contemplados no sistema. Isso, ademais, reduzia as opções de compra no mercado imobiliário e prejudicava o comércio de imóveis usados (Arretche, 2002).

Baseada nestas apreciações e posta em prática muito rapidamente, uma das principais diretrizes da nova política proposta pelo governo orientou-se, portanto, para a *investida de crédito ao mutuário final*, que então passaria a buscar seu imóvel financiado *diretamente no mercado*, provocando, de súbito, a desestruturação de boa parte das COHABs, responsáveis por atender a parcela mais pobre da população, sufocadas pelas restrições de financiamento impostas pelo governo federal.⁷⁴

Para Barbosa (2008), o componente novo desse processo talvez tenha sido, na prática, a franca canalização de recursos do FGTS para o mercado da incorporação imobiliária, via programa Carta de Crédito – através do qual, justamente, se institucionalizou a política de financiamento ao mutuário final.⁷⁵ Como reforça o autor, cabe lembrar que os juros do FGTS são menores do que aqueles praticados no mercado, tornando-o, desde logo, fonte mais barata e bastante mais atrativa para os agentes tomadores dos recursos.

Nesse sentido, FHC parece reincorporar ao plano habitacional a mesma visada “bancária” de financiamento antes proposta pelo BNH, fazendo inclusive reforçar o protagonismo do setor imobiliário nesse processo, como se vê. Ao Estado, portanto, mais do que promover o acesso à moradia, caberia fomentá-lo, repisando, como de outras vezes, o já velho ciclo de investimentos em populações de renda mais elevada:

74 Ressalte-se que a limitação de crédito já havia destituído as COHABs de seu papel de agente promotor (tomador de empréstimo do FGTS e executor de obras) há mais tempo, desde 1988, quando elas, já desde então, começam a transmutar-se para algo semelhante a “escritórios imobiliários de agentes privados que pretendiam atuar na faixa média do setor de habitação” (Melo, 1989).

75 Vale lembrar que no modelo anterior do SFH, eram os recursos do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE que financiavam as operações de incorporação imobiliária e não os do FGTS. Para um panorama completo da política e dos programas de habitação da era FHC, verificar, dentre outros, Azevedo (2007) e Barbosa (2008).

“A proporcionalidade do destino dos recursos do FGTS demonstra a tendência enfatizada pelo governo, que continuava favorecendo os setores médios da população brasileira. O conjunto das modalidades do Programa Carta de Crédito, entre 1995 e 2003, absorveu aproximadamente 85% dos recursos administrados pela União destinados à habitação, dentre as quais se destacaram o financiamento de material de construção e a aquisição de imóveis usados (Shimbo, 2010, p.72)”.⁷⁶

O leque de programas da gestão federal incluiu ainda uma frente ligada à recuperação de moradia e infraestrutura de áreas habitacionais degradadas, normalmente ocupadas por populações de renda muito baixa, como é o caso do Habitar Brasil⁷⁷, já citado, e do Pró-Moradia. O reconhecimento da “cidade real”, a revisão do conceito de déficit habitacional (com a incorporação das precariedades e inadequações habitacionais) e a consolidação das urbanizações de favela como programas prioritários de “solução” habitacional (e não mais “alternativos”, como no período final do BNH) são apontados como avanços desta faceta da política posta em curso nos anos 1990, apesar das muitas limitações e do curto alcance de atendimento dos programas.

Certamente mais do que por sua (parca) efetividade, ações desse tipo, de todo modo, são importantes para entender os desdobramentos de um outro processo, já brevemente comentado aqui, que diz respeito à estruturação da política de habitação, em curso, na verdade, desde a promulgação da Carta Constitucional em 1988 e reforçado pelas macroinvestidas gerenciais da década seguinte: o processo difuso e pouco planejado de *descentralização da política habitacional para os setores de menor renda*, impossibilitados de acessar o mercado imobiliário formal – a “municipalização selvagem”, nas palavras de Sergio Azevedo, ou a “descentralização por ausência”, como querem Adauto Cardoso e

76 Outros dados comprovam a propensão elitista da política de então: entre 1995 e 2003, cerca de 79% do total dos recursos de financiamento beneficiaram famílias com renda superior a 5 vezes o salário mínimo. Em contrapartida, somente 8,5%, aproximadamente, foram destinados às famílias com renda de até 3 salários mínimos, justamente aquelas que compõem o grosso da demanda (mais de 80% do déficit quantitativo). Dados em Barbosa (2008).

77 O Programa Habitar Brasil, na verdade, foi criado ainda durante o governo Itamar Franco, operando inicialmente com recursos do Orçamento Geral da União - OGU. Só mais tarde, já em 1999, a gestão FHC firma um convênio com o BID para o prosseguimento das ações. Como já dito, a partir da entrada de recursos do banco, o programa converte-se também num instrumento de capacitação técnica dos municípios, que, por sua vez, devem aderir ao subprograma de Desenvolvimento Institucional para acessar o financiamento disponibilizado (Pulhez, 2007).

Luiz Cesar Queiroz.⁷⁸

Cardoso (1999) relembra o contexto e as origens deste processo a partir do final do regime militar e elenca alguns atributos que o caracterizariam, enfatizando que, primeiramente, a política (ou a não política) federal mudou de caráter, passando a adotar um formato institucional que, embora estivesse pautado pela ampliação da iniciativa local, ainda se limitava pelo contingenciamento e pelo clientelismo na distribuição dos recursos. Em segundo lugar, ressalta que a retomada da eleição dos governos locais nos estados e nos municípios acabou gerando um “processo espontâneo de formulação e desenvolvimento de políticas habitacionais locais”, cujo alcance efetivo e habilidade concreta para sua implementação não eram, por outro lado, exatamente claros, independentemente dos rumos da política federal, até mesmo pelas limitações da capacidade financeira dos municípios. E, por fim, destaca um dos pontos fundamentais dessa movimentação – a sua natureza de fato *ambígua*, estabelecida pela própria Constituição Federal, que de um lado amplia as competências e atribuições municipais e, de outro, conserva e alimenta uma imprecisão nas atribuições dos diferentes níveis de governo, sem definir “prioridades e critérios redistributivos claros para a alocação dos recursos a nível federal” (p.4).

Daí a tendência ao prosseguimento de um sem-fim de programas em âmbito local para esta faixa de menor renda, fragmentados e paralelos às iniciativas federais – estas, como se viu, prioritariamente voltadas à classe de renda média –, abrangendo desde a construção de conjuntos, urbanização de núcleos favelizados, mutirões e promoção de lotes urbanizados (Azevedo, 2007).

Para a abordagem do tema da participação das empresas terceirizadas de gerenciamento na política habitacional, veremos logo mais que a implementação destes programas não foi pouco importante – o contrário disso: na verdade, todo um mercado gerencial se voltou nos anos 1990 ao atendimento de municípios e estados pouco capacitados institucionalmente para operar as engrenagens cotidianas de execução das intervenções habitacionais em curso, num movimento claramente apoiado na agenda reformista das agências internacionais, com suas exigências contratuais de adesão aos chamados

78 Citados em Azevedo (2007, p.30).

“componentes de gestão” e procedimentos “racionalizados” de administração privada.⁷⁹

De fato, desde o alastramento inicial de seus imperativos discursivos-ideológicos mais amplos ao enraizamento de corriqueiras rotinas de gabinete (da “grande” à “pequena política” – em livre alusão à teoria gramsciana), a asserção gerencialista prosseguiu, por aqui, ajeitando-se à maneira particular dos eventos locais, de modo que pôde ser acoplada ou confortavelmente aclimatada também ao “neodesenvolvimentismo” lulista das décadas seguintes.⁸⁰ Nesse caso, o Estado recupera seu papel de investidor, mas em quase nada altera a dinâmica das estruturas executoras já definidas pela reforma gerencial precedente, atçando, ao invés disso, a participação da iniciativa privada na

79 Parece-me que, o que por aqui se estabelece, no final dos anos 1980 e sobretudo a partir da promulgação da Constituição, é, a rigor, um flanco aberto para a afirmação de um movimento *ambíguo*, construído num solo de indeterminações, que acomodará num mesmo pacote tanto as perspectivas democratizantes e de universalização de direitos almejadas no pós-repressão quanto as liberalizantes pró-mercados, que nos eram trazidas de modelos já ensaiados em outras paragens: reparemos que a descentralização forçada das políticas sociais, transferidas em responsabilidade a estados e municípios poucos preparados para incorporá-las, ao mesmo tempo em que permite que sejam testadas experiências até então inéditas de gestão compartilhada e participação social, também permite que seja assimilada de modo bastante docilizado a gramática dos imperativos gerencialistas empresariais e das técnicas de gestão eficiente, aquelas capazes de “salvar o Estado” de sua condição de paralisia. Essa questão será retomada no **Capítulo 3**, com outros elementos a favor de ilustrá-la.

80 É necessário dizer que não há logicamente consenso em torno da ideia de que houve, pelo governo Lula, uma absorção irrestrita dos gerencialismos que marcaram a década de 1990. Autores como Ana Paula Paes de Paula (2005) apresentam matizes para este debate, defendendo que a chegada do ex-metalúrgico à presidência da república seria parte importante de um processo, iniciado nos anos 1980, de construção de uma “administração pública societal”, em contraposição à gerencial, ressaltando o modelo participativo de cogestão, os espaços de discussão de formulação e controle das políticas públicas, que “permitem a inclusão de setores marginalizados na deliberação a respeito do interesse público e possibilitam que os diferentes interesses da sociedade sejam explicitados e negociados num espaço público transparente” (p.162). Paula destaca as experiências dos fóruns temáticos, dos conselhos gestores e do orçamento participativo como novidades de arranjo institucional que apontariam para essa democratização da gestão pública. De todo modo, em 2005, quando seu livro foi publicado, a autora reconhecia que o peso destas práticas ainda se manifestava muito mais em âmbito local, de forma fragmentária, e que, portanto, o desafio de Lula seria justamente o de promover uma significativa reestruturação do aparelho do Estado e da forma de geri-lo, de modo a incorporar estas experiências no cotidiano do governo federal. Como sabemos, algumas delas de fato passaram a integrar a agenda do governo (caso dos conselhos gestores, que realmente se multiplicaram já a partir do primeiro ano da gestão lulista), o que não representou, por outro lado – e a própria autora citada assim o admite –, um abandono das ideias de clivo gerencial, longe disso: a ausência de propostas para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa permitiu que se inaugurasse, sob Lula, uma convivência ordeira entre a vertente dos gerencialismos privatistas e aquela das tentativas de democratização da gestão, como veremos claramente através do exemplo da política habitacional.

execução das tais “atividades não-exclusivas do Estado” – habitação, dentre elas.

No entanto, entre o fim da era FHC e o lançamento do pacote habitacional Minha Casa Minha Vida, já no segundo mandato de Lula, não se pode afirmar, como se sabe, que houve apenas continuidade neoliberal da política ou mera acomodação do *modus operandi* estatal – um exame assim precipitado objetivamente descartaria conquistas importantes do período, como, por exemplo, o retorno do tema do planejamento urbano aos discursos oficiais, a criação do Ministério das Cidades (em 2003), a formulação de uma inovadora Política Nacional de Habitação (em 2004), a regulamentação de um Sistema Nacional de Habitação (em 2005); mais do que isso, um complicador de fundo: considerar o governo Lula outro exemplar de conduta *essencialmente* neoliberal, nos moldes mesmos de como o foram seus imediatos antecessores, seria ignorar a engenhosidade deste comando na forma de se constituir as margens do consentimento popular, incorporando demandas represadas de movimentos sociais (inclusive integrando lideranças à gestão burocrática estatal), para em seguida esvaziá-las, em nome dos interesses ativos dos regimes (financeirizados) de acumulação – questão que, certamente, torna os festejados êxitos “transformistas” (novamente a la Gramsci) do lulismo uma peça de difícil leitura, *enigmática*, segundo a instigação de Ruy Braga (2010).⁸¹

Vejamos: ao assumir o governo em 2003, Lula não intervém de imediato na estrutura dada de funcionamento da política de habitação, embora a criação do Ministério das Cidades, atendendo a antigas reivindicações dos movimentos populares, com declarada intenção de articular habitação, saneamento, transportes públicos e ordenamento territorial, instituindo novas diretrizes programáticas para a Política Nacional de Desenvolvimento Urbano - PNDU e novos marcos regulatórios para suas políticas setoriais, sinalize de fato uma perspectiva promissora no sentido de um realinhamento entre as agendas do planejamento e da habitação, num processo legitimado, inclusive,

81 Grosso modo, o conceito de “transformismo” gramsciano é importante para analisar o fenômeno do súbito deslocamento de alguns políticos profissionais de posições revolucionárias a outras muito mais conservadoras. Segundo o pensador italiano, o “transformismo” é uma espécie de *simbiose política*, através da qual a classe dominante incorpora e assimila elementos ativos das classes subalternas, tornando quase impossível o surgimento de um grupo revolucionário suficientemente organizado para converter-se em hegemônico (conforme observações em Coutinho, 1999). À propósito, o argumento do “transformismo” lulista é de Francisco de Oliveira (2010).

pela dilatação dos canais de interlocução estabelecidos entre Estado e sociedade civil, através da realização de conferências nacionais, estaduais e municipais das cidades, que, além de orientar ações para o funcionamento do próprio ministério, deveriam cumprir a função de discutir e definir parâmetros para a PNDU. Já na primeira Conferência Nacional das Cidades, em outubro de 2003, foi eleito o Conselho Nacional das Cidades - CONCIDADES, organismo consultivo e de pactuação das políticas de desenvolvimento urbano formuladas, coordenadas e geridas pelo Ministério das Cidades.

Aprovada em 2004, a Política Nacional de Habitação - PNH, discutida e desenhada com a participação do CONCIDADES, estabeleceu o arcabouço conceitual que orientaria a ação do Estado e demais agentes no enfrentamento do déficit habitacional, indicando os componentes de estruturação e complementação da política. Entre os princípios ali dispostos, destacam-se o direito à moradia como direito social, moradia digna como vetor de inclusão social, função social da propriedade urbana, questão social como política de Estado, gestão democrática com participação dos diferentes segmentos da sociedade e articulação com as demais políticas sociais e ambientais (BRASIL, 2004, p. 31).

A partir dos pressupostos básicos ali estabelecidos, à Secretaria Nacional de Habitação, alocada dentro do Ministério das Cidades, coube a construção, em 2005, do novo Sistema Nacional de Habitação - SNH, que estabelece as bases do desenho institucional da PNH, indica as formas de integração entre os três níveis de governo e entre os agentes públicos e privados e define regras para a articulação financeira necessária à consumação dos objetivos da política (Nascimento Neto; Moreira; Schussel, 2012).

Sua estrutura se divide em dois subsistemas: (1) *Subsistema de Mercado* e (2) *Subsistema de Habitação de Interesse Social*. O primeiro deles, que garante e dá sustentação à participação do setor privado na produção habitacional, foi criado sob a alegação da necessidade premente de ampliação da oferta privada de habitação para os setores populares, a fim de que esta parcela da população pudesse ter acesso facilitado ao financiamento habitacional. Já em 2004, um conjunto de medidas administrativas foi criado para garantir segurança jurídica aos contratos imobiliários e para ampliar a destinação de recursos financeiros ao mercado privado, mais tarde incrementado por um pacote de estímulos ao setor da construção civil, o que, de fato, possibilitou um considerável

aumento na utilização de recursos privados e públicos – ou tão somente geridos pelo poder público, como é o caso do FGTS – na produção de novas unidades habitacionais (Shimbo, 2010).

Em paralelo, o segundo subsistema foi criado tendo como base regulatória o Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social - SNHIS, instituído pela Lei Federal 11.124/2005, a partir de um projeto de lei de iniciativa popular, que tramitou cerca de treze anos no Congresso Nacional, até ser votado e aprovado. Sua formulação esteve articulada à criação de um fundo correlato, o chamado Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social - FNHIS, prevendo a ampliação de recursos federais, estaduais e municipais, numa tentativa de integrar as instâncias administrativas e incrementar a parcela de subsídios destinados ao atendimento habitacional das faixas de menor renda. Conforme Nascimento Neto; Moreira; Schussel (2012, p.88), com o advento do SNHIS, estabelece-se “um novo modelo de gestão para os recursos de HIS no país, democrático e participativo (os recursos são geridos por um Conselho Gestor formado por representantes do governo, da sociedade civil e entidades acadêmicas) e descentralizado”, estimulando a formalização de Conselhos Municipais de Habitação e a elaboração de Planos Locais de Habitação de Interesse Social - PLHIS, o que, em tese, permitiria o ajustamento das estratégias de enfrentamento da questão habitacional às realidades locais.

Deixemos de lado, por ora, considerações mais aprofundadas sobre a espiral de problemas e limitações que envolvem a constituição destes conselhos (muitas vezes estéreis) e dos Planos Locais de HIS (muitas vezes engavetados)⁸², para lembrar que, de todo modo, a formulação destes instrumentos – somados ainda a vários outros, como é o caso dos próprios Planos Diretores e também do Plano Nacional de Habitação - PLANHAB, elaborado entre 2007 e 2010 – permitiu que, no rastro da luta histórica pela Reforma Urbana, se alicerçasse no Brasil, de maneira inédita, um arcabouço jurídico-administrativo ímpar para lidar com a questão habitacional e fundiária, absolutamente sofisticado e avançado em termos de possibilidades de cumprimento da função social da

82 Um texto meu a respeito dos PLHIS(s), de seu curto alcance e de sua quase nenhuma efetividade como peça de planejamento – sobretudo após a instituição do Programa Minha Casa Minha Vida, que de pronto engoliu e esvaziou praticamente todos os demais programas habitacionais promovidos pelas diferentes instâncias de governo –, serve bem aos propósitos desta discussão, que não desenvolverei aqui por ultrapassar os objetivos da tese. Veja-se, portanto, Pulhez (2012).

propriedade, de garantia de acesso ao solo urbanizado e à habitação qualificada.⁸³

Some-se a isso a retomada pelo governo federal dos investimentos públicos em habitação e saneamento a partir de 2003, em contraponto à inanição propositiva da política neoliberal da década anterior, como demonstra Ermínia Maricato (2011), lembrando a importância do regaste da atividade produtiva para o incremento no atendimento às famílias de mais baixa renda.

De 2007 em diante, as cifras dos recursos destinados a estas áreas atingem recordes históricos, inéditos, via Programa de Aceleração do Crescimento - PAC e Programa Minha Casa Minha Vida - PMCMV, ambos lançados já na segunda administração de Lula, anunciados como peças estratégicas para os impulsos de crescimento do país, no momento em que o governo sinaliza uma opção mais clara, aí sim, por trilhas desenvolvimentistas, apostando num “reformismo” que, apesar dos frutos colhidos em favor dos mais pobres (diminuição da miséria, transferência de renda, ganhos reais no salário mínimo seriam os principais), é “suficientemente fraco para desestimular conflitos” (Singer, 2012) e manter inalterados os patamares de acumulação, num pacto de poder em que, supostamente, entre ricos e pobres, “todos poderiam ganhar”.⁸⁴

Passados cinco anos de existência do PMCMV, fases 1 e 2 implementadas⁸⁵, seu

83 Encontramos uma discussão complementar importante sobre a constituição desse arcabouço, seus potenciais e os impasses de sua implementação em Maricato (2011) e Santo Amore (2013).

84 Dando carne ao “reformismo fraco”, um pouco da fórmula lulista aventada por André Singer (2012, p.202): “Enquanto os meios de pagamento cresçam, cada fração de classe pode cultivar o seu lulismo de estimação. Responsável, apesar de algo populista, para os bancos. Nacionalista, *ma non troppo*, para os industriais. Promotor do emprego, embora precário, para o proletariado. Apoiador do crédito para a agricultura familiar, ainda que relutante quanto a enfrentar o latifúndio, para os trabalhadores rurais. Por isso, o presidente pode pronunciar, para cada uma delas, um discurso aceitável, usando conteúdos diferentes em lugares distintos e, sobretudo, tomando cuidado para que os conflitos não impliquem radicalização e mobilização”. De maneira fiel a este projeto político, o PMCMV, como não poderia deixar de ser, também conta com uma componente conciliatória, permitindo essa abertura de “canais de diálogo” de um lado a outro: a modalidade **Entidades**, que, quando lançado o programa, resumia-se a dedicar 3% do fluxo das fontes de financiamento para entidades sem fins lucrativos, cooperativas e movimentos sociais, para produção de habitação rural e urbana por autogestão. Significativamente, os outros 97% destinavam-se à oferta e produção direta por construtoras privadas.

85 A fase 1 do programa corresponde ao período entre 2009 e 2011 e a fase 2, entre 2011 e 2014. Na primeira, a meta era a construção de um milhão de novas unidades habitacionais, recursos da ordem de R\$ 34 bilhões. Na segunda, dois milhões, investimentos projetados de R\$ 71,7 bilhões (R\$ 62,2 bilhões vindos do Orçamento Geral da União e R\$ 9,5 bilhões do FGTS).

impacto inicial já foi medido e analisado por dezenas de pesquisadores comprometidos com a temática da política de moradia no Brasil⁸⁶ e, é importante que se note, os resultados apresentados por esta literatura em praticamente nada diferem daquilo que na verdade já se esperava que acontecesse quando a proposta do programa veio a público⁸⁷: tendo sido uma resposta à crise mundial desencadeada em 2008 pela falência do sistema hipotecário norte-americano, o pacote já nasce com o horizonte de servir ao aquecimento da economia e de estimular o circuito imobiliário (construção de edificações e construção pesada, indústria de materiais e componentes, mercado de terras), ao mesmo tempo em que empunha, em favor de legitimar-se, o estandarte de um problema social real e importante, a falta de moradia adequada que ainda atinge uma expressiva parcela da população – o que fortemente aproximaria esta história daquela de cinquenta anos atrás, quando se funda o BNH (Fix, 2011).

Na prática, em sua execução, acontece com naturalidade aquilo que nos deveria soar implausível: o programa caminha de forma autônoma em relação a todo aquele rico instrumental citado há pouco, roubando-lhe até mesmo o próprio sentido de existência⁸⁸, livre de amarras para instalar-se como, onde e para quem melhor convier aos agentes privados envolvidos, dado o gigantismo da tarefa de atacar, a um só golpe, o déficit e a crise, com base em parâmetros financeiros e de solvabilidade do sistema, formulados “a quatro mãos” – Estado (via Caixa Econômica Federal) mais construtoras, como relata Lúcia Shimbo (2010).

Uma das referências principais sobre o tema, a pesquisa de Shimbo comprova objetivamente que a articulação estabelecida em torno da formatação do programa aconteceu também para responder às demandas de empresas do setor imobiliário que haviam se lançado à abertura de capitais na bolsa de valores em 2007 e que estavam encontrando dificuldades para sustentar os níveis de produção prometidos a seus acionistas, já que o segmento de luxo em que prioritariamente atuavam sofria de franco

86 Algumas das melhores e mais recentes análises sobre o formato e os efeitos do programa podemos encontrar na obra coletiva organizada por Adaauto Cardoso (2013) e no texto de Lúcia Shimbo & João Marcos Lopes (2014), dentre outros.

87 Vejam-se os argumentos elencados em Arantes & Fix (2009) por ocasião do lançamento do programa.

88 Mais uma vez indico o meu próprio texto, Pulhez (2012), e também o de Nascimento Neto; Moreira; Schussel (2012) para o aprofundamento desta discussão.

esgotamento. Veja-se que tão somente o anúncio de lançamento do pacote, em março de 2009, foi capaz de reverter instantaneamente esse processo, provocando uma frenética revalorização do mercado de ações destas empresas, cujo padrão de crescimento em termos de produção, receita e lucro líquido vem tendendo à estratosfera desde então, o que também está comprovado no trabalho de Mariana Fix (2011).

Ao abocanhar a fatia do mercado popular de habitação, com incentivos e todo um aparato jurídico a lhes salvaguardar, estas empresas vêm explorando de forma bastante “eficiente” os ganhos com escala de produção, decalcando enormes conjuntos de baixa qualidade arquitetônica, em periferias pouquíssimo ou nada infraestruturadas, rescaldos de solo urbano barato, construídos rapidamente em regimes de manufatura, que tradicionalmente empregam muita mão de obra de forma muito precarizada.⁸⁹

À parte o fato de que (repetidamente) o grosso dos investimentos iniciais do programa não foi destinado a privilegiar a parcela mais pobre da população – aquela que justamente representa 90% do déficit de moradia no país⁹⁰ –, à parte a (re)produção de novos vazios urbanos especulativos de alguma maneira fomentada pelo pacote, à parte o processo desencadeado de valorização imobiliária da propriedade urbana que tem elevado os preços dos imóveis a patamares que já transcenderam o mais puro desvario, impactando negativamente sobre a formação de novos bolsões de pobreza e segregação, etc, etc, etc, o PMCMV – cujo verniz social recobre a preponderância de seu papel como motor de acumulação, num mecanismo típico do *reformismo fraco* sugerido por André Singer – é a grande vedete do governo Dilma Rousseff e a base de sua plataforma

89 Recomendo a pesquisa de Lúcia Shimbo (2010) sobre as filigranas do aparato institucional que originalmente deu credibilidade e segurança à atuação deste nicho do mercado imobiliário na produção de habitação social, já que remontá-lo de certo excederia as fronteiras desta tese. Além deste trabalho, também o doutorado de José E. Baravelli (2014) merece consulta, por tratar o tema de forma original, jogando luz sobre os mecanismos de controle do trabalho e da tecnologia aplicada pelas empresas nos canteiros de obra dos empreendimentos financiados pelo PMCMV.

90 No prospecto inicial, o PMCMV previa subsídio total para as faixas de 0 a 3 salários mínimos, mas só 40% das unidades seriam destinadas a essa faixa (chamada faixa 1). Contraditoriamente, para as faixas situadas entre 6 e 10 salários mínimos, que equivalem a meros 2,4% da demanda, o programa anunciava a construção de 200 mil unidades, ou seja, 25% do total, utilizando recursos do FGTS, que, como já foi dito aqui, operam com vantajosos juros abaixo do mercado. A segunda etapa do programa inverteu as prioridades, mirando os mais pobres com a destinação a eles de 60% do total produzido. No entanto, se atentarmos para os números da produção até o momento, veremos que nem mesmo as 400 mil unidades inicialmente anunciadas para a faixa 1 foram finalizadas e entregues (verificar dados na nota 93, a seguir).

eleitoral neste ano em que deve disputar sua recolocação como presidente da república. Em junho de 2013, o Ministério do Planejamento (e não o das Cidades, que curiosamente nada tem a ver com o pacote⁹¹) anunciou que 75% da meta projetada para o programa estava cumprida, o que permitiu insinuar-se, à época, a possível implementação de uma terceira fase, que de fato agora se encaminha⁹², apostando na continuidade da venturosa parceria com empresas construtoras privadas⁹³, aquelas que rigorosamente desenham e produzem cidades no Brasil de hoje (Shimbo & Lopes, 2014).

Em texto que passa em revista algumas questões sobre a globalização, o capitalismo contemporâneo e seus estágios de desenvolvimento, o professor Csaba Deák (2001), amparado na fortuna crítica de toda uma tradição de análise de economia política, afirma que “[...] o Estado sempre foi, naturalmente, ‘necessário’ para o capitalismo”, exercendo tarefas as mais fundamentais para o seu melhor desempenho, como assegurar

-
- 91** Enquanto o PLANHAB foi exaustivamente discutido, via Ministério das Cidades, em seminários, oficinas e reuniões técnicas, contabilizando mais de sessenta atividades participativas a congregar governos estaduais, municipais, movimentos populares e profissionais da área, o PMCMV, quase que ao mesmo tempo, foi sendo articulado “por cima” e “por fora” do Ministério das Cidades, sob liderança da Casa Civil (ocupada, então, por Dilma Rousseff) e dos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, em diálogo aberto e direto com o empresariado representante do setor imobiliário e da construção.
- 92** A terceira fase do PMCMV foi lançada em maio de 2014, quando a escrita desta tese estava em processo de finalização. Portanto, não houve tempo hábil para verificar e registrar aqui possíveis mudanças nos padrões de atuação do programa.
- 93** Tais 75% tratam-se de dados coletados em reportagem publicada no *site* do SECOVI SP - Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo, disponível em <http://www.secovi.com.br/noticias/minha-casa-minha-vida-esta-com-75-da-meta-cumprida/6531/>. A título de ilustração, vale registrar que, na ocasião em que fora divulgada a notícia (15/07/2013), o total de unidades contratadas pelo PMCMV nas fases 1 e 2 somava 2.783.275, com investimentos da ordem de R\$ 177,5 bilhões. Destas, mais de 1 milhão e 700 mil corresponderiam à segunda fase, sendo que 45% desse montante já havia sido entregue. Das 1.272.624 casas contratadas para moradores da faixa de renda 1 (até R\$ 1.600,00), 340.774 mil foram entregues. As unidades contratadas destinadas à faixa 2 (R\$ 3.100,00) totalizam 1.184.942, das quais 822.361 foram entregues. Para a faixa 3 (R\$ 5.000,00), 325.709 foram contratadas e 84.724, entregues.

a propriedade privada, impor o próprio trabalho assalariado, conduzir e patrocinar guerras, etc, etc.

Assumida essa função estruturante no processo de acumulação, uma das áreas precípuas de intervenção estatal e de produção direta de valores de uso, segundo o autor, seria justamente a *produção do espaço* – a produção e a transformação de estruturas espaciais, o ambiente construído, enfim. Mais recentemente, a crise desencadeada nos anos 1970, na ressaca do *boom* da reconstrução pós-guerra e todavia não superada, aticara ainda mais o interesse pelo ambiente construído, ampliando o entendimento acadêmico a respeito de questões como a da habitação e a possibilidade de sua mercadorização, o preço do solo e o próprio *status* da propriedade privada na aglomeração urbana. Não à toa, a relação entre a transformação do espaço e o processo de acumulação passou a ser tratada com maior atenção nas últimas quatro décadas, sob a percepção de fenômenos tipificados, repostos amiúde, sobretudo em tempos adversos – por exemplo, como quando os períodos de recessão econômica solicitam um aumento nos investimentos em infraestrutura espacial e vice-versa, num comportamento de acomodação nomeado *anticíclico*.⁹⁴

De todo modo, ressalta o professor, a penetração da regulação estatal na economia não se restringe logicamente ao ambiente construído apenas, estendendo-se na verdade aos mais diversos ramos da produção: desde a proteção de setores “industriais obsoletos (atualmente, siderurgia e indústria pesada em geral)”, passando pelo subsídio aos “ramos industriais novos e à indústria de armamentos (‘pesquisa’, ‘defesa’) e – last but not least – ‘resgate’ a bancos falidos e sustentação de toda a estrutura financeira ao nível nacional e até internacional.”

Para ilustrar a ordem de grandeza envolvida no processo recente de expansão do

94 Não é demais lembrar que tanto a política empreendida pelo BNH quanto o pacote habitacional MCMV são consideradas ações de caráter *anticíclico*, de suposto ataque aos estados de crise financeira ameaçadores da economia nacional. As colocações de Gabriel Bolaffi (1977, p.49) sobre o período BHN são esclarecedoras deste tipo de intervenção: “[...] a contenção dos meios de pagamento, a redução do investimento público e do crédito ao setor privado, iriam provocar contrações inevitáveis na demanda e, ao mesmo tempo, reduziriam, necessariamente, o capital de giro no setor industrial. [...] Em outras palavras, isto significa que a saída mais eficaz para as crises conjunturais, digamos ‘clássica’, ao contrário do corte nas despesas governamentais, é o seu aumento, para criar emprego e demanda a partir do investimento em obras de longa maturação e, preferivelmente, de *prioridade secundária*, durante os períodos de expansão econômica” (grifos no original).

participação do Estado nas engrenagens da reprodução do capital, Deák lembra que há aproximadamente cem anos a parcela da produção diretamente dependente do Estado era da ordem de 10 a 15%”, ao passo que nos últimos tempos a mesma subiu “a algo entre a metade a dois terços das economias nacionais”, incluídos aí os anos de neoliberalismo reaganista-tatcherista, isto é, de tentativa de recomposição dos domínios autonomizados do mercado.

No Brasil, malgrado as especificidades que nos encerram, o processo, está claro, não foi diferente: como vimos, a política pública de habitação e também a de infraestrutura – como indutoras e normatizadoras da produção do espaço urbano – foram utilizadas, em diferentes momentos, como força motriz do capitalismo em expansão, com pesada participação dos fundos públicos e semipúblicos nos investimentos regulados pelo Estado em favor de agentes específicos do regime de acumulação.

Foi através destes incentivos que a *engenharia nacional* – e refiro-me aqui particularmente àquela que integra o setor da construção civil e pesada – ganhou impulso e projeção, sempre muito dependente da mediação estatal para firmar-se. Esse é o caso das empresas consultoras e gerenciadoras focalizadas nos próximos capítulos da tese, todas elas alimentadas e crescidas nos auspícios do desenvolvimento nacional, quando o Estado assume com força o seu papel de interventor, notadamente entre as décadas de 1950-70 e mais tarde, já nos anos 2000-10, como apontam os dados coletados.

Parece-me, nesta perspectiva, que a cruzada gerencialista empreendida por aqui em favor de legitimar a ideia (forte) de que a gestão pública, para ser *eficiente*, deve ser essencialmente *técnica* e, portanto, *apolítica*, na verdade, não fez mais do que validar a reposição de uma *racionalidade* que sempre lhe fora, evidentemente, maior. No caso da política de habitação, a importação e a incorporação de pacotes gerenciais, ao contrário de servir de fato a um redesenho institucional, gerando departamentos estatais mais “modernos” e “preparados” para o enfrentamento da questão – ao menos como se quis alegar –, não passaram, enfim, de lustro para uma transferência substancial de funções ao setor privado, amparada com fartos recursos públicos e marcos regulatórios fundamentais para operá-la.

Trata-se de um arranjo artificioso, portanto – afinal, através deste mesmo mecanismo de transferência verificamos não somente uma óbvia e agressiva reação aos processos de

crise com vistas à conservação dos patamares de acumulação, mas também, de forma combinada (e em favor de um “problema real”, no caso, a habitação), um movimento ideológico de legitimação desta espécie de *distensão do Estado*, cujas margens se dilatam a cada dia, fagocitando empresas que passam a ser alocadas no estrito limiar entre o público e o privado, passando a compor (estruturalmente) um “aparato estatal gerencial” que, ao contrário do que a propaganda neoliberal nos pretendeu vender, a rigor jamais diminuiu; e nem poderia, como alertou Deák.

cap 2.

2.

ENGENHARIA CONSULTIVA NO BRASIL

O SETOR E A CONSTITUIÇÃO DE UM CAMPO PROFISSIONAL

I. AS ORIGENS E A AFIRMAÇÃO DE UM CAMPO PROFISSIONAL ESPECIALIZADO

Segundo o *Ranking da Engenharia Brasileira* do ano de 2012, organizado pela Revista “O Empreiteiro”, a receita consolidada das 190 maiores empresas de construção e engenharia do país, no valor de R\$95,30 bilhões, tem 72,11% de participação das 100 maiores construtoras; 10,72% das 20 primeiras empresas de montagem industrial; 9,49% das 40 maiores projetistas e gerenciadoras; e 7,68% das 30 maiores firmas de serviços especiais de engenharia, como aquelas especializadas em pré-fabricação, estruturas metálicas, fundações, etc.⁹⁵

⁹⁵ Importante veículo de comunicação voltado ao setor da construção civil no país, nascido ainda nos anos 1960, o periódico realiza a pesquisa anualmente, através de questionários enviados a cerca de três mil empresas de construção e engenharia em todo o território nacional. As entidades representativas do setor, sindicatos e associações, também se incumbem de distribuir a pesquisa entre suas empresas associadas e/ou filiadas. O critério de classificação nos rankings dos quatro segmentos de atividade de engenharia é baseado na receita operacional bruta no ano de 2011, conforme o balanço contábil apresentado pelas empresas. Estão elencadas, para o ano de 2012, 411 empresas, muitas delas com participação de capital internacional, inclusive a primeira colocada

No caso destas 40 maiores **empresas projetistas e gerenciadoras**, em 2011, houve crescimento de sua receita bruta pelo oitavo ano consecutivo, reunindo um faturamento total da ordem de R\$9,05 bilhões, conforme comprova também, ainda que com alguma variação, a série histórica de crescimento sistematizada pela Associação Brasileira de Consultores de Engenharia - ABCE.⁹⁶

Este é justamente o setor, o nicho de mercado, constituído pelas empresas de *Engenharia Consultiva*, cujo impulso de crescimento recente, certamente repisando movimentações políticas já testemunhadas em tempos outros, deve-se ao volume de projetos e obras públicas contratado pelos governos nos últimos cinco anos, como conhecida resposta “neodesenvolvimentista” à crise mundial inflamada em 2008.

Na verdade, se de pronto admitimos o setor, em perspectiva gramsciana, como uma parcela de classe com interesses específicos e forte engajamento para disputá-los, simplifica-se a tarefa de entender em que termos acontece, também nesse caso (ecoando, portanto, a narrativa recontada no **Capítulo 1**), a associação de conveniências privadas aos rumos que tomam as intervenções públicas no país – e vice-versa.

Nesse sentido, não há como tratar da afirmação do setor da Engenharia Consultiva no Brasil sem aportar, ainda que de forma breve e paralela às observações já feitas na primeira seção da tese, aos primórdios do desenvolvimento industrial no país, notando os estímulos estatais que concorreram para sua efetividade, percorrendo-o na história, como parte fundamental do processo de formação das bases materiais para a expansão capitalista no país.

Retornemos, pois, aos primeiros decênios do século XX.

A intensidade e a diversificação da capacidade produtiva nacional, para além das fronteiras agrícolas que embasavam o setor exportador da economia, sofreram fortes impulsos de crescimento durante toda a década de 1920, sobretudo em São Paulo, quando se vivenciou um *boom* na dinâmica de expansão da indústria de transformação, com consequências diretas no aumento da procura de mão de obra, na ampliação de serviços de apoio, no alargamento da infraestrutura urbana e na consolidação do parque

no ranking das projetistas e gerenciadoras, a ENGEVIX, com faturamento anual de aproximadamente 1,5 bilhão de reais.

96 Verificar **Gráficos 2 e 3**, às páginas **123 e 124** deste segundo capítulo da tese.

ferroviário.⁹⁷

No entanto, conforme alerta Wilson Cano, a implantação de indústrias antes da crise de 1929 não deve ser lida como um processo de industrialização *de facto*,

“dado que esta indústria era subordinada pelo setor exportador – o principal determinante da renda e do emprego –, seja pelo uso de divisas por ele geradas, seja pelo mercado de consumo que criou ou pela dependência do uso do excedente que criava” (Cano, 2012, p.87).

O autor concorda com a análise de Celso Furtado (1970), para quem os mais fortes e importantes impulsos de progresso na indústria nacional funcionaram, na verdade, como resposta imediata às “tensões estruturais provocadas pelo declínio, ou crescimento insuficiente, do setor exportador” (p.131).

Chegada a crise, na virada da década, o patamar dos preços das safras de café – a base de sustentação mais rentável do setor de exportação naquele momento e que inclusive vinha gerando grandes excedentes de produção – desabam de forma abrupta, solicitando do Estado a responsabilidade de assumir o papel de condutor da política de defesa da renda e do emprego, com larga utilização de recursos públicos para tal (Furtado, 1970; Cano, 2012):

“Para a saída da crise e início da industrialização, há que se entender a existência de dois momentos cruciais. O primeiro, imediato, que decorre da atitude do Estado, em instaurar uma política anticíclica que recuperou boa parte da renda e do emprego, sustentada, pelo lado da oferta, em grande parte pela capacidade produtiva industrial ociosa,

97 Segundo o Prof. Wilson Cano, em artigo recente, o destaque que se dá a São Paulo no tratamento de tais questões deve-se ao fato de que aqui, mais do que em nenhum outro lugar do país, as transformações econômicas e sociais do período aconteceram em grande monta (Cano, 2012). O trabalho é bastante claro em relação a isso e fornece números comparativos a respeito do desempenho paulista nas exportações agrícolas e também na expansão industrial. Já Ficher (2005) e Gitahy & Pereira (2002b) nos informam mais especificamente sobre o desenvolvimento do setor da construção civil no período, fornecendo dados fundamentais para o entendimento de sua expansão. Conforme registro de Ficher: “[...] foi entre a modernização e o crescimento que o mercado [da construção] se definiu [em São Paulo]: à ampliação e manutenção da rede de estradas de ferro espalhadas pelo território do estado somavam-se agora a execução de obras públicas de infraestrutura urbana, em particular o equipamento sanitário para as novas densidades de população, a abertura de loteamentos, ocupando terrenos do entorno rural paulistano e um *boom* de obras particulares” (Ficher, 2005, p.31). Gitahy & Pereira (2002b) chegam a afirmar a consolidação da indústria da construção em São Paulo como um verdadeiro “complexo” já durante a década de 1930.

instalada ainda nos anos vinte. No segundo momento, e à medida que essa capacidade fosse ‘enxugada’ e a economia superasse a crise, a industrialização estimularia o investimento autônomo – não apenas na indústria, mas também o de caráter complementar, principalmente na infraestrutura – e para isso exigiria novos rumos na concepção e na prática da política econômica” (Cano, 2012, p.87).

Sob Vargas, nasce um novo Estado, exigido pelas transformações na estrutura produtiva, mas que ao mesmo tempo se responsabiliza por essa transição, assumindo o papel de promotor e produtor, de condutor da política de industrialização, de reformador social, de formulador de uma cartilha de direitos do trabalhador-cidadão então inédita no país, como já dito ainda no primeiro capítulo. Tratava-se, mais que nada, de conferir autonomia para a autorreposição do sistema, a partir dele mesmo, desatrelando-o de maior dependência de impulsos “de fora”, tornando endógenas as condições de acumulação, ou seja, de sustentação e de consolidação à brasileira do próprio capitalismo, via empreitada estatal (Oliveira, 2003).

Nesta esteira, são importantes, já durante os anos 1930 e 1940, a criação de instituições e a implementação de ações intervencionistas de incentivo, como a eliminação das barreiras entre estados, objetivando unificar o mercado nacional, a instalação da Companhia Siderúrgica Nacional - CSN e o treinamento de mão de obra voltada ao setor industrial.

Em 1942, Vargas assina o decreto de criação da Companhia Vale do Rio Doce, organizada para impulsionar o setor de mineração, corroborando o processo de expansão dos investimentos estatais em setores de infraestrutura (energia, transporte, saneamento, etc). Na década seguinte, instituem-se o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (1952) e a Petrobras (1953), além de Furnas (1957), já sob Juscelino Kubitschek.⁹⁸

A segunda metade da década de 1950 é marcada por forte aceleração da taxa de crescimento: os cintos apertados da economia externa, nos anos de ressaca pós II

98 A esse respeito, verificar o importante trabalho de Gabriel Cohn (1968), que apresenta dados e reflexões sobre o atrelamento do projeto nacional-desenvolvimentista (seus conflitos de interesse, mobilização e orientação da opinião pública) ao desenvolvimento da indústria petrolífera no país e à fundação da Petrobras.

Guerra Mundial, demandam novos impulsos de ampliação e diversificação da capacidade produtiva industrial para atender o mercado interno. O Plano de Metas kubitschekiano é justamente síntese dessa política, dando “prioridade à construção dos estágios superiores da pirâmide industrial, verticalmente integrada, e do capital social básico de apoio a essa estrutura” (Moura, 2001).

Foi essa conjuntura que acabou permitindo que as empresas brasileiras de construção pesada reunissem condições para participar de mercados antes dominados por firmas estrangeiras, como é o caso dos setores energético, petroquímico e siderúrgico. Ao garantir seu lugar na ciranda aquecida das vultosas obras de modernização do país, *a engenharia nacional dá seu grande salto*⁹⁹, tendo o Estado como seu principal contratante.

Sobre esse processo, Regina Camargos (1993), que estudou a relação entre o setor público e as empreiteiras privadas no Brasil, nos presta esclarecimentos importantes, ao lembrar que, na verdade, até a década de 1930, as obras de infraestrutura eram executadas por particulares, empresas privadas que cuidavam elas mesmas de subcontratar os serviços das firmas de engenharia – majoritariamente estrangeiras – para a execução de “pequenas barragens, ramais ferroviários, estradas de terra, obras de saneamento e fornecimento de água. Nesse caso, a natureza da demanda por construção pesada era privada e representada pela autoconstrução à cargo de empresas” (p.41).

Segundo a narrativa da autora, a estatização dessa demanda trata-se, portanto, de um fenômeno que se inicia efetivamente nos anos 1930, a partir do momento em que se amplifica a intervenção do Estado no sistema econômico, fazendo nascer um setor público extremamente comprometido com a expansão da infraestrutura nacional, demandando serviços e construindo, ele mesmo, a maior parte das obras, através de órgãos como o DNOS - Departamento Nacional de Obras contra a Seca e o DNER - Departamento Nacional de Estradas de Rodagem. Mais tarde, já no pós-guerra, é o deslocamento desta atividade, ou seja, *a retirada gradual do Estado da atividade construtora* que irá engendrar o cenário ideal para o desenvolvimento de um setor privado de construção pesada, sobretudo, conforme registra a pesquisadora, a partir da

⁹⁹ Conforme Sônia Grandi (1985). *Desenvolvimento da Indústria da Construção no Brasil: mobilidade e acumulação do capital e da força de trabalho*. Tese de Doutorado. São Paulo: FFLCH. Citado em Fix (2011, p.86).

transformação do DNER em autarquia, em 1945.¹⁰⁰

“A desincompatibilização do Estado da atividade construtora levou à divisão de tarefas entre o setor público e o privado, onde ao primeiro cabe mobilizar os recursos de investimento e realizar o planejamento global das áreas ligadas à infraestrutura. Ao segundo cabe a execução e o gerenciamento das obras, além da elaboração de projetos técnicos. Por fim, também compete ao Estado, por meio de legislação específica, promover os processos licitatórios para a contratação das firmas que irão executar e projetar as obras públicas” (Camargos, 1993, p.44).

Impulsionado, pois, pelos auspícios do “*nation-building*”, o processo de expansão e fortalecimento do setor da construção pesada acaba por desencadear, espelhadamente, um evento análogo, que particularmente nos interessa: a alavancagem das empresas de *engenharia de projetos, consultoria e gerenciamento*, também crescidas e firmadas nesse mesmo período, numa dinâmica que define concretamente os contornos da ideologia de progresso e valorização tecnológica que havia tomado conta do país e que se cristalizara de fato através do Plano de Metas.¹⁰¹

Nesse ponto, faz-se necessário um parêntese digressivo, importante para jogar luz sobre o processo que torna possível separar *projeto* e *construção*, com alguma referência às

100 Segundo os pesquisadores que estudaram a formação e a expansão da indústria da construção pesada no Brasil, dentre os quais Camargos (1993) e Campos (2012), o que verdadeiramente proporcionou os maiores incentivos ao crescimento das empreiteiras brasileiras foi o desenvolvimento do setor rodoviário no país. Antes de 1930, o rodoviarismo já vinha recebendo significativos incentivos, sobretudo durante o mandato do presidente Washington Luís, o primeiro a implantar uma proposta real de atuação do governo federal em relação à expansão das rodovias. Mais tarde, em 1945, com a transformação do DNER em autarquia, dotada de autonomia administrativa e financeira e amparada pelos recursos do Fundo Rodoviário Nacional, instituiu-se, enfim, uma estrutura operacional efetiva para a implementação de uma política de transportes rodoviários no Brasil, então viabilizada com a participação do setor privado (*nacional*) da construção pesada, que se expande fortemente nesse momento, justamente para atendê-la.

101 As metas planejadas para o crescimento nacional – donde incluídas a construção da nova capital no centro geográfico do país, a implantação de estradas para a integração do território, a expansão da indústria de base e da indústria automobilística, o incremento de nossa capacidade energética –, postas em campo com a parceria do setor privado, serviram, como se vê, para alavancar o setor da engenharia como um todo, inclusive criando condições (ainda que limitadas) para a exploração de novas tecnologias e de industrialização das construções, como demonstra a pesquisa de Ana Paula Koury (2005). Tomando por base a análise deste período, com seus inúmeros atravessamentos e determinantes políticas, a autora elenca considerações também sobre o campo profissional de engenheiros e arquitetos engendrado nessa conjuntura, questão que procuro retomar mais adiante.

devidas contendas que também permitiram a delimitação específica das profissões do engenheiro e do arquiteto, nas décadas de 1930 e 40.¹⁰² Pois bem, é essa separação – *entre quem desenha e quem edifica* – que dará origem, afinal, às empresas que se ocupam de uma engenharia nomeada *Consultiva*, apartada dos meandros da produção propriamente dita.

Vejamos o registro de Sylvia Ficher (2005), construído a partir da experiência paulista, estudada pela autora:

“Até meados da década de 1940, o negócio da construção em São Paulo envolvia, em geral, dois tipos de firmas particulares: aquelas que possuíam seus operários, equipamentos e maquinaria, e aquelas que trabalhavam por administração [...]. Ambos os tipos podiam se dedicar ou à tarefa unificada da construção ou a tarefas especializadas: estruturas de concreto armado, cantaria, carpintaria, detalhes de estuque, instalações elétricas e hidráulicas, serralheria, jardinagem e mesmo empreita de mão de obra [...].

As firmas particulares – os escritórios técnicos, como às vezes eram chamadas – cuidavam de todas as etapas necessárias para a realização de uma obra (ou da tarefa em que se especializavam): o projeto, o orçamento e a execução.

[...] Não existiam firmas que se dedicavam apenas à feitura de projetos, já que seu custo estava incluído no preço total da obra. [...] o projeto não se caracterizava como mercadoria para o proprietário de um empreendimento imobiliário, para quem ficava, aparentemente, de graça” (Ficher, 2005, pp. 240-41).

102 No caso brasileiro – e mais especificamente ainda no caso de São Paulo – o processo histórico desta cisão já foi visitado por diversos autores, de forma direta, como em Ficher (2005), ou tangencial, como em Feldman (2005a), Gitahy & Pereira (2002b) e Silva (2010). É preciso ressaltar, de todo modo, que a autonomização do campo arquitetônico é evidentemente parte de uma dinâmica mais ampliada, não apenas de delimitação e especialização de diversas outras áreas do conhecimento que também estavam em curso no período, mas também de irradiação de um ambiente sociocultural pulsante, forjado pelas promessas de modernização da nação, muito pautadas na crença tecnológica e científica, que movimentaram o país durante toda a primeira metade do século XX. Tanto por isso, como lembra Joana M. de Carvalho e Silva (2010), “ainda que a partir da década de 1930, o Estado tenha investido na institucionalização das disciplinas através da regulamentação profissional e da expansão do ensino de nível superior, e que os próprios profissionais tenham buscado definir ou rever a sua atividade em contraponto a outras áreas do saber antes justapostas, formando para isso entidades de classe, organizações culturais e periódicos pelos quais divulgavam o conjunto de crenças que orientavam o seu discurso e a sua prática, a especialização do trabalho artístico, técnico e científico só se consolidou efetivamente no Brasil, nos anos de 1950” (p.82).

A anotação serve de mote à autora para reconstituir o contexto em que projeto e construção passam a ser disputados como serviços específicos, clivados. Nesse momento, ou seja, ainda em meados dos anos 1920, arquitetos passavam a defender o exercício projetual como exclusivo de seu *métier* (que, ademais, haveria de ser respeitado por seu estatuto artístico, acima dos “problemas da engenharia na construção”¹⁰³), ainda que com pouca ressonância no campo profissional efetivo, que de fato reunia, no mesmo espaço dos negócios da construção, engenheiros, arquitetos e construtores (*práticos não-diplomados*), confundindo-os numa prática de ofício comum, sem atribuições muito claras sobre o comando das atividades.

Ficher segue seu texto nos dando pistas a respeito dessa cisão que logo mais se efetivaria por completo, inevitavelmente, como de fato ocorreu: a adoção da atividade exclusiva de projetista seria “o itinerário seguido pela classe [dos arquitetos] para superar as falhas que via na regulamentação quanto à sua individualidade profissional e, de quebra, valorizar-se com a aura do trabalho artístico” (Ficher, 2005, p.244).¹⁰⁴

Na verdade, na rotina interna de diversas empresas construtoras, essa independência do trabalho do arquiteto já acontecia na prática. Roberto Eustáquio dos Santos (2008) cita um depoimento de 1933, colhido do periódico *A Casa*, em que o empreiteiro Eduardo Pederneiras, dos grandes de então, na cidade do Rio de Janeiro, declara objetivamente que “o arquiteto é aquele que projeta” e que “arquiteto e construtor são duas entidades completamente separadas”. Sua firma, dizia ele, estava organizada em seções autônomas de projeto e construção, ainda que trabalhassem todos em regime de cooperação. Essa separação já era comum na França e nos EUA e certamente, segundo suas convicções, não tardaria a se oficializar no Brasil (Santos, 2008, p.259). Sylvia Ficher (2005), por sua

103 Como afirmara Christiano Stockler das Neves, então diretor do curso de engenheiro-arquiteto da Escola de Engenharia Mackenzie (Ficher, 2005, p.243).

104 A professora lembra o registro mais emblemático dessa trajetória, o escritório de projetos de Rino Levi, arquiteto formado na Itália em 1926 e que, em meados da década de 1930, decide, já radicado em São Paulo, dedicar-se exclusivamente ao desenvolvimento projetual (Ficher, 2005, p.244-45). Mas, há outros, inclusive anteriores a Levi, recuperados por Clevis Rabelo (2011) e Maria Luiza Freitas (2011), no Rio de Janeiro, como é o caso do arquiteto peruano Robert Prentice, diplomado na Inglaterra, e do escritório Heitor de Melo, comandado pelos arquitetos Archimedes Memória e Francisque Cuchet, o mais importante da cidade na década de 1920. Também a esse respeito merece consulta o trabalho de Joana M. de Carvalho e Silva (2010), que, a partir da trajetória do arquiteto francês Jacques Pilon (que inclusive trabalhou com Prentice), registra com riqueza as movimentações profissionais da época na cidade de São Paulo.

vez, lembra que nos órgãos de obras públicas e nas contratações de projeto pelo estado e pelo município de São Paulo também já era possível encontrar indícios dessa separação há alguns anos.¹⁰⁵

Sarah Feldman (2005a), também debruçada sobre o caso paulista, acrescenta elementos a essa história, lembrando que na administração municipal da capital, desde o início do século XX, o setor de obras era formado por “profissionais especialistas, provenientes de uma mesma escola de formação – a dos engenheiros, civis ou arquitetos – que [desenvolviam] trabalhos de engenharia, arquitetura e urbanismo” (p.49). A presença destes profissionais, muitos deles de algum modo vinculados à Escola Politécnica foi, na verdade, fundamental para a definição das atividades que ali deveriam ser conduzidas – “levantamentos topográficos, abertura de estradas de ferro, obras de infraestrutura urbana, saneamento, edificações, planos” – e também para a “imposição de um padrão de racionalidade, do ponto de vista das técnicas construtivas e das rotinas de administração” (p.50), ecoando, como se vê, toda a movimentação racionalista, técnico-científica e de modernização administrativa da época, abordada no **Capítulo 1**.

Nessa esteira, as reivindicações quanto à redefinição das competências de engenheiros e arquitetos, de modo a torná-las atividades claramente distintas – que mais tarde culminarão com a regulamentação das duas profissões realizada através do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio do governo Vargas, em 1933 –, repercutirão também sobre o modo de organização da administração municipal, que, nos anos 1940, passa a acomodar departamentos específicos de Arquitetura (para *projetos* de edifícios públicos, reservado aos arquitetos), Obras Públicas (para *construção* de prédios públicos, afiançado aos engenheiros) e Urbanismo (para a elaboração de *planos*, reforçando um processo, já em curso, de institucionalização deste campo disciplinar como prática de atuação nas administrações públicas municipais para o enfrentamento dos chamados “problemas urbanos”) (Feldman, 2005a).¹⁰⁶

105 A autora cita um exemplo precoce de independência projetual: “a série de projetos de escolas e cadeias feita por Vitor Dubugras como funcionário da Secretaria da Agricultura, Comércio e Obras Públicas na década de 1890” (Ficher, 2005, pp.241).

106 Esta nova definição de atribuições revela claramente, segundo a autora, a afirmação de um processo de valorização da figura do arquiteto na máquina estatal, já que o espaço ocupado por este especialista se alargava para além do projeto e alcançava também a feitura dos planos urbanos,

De todo modo, se de fato estava se firmando a profissão do arquiteto como própria do exercício projetual, com novos espaços de atuação a ele reservados, reverberando, como já dito, uma ampla movimentação que, ademais, envolvia também a criação de escolas superiores de formação e órgãos de representação específicos¹⁰⁷, é verdade que uma das facetas desse mesmo processo era um movimento análogo de delineamento também do campo profissional dos engenheiros, que não apenas se queria demarcar em relação aos arquitetos, mas o fazia inclusive internamente, com a solicitação de mais especialização nos cotidianos de sua própria prática.

Lembremos que havia, entre arquitetos e engenheiros, uma terceira figura contraposta – a do já mencionado *construtor não-diplomado* (o mestre de obra), o que complexificava ainda mais a condição da disputa em jogo, visto que tornava também o papel dos engenheiros pouco preciso: seriam eles, os engenheiros, detentores, afinal, de um conhecimento “técnico” especializado relacionado à segurança, à economia, à eficiência das construções ainda não valorizado à altura de sua importância. Portanto, também aí foram necessárias verdadeiras campanhas de apelo e legitimação do ofício, ligadas à expansão dos cursos de engenharia, à regulamentação profissional e também à normalização técnica do emprego dos materiais.¹⁰⁸

ainda que, como campo específico de atuação profissional, o urbanismo tenha seguido por caminhos próprios, encadeados por eventos de redefinição profissional e institucional que vinham em curso na verdade desde o século XIX, com o início da expansão dos centros urbanos no país. E nesse processo nuançado de formação, que se alonga por toda a primeira metade do século XX, é bom lembrar que o *locus* privilegiado de constituição de um espaço de ação para a figura emergente do urbanista planejador foi sobretudo o aparato estatal: “Ao longo da Era Vargas, num contexto de mobilização das novas elites urbanas, de mudanças do aparelho de Estado, de fortalecimento do saber técnico e científico do executivo, os urbanistas se colocam como expertos, como portadores de um conhecimento que se inscreve no campo de um conhecimento eminentemente técnico. Atuam em órgãos estaduais – os Departamentos das Municipalidades – e nas Comissões de planos vinculadas às administrações municipais, e nas duas modalidades de instituições a separação entre as funções políticas e administrativas se mantém como discurso dominante como técnica de administração” (Feldman, 2009, p.3).

107 “Os anos 1940 caracterizam-se como momento de valorização do arquiteto, e a arquitetura se autonomiza institucionalmente da engenharia em São Paulo [...]. Em 1943, instala-se a seção paulista do Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB); em 1947, cria-se a Faculdade de Arquitetura Mackenzie (Fam) e, em 1948, a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo” (Feldman, 2005a, p. 51).

108 Conforme observam Gitahy & Pereira (2002b), é na década de 1930 que os conflitos presentes no cotidiano da organização do trabalho da construção vão encontrar suas “saídas”: de um lado, qualificando a atuação técnica e gerencial dos engenheiros (e também dos arquitetos) e, de outro,

Na larga história da engenharia brasileira recontada por Pedro C. da Silva Telles (1993), durante este processo de luta pela valorização profissional e de aumento do mercado de trabalho, a insistência nos processos de controle do canteiro, de administração geral e de controle técnico da obra contribuiu para a “transição gradual dos antigos ‘engenheiros enciclopédicos’ para os engenheiros especialistas nos diversos ramos da profissão” (p.705). As obras de urbanização, a construção de ferrovias, portos, serviços de abastecimento d’água, minas e metalurgia, e até mesmo a atividade planejadora e administrativa já vinham fazendo destacar engenheiros importantes, que iam aos poucos se distinguindo em cada uma dessas áreas, como é o caso de Saturnino de Brito, Alfredo Lisboa, Francisco Prestes Maia. O primeiro, aliás, é considerado por Telles um dos precursores da “engenharia consultiva no Brasil, com a fundação, em 1920, do escritório de engenharia que levava seu nome” – Laboratório Hidrotécnico Saturnino de Brito (Hidroesb)¹⁰⁹:

“São interessantes os anúncios e impressos desse escritório, onde está dito que ‘não se encarrega de construções e empreitadas’, dedicando-se somente ‘a estudos, projetos e pareceres, bem como administração e fiscalização de obras, sob regime exclusivamente técnico’” (Telles,

desqualificando o trabalho direto no canteiro do mestre de obras, relegado à intransponível subordinação aos diplomados detentores de conhecimento “técnico-científico”. Silva (2010), por sua vez, registra que, na verdade, desde os anos 1920, “os diplomados do setor procuravam limitar a ação de mestres de obras, artesãos e construtores práticos, com o intuito de estabelecer uma reserva de mercado que lhes garantisse um campo de trabalho exclusivo. Esta limitação se deu através de uma licença, adquirida mediante a comprovação de cinco anos de prática profissional no ramo, tornando-se definitiva com o decreto de 1933 [que regulamentou as profissões de engenheiro e arquiteto]. Promulgado na esteira da valorização do ensino superior, letrado, o decreto estabeleceu que só poderiam continuar exercendo as suas funções os não diplomados que provassem ‘com as competentes licenças [...] o exercício das mesmas funções à data da publicação’ da lei” (p.83).

A esse respeito, um registro paralelo que me parece necessário: toda esta movimentação em torno da afirmação do campo profissional de engenheiros e arquitetos fez mais do que “apenas” desqualificar o trabalho dos construtores práticos, inclusive tornando-o ilegítimo; mais do que isso, a força ideológica da valorização de um saber considerado “técnico-científico” permitiu, ademais, que o trabalho destes profissionais simplesmente fosse anulado, entre pesquisadores, estudiosos e intelectuais, como uma questão relevante para boa parte da historiografia da arquitetura, reforçando, em contraponto, o papel demiúrgico do grande autor, a despeito da *dimensão produtiva* aí envolvida. Sobre esta questão, importante lembrar aqui da recente obra organizada por João Marcos Lopes e José Lira (2013), que procura valorizar um campo marginal de pesquisa sobre o *processo de materialização da arquitetura*, revendo-lhe o atributo convencional de “realização intelectual solitária”, a partir do registro dos saberes e fazeres (muitas vezes anônimos) dessa produção, desde os tempos do Brasil colônia, alcançando os canteiros “tecnológicos” contemporâneos.

109 Conforme o registro de Campos (2012).

1993, p.374).¹¹⁰

De qualquer forma, os domínios “técnicos” do engenheiro ligados mais especificamente à atividade construtiva, o seu interesse em requisitar para si *o comando e a direção das obras*, acontecerá de forma mais incisiva justamente no contexto analisado por Roberto Estaáquio dos Santos e por Maria Luiza Freitas: ambos, corroborando argumentos também defendidos por Telles (1993), introduzem uma questão que me parece fundamental para entender o modo como, em meio aos engenheiros civis, virá a suceder-se um desmembramento gradativo das funções do ofício – engenheiros construtores, projetistas, calculistas, gerenciadores –, sugerindo que as solicitações de especialização no campo da construção estavam, na verdade, atreladas a transformações ainda mais amplas: a constituição e a consolidação da *cultura técnica do concreto armado* no Brasil, que requisitou, numa conjuntura específica, formação e aperfeiçoamento para seu emprego em grande escala (Santos, 2008; Freitas, 2011).

As exigências próprias do material, a entrada de grandes empresas construtoras no país, o desenvolvimento de pesquisa e inovação tecnológica acirravam as fronteiras de disputa em torno da “ciência” de sua aplicação, fazendo surgir, num movimento de duplo sentido, novos agentes no processo de modernização do país: é na década de 1930 que se estabelece, por exemplo, o IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas em São Paulo, como autarquia que executa, além de ensaios, pesquisas voltadas para atender a indústria; mais adiante, se organiza a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, que estabelece regras para o emprego de materiais, “padronizando métodos de ensaios e especificação de produtos”. Foi a ABNT que estudou e publicou a primeira norma oficial e aplicável de utilização do concreto para todo o país, exatamente no ano de 1940, a *NB-1: Cálculo e execução de obras de concreto armado* (Nagamini, 1994, p.126-

110 Saturnino de Brito, importantíssimo engenheiro sanitarista brasileiro, foi detalhadamente estudado por Carlos R. M. de Andrade (1992) em sua dissertação de mestrado intitulada *A peste e o plano: o urbanismo sanitarista de Saturnino de Brito*, fundamental para o entendimento da atuação prática deste profissional. Vale observar, que, através dos relatórios e outros escritos de Brito recuperados pelo autor, notamos já ali – ou seja, ainda num momento pré-industrialização – o rigoroso uso de teorias e conceitos ligados à questão da *racionalidade técnica, econômica e administrativa* para o tratamento dos problemas das cidades que então se modernizavam e aos poucos começavam a se expandir territorialmente.

27).¹¹¹

As teses de Santos (2008) e Freitas (2011) versam também sobre a importância dos canteiros de inovação empreendidos pelas próprias empresas especializadas em concreto que chegam ao Brasil no primeiro quarto do século XX, alemãs e dinamarquesas, elas mesmas responsáveis pela formação técnica de engenheiros e arquitetos para a lida com as novidades construtivas de então.

Segundo sistematização feita por Nagamini (1994), em vinte anos, entre 1929 e 49, são criadas no Brasil 47 empresas ligadas ao setor da construção (soma que exclui as inúmeras já existentes) para atender as demandas de crescimento urbano e infraestrutural do período. Num mercado antes dominado por firmas estrangeiras, começam a despontar aquelas que mais tarde se tornariam as maiores empreiteiras do país, como a SERVIX e a Camargo Correa, abrindo espaço de trabalho para os engenheiros brasileiros. Conforme a mesma autora, toda esta movimentação fez também surgir, paralelamente, os primeiros escritórios especializados em cálculo estrutural:

“O projeto dos edifícios altos é feito, nessa época, pelas próprias construtoras ou por escritórios de arquitetura; os cálculos estruturais, porém, são levados a efeito por escritórios de cálculo, dirigidos e chefiados por notáveis engenheiros especializados em cálculo de concreto armado” (Nagamini, 1994, p.127).

Emílio Henrique Baumgart seria o maior exemplo a citar de engenheiro que, no decurso de todos estes atravessamentos e transformações no campo profissional, se especializa

111 Segundo Gitahy & Pereira (2002b), em São Paulo, é na Escola Politécnica, fundada em 1893, que se inaugura o famoso Gabinete de Resistência dos Materiais (em 1899), “*locus* em que se institucionaliza a pesquisa tecnológica voltada para a indústria da construção. [...] É para o Gabinete que se voltam as atenções, nos anos 1920, quando vem a público a necessidade de apoio técnico à indústria em acelerado processo de crescimento e diversificação. De fato, o Gabinete autonomiza-se da Escola para atender à demanda por ensaios das empresas, em 1926, transformando-se no famoso Laboratório de Ensaio de Materiais. Em 1934, com apoio material do governo estadual e das empresas privadas, assume novo formato institucional, orçamento próprio e seu atual nome: Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo” (Gitahy & Pereira, 2002b, p.27). É a reunião de laboratórios de materiais visando à elaboração de normas técnicas que leva à criação da ABNT, em 1940. Os empenhos de normalização da construção reforçam, segundo os mesmos autores, a articulação daquilo que eles chamam de “complexo industrial da construção”, favorecendo e intensificando a produção civil naquela época, cujo espelho notório seria a verticalização da cidade de São Paulo.

exclusivamente em cálculo, responsabilizando-se pelo dimensionamento estrutural de obras icônicas de nosso repertório arquitetural, caso do edifício *A Noite*, construído entre 1928 e 1930, o maior em concreto armado do mundo até então, e da sede do *Ministério da Educação e Saúde Pública*, de 1938, ambos localizados na cidade do Rio de Janeiro. Fundada em 1926, sua empresa de projetos de engenharia, a Serviços de Engenharia Emílio Baumgart SA (Seebla), é citada por Campos (2012) como uma das mais antigas do ramo, tendo permanecido ativa mesmo após o seu falecimento, ocorrido em 1943.¹¹²

Nas palavras esclarecedoras de Santos (2008):

“A tecnologia do concreto, sobretudo a normalização de procedimentos teve um papel importante na consolidação de um lugar distinto para os engenheiros, em que a noção de segurança, associada com o domínio do conhecimento tecnológico, aparece como fonte de legitimação. Em vista da inexistência de normas brasileiras, engenheiros, projetistas, calculistas e construtoras seguiam as normas de sua conveniência e, em alguns casos, normas próprias. A partir dos anos 1920, os laboratórios de ensaios de materiais passam a centralizar as experiências relativas às propriedades dos materiais, iniciando a organização do conhecimento e fundamentando a elaboração de normas técnicas para utilização de materiais de construção. O aumento do controle tecnológico significa o aparecimento de mais um poder dentro do campo – os acadêmicos. [...] Dessa forma pode-se considerar a tecnologia do concreto armado como um fator de organização da engenharia civil, pois cria-se em torno do concreto uma aura de complexidade e um certo misticismo em torno das propriedades tecnológicas do cimento e do aço. O mesmo ocorre em relação à organização da obra e ao seu controle tecnológico” (Santos, 2008, pp.175-76).

Pois, em meio a um processo que não se pode tomar em linearidade, porque, ademais, envolvia não apenas uma metamorfose na configuração produtiva, econômica e territorial do país, mas também disputas ideológicas de toda ordem – disputava-se mercado de trabalho, disputava-se um estatuto profissional, disputava-se uma

112 Sobre o papel de Baumgart como mestre-formador, Lúcio Costa o enaltece: “O seu imenso escritório instalado no próprio edifício da praça Mauá, onde levas de engenheiros recém-formados se exercitavam nos segredos da nova técnica, capitalizando precioso cabedal de conhecimentos, embora, por vezes, se presumissem lesados, preencheu honrosamente as funções de escola particular de aperfeiçoamento” (Lúcio Costa. “Muita construção, alguma arquitetura e um milagre”. *Correio da Manhã*, 15/06/1951. Citado em Xavier, 2003, p. 91).

conceituação de arte e de técnica, disputava-se um programa sociocultural, disputava-se uma participação efetiva na modernidade –, embora não haja utilidade em tentar particularizar pioneiros e paladinos nesta história, é impossível, por outro lado, deixar de destacar alguns personagens de reconhecida importância no meio, como, sem dúvida, é o caso de Baumgart e Saturnino de Brito, ainda que em distintas áreas de atuação no campo da engenharia.

Fechando o parêntese que consente estabelecer, portanto, as devidas conexões com as empresas de Engenharia Consultiva aqui focalizadas, seria possível reconhecer, portanto, no emblema de Baumgart, Brito e outros tantos que como eles delinearam trajetórias similares¹¹³ uma espécie de “marco-zero” dos engenheiros consultores que mais tarde se autodenominarão como tal. Escritórios como estes (de cálculo e/ou projeto, pareceres, administração, fiscalização) pipocaram pelo eixo Rio-São Paulo, sobretudo, a partir da década de 1940. E aos poucos, começaram a derivar para outras várias áreas de atuação, cumprindo as demandas de mais e mais especialização solicitadas pela própria evolução do ofício.¹¹⁴ Pedro C. da Silva Telles encerra a questão:

“Desde a segunda metade do século [XIX] até a década de 1920, o grande empregador de engenheiros no Brasil eram as estradas de ferro, vindo em seguida os serviços públicos em geral (sistemas de águas e de esgotos, portos, rodovias, etc), sendo pequeno o número de engenheiros na atividade que hoje em dia chama-se propriamente ‘construção civil’. O concreto armado, introduzido entre nós a partir dos primeiros anos [do século XX], e cuja vulgarização acentuou-se na década de 1920, alterou completamente esse panorama, porque, daí por diante, a maioria dos engenheiros passou a se dedicar ao concreto armado, na construção civil propriamente dita, e também no projeto e construção de pontes, barragens, muros, etc. Essa evolução

113 Para localizá-los em espaço e tempo, vale conferir as teses de Maria Luiza Freitas (2011) e Clevis Rabelo (2011) e também a obra de Telles (1994), que trazem, os três, uma galeria destes personagens, profissionais de suma importância nesse processo.

114 Em complementação às questões trabalhadas no primeiro tópico do **Capítulo 1** desta tese, vale lembrar que o trabalho de doutorado de Nilce A. Botas (2011) acrescenta elementos a este histórico. Ali, por exemplo, a autora demonstra como a ideologia de valorização incontestável do conhecimento especializado de engenharia e do status de cientificidade a ele imputado permitira a estes profissionais, inclusive, reivindicar também o seu papel e o seu lugar nas transformações pela qual passava o próprio aparato estatal naquele momento. Para integrar o novo Estado “moderno” em formação almejava-se quadros dirigentes especializados, tecnicamente qualificados; muitos engenheiros, nesta esteira, galgaram postos ministeriais, cargos de chefia em autarquias, conselhos e câmaras técnicas, legitimados por suas alegadas capacidades e competências técnicas em lidar com processos gerenciais.

da preferência teve reflexos sociais importantes: por um lado, [...] afugentou muitos ‘engenheiros-práticos’ [construtores não-diplomados] e outros curiosos da construção civil [...], por outro lado elevou o ‘status’ social dos engenheiros e propiciou o surgimento e desenvolvimento de numerosas firmas de projeto e construção, algumas das quais transformaram-se depois em importantes organizações de engenharia. Assim, os engenheiros deixaram de ser quase que somente funcionários públicos ou de empresas ferroviárias, passando a dirigir suas próprias empresas de engenharia” (Telles, 1993, pp.717-18).

Em relação às empresas do domínio da Engenharia Consultiva, fica claro que sua nomeação se dá, primeiramente, pela via projetual, mas de forma diversificada – ou seja, trata-se de corporações que têm como principal mercadoria um pacote de produtos que inclui o projeto e também a fiscalização, a administração e o gerenciamento do empreendimento, em contraponto – ou complementação, melhor dizendo – às empreiteiras, ou seja, àquelas que comercializam a construção.

Notemos um ponto importante, que nos apresenta a questão sob outra mirada: na atual Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE, gerida pelo IBGE, a seção “*Construção Civil*” ocupa uma posição classificatória distinta, separada da ampla seção em que está incluída a divisão de Engenharia, qual seja, “*Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas*”, definida em nota explicativa no *site* do instituto da seguinte forma:

“Esta seção compreende as atividades especializadas profissionais, científicas e técnicas. Estas atividades requerem uma formação profissional específica normalmente com elevado nível de qualificação e treinamento (em geral educação universitária). O conhecimento especializado (expertise) é o principal elemento colocado à disposição do cliente.

Estas atividades compreendem atividades jurídicas, contabilidade, arquitetura e engenharia, pesquisa científica, publicidade, pesquisa de mercado, fotografia profissional, consultorias e serviço veterinário.”¹¹⁵

A seção “*Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas*” conta oficialmente com as seguintes divisões:

115 <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Primeira consulta em 30/8/13.

Quadro 1: Divisões da Seção Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Fonte: CONCLA / CNAE)

69	ATIVIDADES JURÍDICAS, DE CONTABILIDADE E DE AUDITORIA
70	ATIVIDADES DE SEDES DE EMPRESAS E DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL
71	SERVIÇOS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA; TESTES E ANÁLISES TÉCNICAS
72	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO
73	PUBLICIDADE E PESQUISA DE MERCADO
74	OUTRAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS
75	ATIVIDADES VETERINÁRIAS

A divisão de número “71 - *Serviços de Arquitetura e Engenharia; Testes e Análises Técnicas*”, por sua vez, está subcategorizada nos grupos “71.1 - *Serviços de Arquitetura e Engenharia e Atividades Técnicas Relacionadas*” e “71.2 – *Testes e Análises Técnicas*”:

“Esta divisão compreende a prestação de serviços de arquitetura, de engenharia e outras atividades técnicas relacionadas à arquitetura e engenharia, tais como as atividades de: cartografia, topografia, geodésia, geologia, etc.

Esta divisão compreende também as atividades de realização de testes e análises técnicas em todos os tipos de materiais e de produtos.”¹¹⁶

Por ora, basta tão somente apontar o registro de que, reunidas no dorso da *tecnicidade* e da *cientificidade*, Arquitetura e Engenharia, certamente porque se originam de uma mesma matriz de ofício, compartilham o mesmo grupo de serviços – mas não só: detentoras de uma *expertise*, de um conhecimento especializado, que é o produto que comercializam, as “Consultorias” (especificadas como “*Atividades de Sedes de Empresas e de Consultoria em Gestão Empresarial*”) também aparecem no acúmulo da grande seção “*Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas*”, tomando a parte que lhe cabe no cadinho das funções reconhecidas pelo empenho em “alta qualificação, treinamento e especialização”.

¹¹⁶ <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Primeira consulta em 30/8/13.

II. ATUAÇÃO EMPRESARIAL, CAMPO PROFISSIONAL E ENTIDADES CORPORATIVAS

Rotas do setor: expansão, retração e arranque

Camargo (1994) divide a história das empresas de Engenharia Consultiva em três fases ou períodos: de 1943 a 1973, localizariamos a fase de **criação e diversificação** das empresas, que se multiplicam em serviços para atender a demanda, respondendo também a uma política de reserva de mercado de consultoria já estabelecida no país, com a multiplicação de cursos superiores e a regulamentação profissional.

A autora reconhece e aceita a fundação do Escritório Técnico Figueiredo Ferraz como o grande marco inicial dessa história, justamente no ano de 1943, quando, segundo ela, o engenheiro e professor da Escola Politécnica José Carlos de Figueiredo Ferraz, que logo mais se associaria a outros egressos da Poli, abre as portas de sua firma de projetos estruturais, transformada depois em uma empresa de projetos e consultoria geral, tal como se apresenta ainda hoje.¹¹⁷

Considerando válida a periodização proposta por Camargo (1994), nessa larga primeira fase admitida pela autora (1943 a 1973, último ano do governo Médici e ano da crise do petróleo), reconhecemos de fato a formação de importantes empresas atuantes no mercado da Engenharia Consultiva, como é o caso da HIDROSERVICE Engenharia de Projetos Ltda, fundada em 1958 pelo empresário Henry Maksoud, do CNEC, instituído em 1959 e incorporado como braço de projetos da empreiteira Camargo Corrêa dez anos mais tarde, da PROMON, de 1960, criada por norte-americanos e brasileiros em

117 Como vimos, admitir a rigidez da periodização apresentada por Camargo (1994) significaria excluir antecedentes importantes nesse processo, o que, mesmo assim, parece-me, não invalida a lógica proposta pela autora: Camargo não menciona em seu texto quaisquer referências aos primórdios dessa história, tal como procurei fazê-lo há pouco, mas, de certa forma, soa compreensível, ainda que um tanto inexato, eleger o Prof. Ferraz como grande precursor dos consultores da engenharia no Brasil, sobretudo se considerarmos o peso e o destaque de sua figura na construção de obras emblemáticas de engenharia e arquitetura, como é o caso do MASP, e também na própria expansão territorial no país: Ferraz esteve à frente de diversos projetos de ferrovias, rodovias, metrô, portos e aeroportos, além de ter seguido também carreira política, assumindo a prefeitura de São Paulo em 1971. À propósito: o *site* da empresa Figueiredo Ferraz Consultoria e Engenharia de Projeto S.A., rico em textos e informações históricas sobre seu criador, apresenta, no entanto, outra data para a fundação da firma: o ano de **1941** (<http://www.figueiredoferraz.com.br/>. Primeira consulta em 30/8/13).

São Paulo para atender à expansão do setor petroquímico, e da THEMAG, de 1961, cujo nome se origina das iniciais de seus fundadores, os engenheiros formados pela USP Telêmaco Von Laugendonch, Henrique Herweg, Eugênio Jusquin, Milton Vargas e Alberto Giaroli, empresa responsável por projetos do metrô de São Paulo, da Rodovia dos Imigrantes e do complexo Urubupungá, que inclui as usinas de Jupiá e Ilha Solteira (Campos, 2012).¹¹⁸

Já nesse momento, a maioria delas caracterizava-se, como se vê, por uma atuação de escala nacional, em atividades largamente diversificadas, como demonstra o anúncio da HIDROSERVICE, listando suas múltiplas áreas de prestação de serviços:

“Engenharia Consultiva Global em Projetos de Desenvolvimento: investigações; estudos preliminares de avaliação; planejamento e planos diretores; anteprojetos, projetos básicos e projetos executivos; supervisão da construção e montagem; assistência técnica na operação e manutenção de projetos; estudos de viabilidade técnica, econômica e financeira; assessoria em problemas especiais; barragens; usinas elétricas, linhas de transmissão; redes de distribuição; desenvolvimento regional; economia; agricultura; irrigação; eletrificação rural; controle de enchentes; transportes; estradas; pontes; túneis; aeroportos; portos e obras marítimas; cidades; indústrias; obras subterrâneas; recursos naturais; hidrologia; geologia; geotécnica; fundações; sistemas de abastecimento.”¹¹⁹

O período entre 1973 e 1980 é considerado por Camargo (1994) como de

118 Com exceção da HIDROSERVICE, as três outras empresas citadas permanecem ativas atualmente, embora tenham sofrido algumas mudanças em seus esquemas corporativos, sobretudo no caso do CNEC (que foi vendido pela Camargo Corrêa em 2009 e, agora, pertence ao grupo australiano WorleyParsons) e da PROMON (que diversificou suas atividades, criando empresas atreladas para atuar em nichos específicos de mercado, como telecomunicações, meio ambiente, fundos de investimento e outros).

Pedro H. Campos (2012), na extensa pesquisa realizada sobre a indústria da construção pesada no Brasil, afirma que muitas destas primeiras firmas de projeto e consultoria nasceram ou se firmaram, na verdade, dentro das próprias empreiteiras, como um braço de serviços especializados que poderia servir aos mesmos clientes. É o caso, dentre outros exemplos, da ENGEVIX, controlada pelo grupo SERVIX, da ETEGE, ligada à Andrade Gutierrez e do CNEC - Consórcio Nacional de Engenheiros Consultores S.A., pertencente à Camargo Correa. Segundo o autor, “trata-se de característica que marca os primórdios da indústria da construção pesada no país, com as empresas *fac totum*, como também o mercado do setor no período recessivo da década de 1980, quando a centralização de capitais e a consolidação dos grandes grupos empresariais levaram as grandes empresas a abrigarem fornecedores e projetistas no seu conglomerado” (p.148).

119 O anúncio está reproduzido no livro de Sarah Feldman (2005a, p.232) e data de setembro de 1967.

consolidação destas empresas: a economia brasileira continuava a crescer e o papel do Estado estava definido pelos militares, que permaneciam investindo em áreas estratégicas da economia, sobretudo na construção civil, às quais eram solidárias as empresas de Engenharia Consultiva. De acordo com o cadastro da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, muitas delas ultrapassaram 2.000 funcionários à época, constituindo corpos técnicos qualificados, reunidos em equipes multidisciplinares.¹²⁰

Os cortes de investimentos estatais já no início da década de 1980 marcam o princípio da fase de **internacionalização e mudanças de rumo das empresas**. A busca pelo mercado internacional (muitas delas se expandiram para a América Latina, África e Oriente Médio), o achatamento de salários e as demissões maciças e abruptas caracterizam o período de desestabilização e recessão econômica pelo qual passava o país (Plonski, 1986) – veja-se que a partir de 1983 a queda nos investimentos federais é da ordem de 80%, o que de fato virá a afetar o setor de forma substantiva a partir da segunda metade da década de 1980.

A partir do fim da ditadura militar inicia-se um processo extremamente oscilante nos níveis de faturamento e composição de quadros nas empresas¹²¹: após anos seguidos de crescimento expressivo, entre 1982 e 86, o faturamento do setor cai de forma acentuada,

120 Camargo (1994) sistematiza uma tabela com o número de funcionários de algumas destas grandes empresas nos períodos propostos. A PROMON, por exemplo, que entre 1960-65 contava com uma média de apenas 60 funcionários, chega a 1986 com 4.140 empregados. Esse número cai abruptamente no final da década de 1980, chegando em 1993 a 1.609. Hoje, a PROMON é uma das maiores empresas de engenharia do Brasil (a segunda colocada no *Ranking da Engenharia Brasileira* de 2011 entre projetistas e gerenciadoras), mas emprega muito menos funcionários do que o fizera nos anos 1970, 80 e 90: segundo o ranking, era 821 o número total de empregados da empresa em 2011, sendo 625 graduados. Esta empresa, especificamente, foi objeto de estudo de dois diferentes autores, Camargo (1994) e Altheman (1999), ambos interessados nos modelos de administração adotados pelo setor para garantir seus níveis de produtividade e faturamento. É apontada como uma das que mais incisivamente apostou na terceirização como “saída” para o enfrentamento da crise dos anos 1980-90.

121 A pesquisa de Guilherme Ary Plonski, datada de meados dos anos 1980, aponta sobretudo uma oscilação na composição das equipes técnicas, que se desfizeram em termos de qualificação profissional (Plonski, 1986). Muitos engenheiros e demais profissionais com formação superior foram demitidos nos anos de recessão econômica, preteridos em função da manutenção de técnicos menos qualificados, cujos salários eram bem menores. Altheman (1999) também registra o mesmo movimento, demonstrando que, na década de 1990, o número de empregados nas empresas se reduz a um patamar mais baixo do que aquele do início dos anos 1970.

acompanhando queda correspondente do PIB (Altheman, 1999). De 1986 a 1993, os níveis de faturamento se desequilibram fortemente, ainda que o setor apresente, de todo modo, algum crescimento. Em 1998, a Engenharia Consultiva retorna ao patamar que ocupava por volta de 1987, passando a uma fase de estabilidade que perdura, com poucas variações negativas, até 2003, quando retoma agressivamente o crescimento. Vejamos os dados, sistematizados nos gráficos seguintes:

Gráfico 1: Variação nos níveis de faturamento do setor entre 1974 e 1998 – em U\$ milhões (Fonte: Altheman, 1999)

Gráfico 2: Variação nos níveis de faturamento do setor entre 2000 e 2010 – em U\$ milhões (Fonte: ABCE, 2011)

Gráfico 3: Variação nos níveis de faturamento das 40 maiores empresas do setor entre 1995 e 2011 – em R\$ milhões (Fonte: Revista O Empreiteiro, 2012)

Como se vê, o reaquecimento do setor, caracterizando o cenário favorável de franca ascensão que hoje se apresenta, tem início no primeiro governo Lula, já nos anos 2000, com a re colocação da economia nacional em níveis consideráveis de crescimento. O quadro abaixo mostra as dez primeiras empresas consultoras e projetistas listadas no *Ranking da Engenharia Brasileira* de 2012 e o total de seu faturamento no período considerado.

Quadro 2: As maiores empresas de Engenharia Consultiva do Brasil em 2011, o ano de sua fundação, a receita bruta gerada no período e as eventuais aquisições por empresas estrangeiras (Fonte: Revista O Empreiteiro (2012) e dados dos *sites* das empresas)

	Empresas	Ano de fundação	Receita Bruta em 2011 (R\$x1.000)	Aquisições por empresas estrangeiras
1	ENGEVIX	1965	1.512.997	-
2	PROMON	1960	810.433	-
3	CONCREMAT ENG.	1958	662.911	-
4	TECHNIP	1976	563.154	Multinacional de origem francesa, fundada em 1958, com braço no Brasil desde 1976

[continua na página seguinte]

5	ARCADIS LOGOS	1970	487.724	Multinacional de origem holandesa, a Arcadis associou-se à brasileira Logos (de 1970) em 1999
6	PROGEN	1987	364.240	-
7	CNEC	1959	292.485	Incorporada à Camargo Correa em 1969, foi adquirida pela australiana WorleyParsons Ltd., em 2010
8	ATP ENG.	1991	246.283	-
9	MINERCONSULT	(não obtido)	246.993	Comprada pela canadense SNC-Lavalin em 2007
10	CHEMTEC	1989	237.070	Comprada pela alemã Siemens em 2001

Antes de passar, no entanto, ao registro mais específico sobre o desempenho das empresas nos tempos atuais, como veremos logo adiante, seria importante retornar aos anos 1960, momento em que o setor efetivamente se firma no cenário nacional, para pontuar algumas questões de interesse a respeito da expansão e da consolidação da Engenharia Consultiva no contexto de crescimento do país, comentando as redes institucionais, políticas e profissionais que desempenharam algum papel nesse processo.

Engenharia Consultiva, desenvolvimento urbano e expansão da infraestrutura nos anos 1960/70: rebatimentos no campo profissional

Considerando o “conhecimento especializado” que estas empresas comercializam, ao mirarmos as investidas na diversificação de seus produtos que passam a acontecer de forma gradativa no final dos anos 1960¹²², um fato curioso, já brevemente comentado no **Capítulo 1**, merece destaque: segundo o cadastro da FINEP de 1976, registrado por Feldman (2005a), apenas 20% das empresas de Engenharia Consultiva formaram-se antes de 1966, ou seja, do ano em que se regulamentou o SERFHAU - Serviço Federal de Habitação e Urbanismo, subordinado ao BNH.

122 Camargo (1994) sistematiza a forte ampliação das áreas de atuação das empresas de engenharia de projetos, consultoria e gerenciamento nos anos 1960-70, mostrando como gradativamente elas passam a dominar mais e mais nichos de mercado, impulsionadas pelo Estado: depois da entrada no setor das hidrelétricas, em 1957, as empresas direcionam-se para áreas de indústria de processo, mineração, metrô, usinas nucleares, saneamento, meio ambiente e telecomunicações.

Outros números significativos comprovam o atrelamento da regulamentação do SERFHAU à penetração das empresas de Engenharia Consultiva no setor que se convencionou chamar “desenvolvimento urbano”¹²³: baseando-se em dados do trabalho de Eurico Azevedo¹²⁴, Sarah Feldman nos mostra que, dos cem municípios analisados pelo pesquisador, 91% tiveram seus planos diretores realizados a partir de 1967, em período posterior, portanto, à arregimentação do órgão federal. Além disso, a maioria absoluta destes planos acontece pelas mãos das consultoras especializadas (43,7%). Sobre elas, a autora (2005a) exemplifica sua forma de atuação:

“[...] uma mesma empresa elabora planos diretores para cidades de qualquer parte do Brasil, como também projetos de saneamento, de engenharia civil etc.

[...] Um levantamento [realizado sobre os trabalhos desenvolvidos por uma destas empresas, a ASPLAN] aponta que nos anos 1960 a empresa atua na consultoria para os Ministérios da Aeronáutica, Transportes e Planejamento, em grandes projetos de rodovias, abastecimento de água etc; além disso, elabora planos para inúmeros municípios, como Bragança (1966), Londrina (1968), Mogi das Cruzes (1969), Americana (1970), e também realiza consultorias para o setor privado” (Feldman, 2005a, p.230).

A já mencionada HIDROSERVICE, a maior das empresas de Engenharia Consultiva do Brasil nesse momento, desenvolveu, via SERFHAU, o plano de desenvolvimento integrado da região metropolitana de Belo Horizonte, então com 1.200.000 habitantes, entre 1968 e 69. De um modo geral, ao longo de sua atuação, a empresa reuniu um número bastante expressivo de trabalhos em seu portfólio, com um grosso de projetos

123 Nas palavras de Sarah Feldman, “a concepção que direciona a regulamentação do SERFHAU é resultante de três movimentos intrínsecos à urbanização e crescimento industrial acelerados pelos quais passa o país entre os anos 1930 e os anos 1970: um primeiro, em que o território urbano em sua totalidade – cidades capitais e do interior – passa a ser reconhecido como objeto de atuação de urbanistas; um segundo, que coloca o urbanismo e planejamento como um processo que envolve a abordagem abrangente a “todos os problemas urbanos”; e um terceiro, vinculado ao *desenvolvimento da atividade de engenharia consultiva no gerenciamento e execução de grandes obras de desenvolvimento urbano*. A estes três movimentos correspondem diferentes vertentes de atuação, que ampliam o campo profissional do urbanismo, tanto no que se refere ao nível da multidisciplinaridade que se realiza na elaboração de planos, como no que se refere aos tipos de instituições criadas” (Feldman, 2005b, pp.2-3; grifos meus).

124 Eurico de Andrade Azevedo. “Avaliação do Planejamento Municipal no Estado de São Paulo”. Relatório de Pesquisa, FAPESP/USP/EESC, 1976.

desenvolvidos para o setor público, seja no Brasil, seja em outros países da América Latina e da África, como o Peru, Bolívia, Equador e Nigéria, para os quais se expandiu, sobretudo, a partir da segunda metade dos anos 1970.¹²⁵

As mesmas ASPLAN e HIDROSERVICE são citadas também por Elisângela Chiquito (2011) como algumas das contratadas pela Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguai - CIBPU, criada ainda em 1951, “a partir de um ‘consórcio para o desenvolvimento regional’ entre setes estados brasileiros (Minas Gerais, Goiás, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, São Paulo e Rio Grande do Sul)”. Segundo a pesquisadora, a Comissão cumpriu um papel importante nas experiências brasileiras de planejamento regional no pós-guerra, sobretudo no que se refere às teorias e concepções de *região* e *desenvolvimento* que mobilizou e também pelo grande número de convênios e contratos firmados com órgãos públicos, instituições, universidades e empresas de consultoria nacionais e internacionais para o trabalho de levantamento, elaboração de projetos e estudos relativos aos estados comissionados, seus recursos naturais, as necessidades das populações da bacia e as possibilidades de desenvolvimento colocadas.

Um dos trabalhos mais importantes da CIBPU foi a coordenação de um amplo estudo do potencial energético e de navegação dos Saltos de Itapura, Urubupungá e Sete Quedas, que mais tarde daria origem ao projeto e à obra das usinas de Jupuí e Ilha Solteira, dos quais participaram a THEMAG, como já comentado, e o escritório PLANEMAK - Planejamento de Edifícios e Cidades S/C Ltda., do engenheiro Ernest de Carvalho Mange em parceria com o arquiteto Ariaki Kato, responsável pelo projeto dos acampamentos que abrigaram os trabalhadores da construção das hidrelétricas.¹²⁶

125 Embora conste como empresa ativa na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), a HIDROSERVICE ENGENHARIA LTDA atualmente não funciona mais como empresa de Engenharia Consultiva. Desde 1993 até o início dos anos 2000, a empresa perdeu praticamente todo o seu quadro de técnico e administrativo fixo, apelando para a terceirização, e paulatinamente deixou de desenvolver projetos de grande porte. Hoje, depois da progressiva cascata de demissões que atingiu em cheio seu corpo de funcionários a partir de 1987 (dados em Altheman, 1999), a firma ainda sofre diversas ações trabalhistas de grupos de ex-empregados. Mesmo inativa, a empresa mantém um *site* com seu impressionante acervo técnico: <http://www.hidroservice.com.br/> (primeira consulta em 05/08/11).

126 Há uma variedade de trabalhos produzidos sobre o processo de construção de Jupuí e Ilha Solteira, sobre a conjuntura política que permitiu que ele se desencadeasse (o fomento ao setor hidrelétrico no país) e os agentes aí envolvidos (incluindo Estado, empreiteiras e diversas empresas de Engenharia Consultiva – aquelas aqui mencionadas e outras), dentre os quais vale destacar as

Como relata Chiquito (2011), é interessante notar a diversidade de empresas de consultoria que chegaram a desenvolver trabalhos para CIBPU nos seus 21 anos de trajetória: desde a holandesa Deerns Planejamento Engenharia S.A., passando pelo Escritório Técnico Saturnino de Brito, pela Camargo Corrêa S.A., pelas citadas ASPLAN e HIDROSERVICE até a Sociedade de Análises Gráficas e Mecanográficas Aplicadas aos Complexos Sociais, a SAGMACS.¹²⁷

Em relação ao SERFHAU, o cadastro do órgão mantinha, no ano de 1971, 2.412 técnicos e 257 escritórios especializados em planejamento catalogados para atender aos municípios interessados em contratar a elaboração de planos. Segundo Feldman (2005b),

“a distribuição de categorias profissionais dos técnicos cadastrados permite ter uma ideia do nível de multidisciplinaridade realizado através de planos contratados: quase 60% se incluem no chamado setor físico, que congrega arquitetos, engenheiros, geólogos, geógrafos e agrônomos; cerca de 15% no setor econômico, com economistas e estatísticos; quase 12% no setor institucional, com advogados e técnicos de administração; menos de 6% no setor social, com sociólogos e assistentes sociais e os demais 8% de outras categorias.” (pp.12-13).

teses de Renato Diniz (2011) e Mônica Vianna (2012), e a dissertação de Carolina H. D’Almeida (2012). A tese de Diniz (2011) nos conta, por exemplo, que a THEMAG, curiosa e significativamente, foi criada especialmente para o desenvolvimento do projeto do complexo hidrelétrico de Urubupungá, com o objetivo declarado de fazer fortalecer a engenharia nacional. Ex-engenheiros consultores da CHERP (Companhia Hidrelétrica do Rio Pardo) e da USELPA (Usinas Elétricas do Paranapanema S.A.), Telêmaco Von Laugendonch, Henrique Herweg, Eugênio Jusquin, Milton Vargas e Alberto Giaroli foram convidados por Francisco Souza Dias, então diretor-técnico da CELUSA (Centrais Elétricas de Urubupungá) e mais tarde presidente da CESP (Companhia Energética de São Paulo), para formarem uma empresa que pudesse concorrer ao projeto das usinas – a THEMAG. Diniz afirma, complementarmente, que Jupiá, “além de ter sido a primeira usina de grande porte construída por uma empresa controlada pelo governo paulista, foi o primeiro grande projeto estatal para o qual se contratou uma firma projetista brasileira, abrindo definitivamente o mercado de construção hidrelétrica para as empresas de engenharia consultiva que se organizavam naquele momento no país, especialmente em São Paulo” (p.95).

- 127** A SAGMACS, idealizada e coordenada pelo padre dominicano Louis-Joseph Lebre, funcionou como um escritório de assistência técnica ao planejamento urbano e regional entre 1947 e 1964 no Brasil, mas, apesar de atuar no ramo da consultoria, não se trata, evidentemente, de classificá-la como uma empresa de Engenharia Consultiva, pelos preceitos diferenciados que seguia e pelo tipo de trabalho que realizava, baseado numa doutrina desenvolvida pelo próprio Lebre – o movimento *Economia e Humanismo*. Para aprofundar o tema da SAGMACS e também o de sua relação com a CIBPU, verificar as teses de Elisângela Chiquito (2011) e de Michelly R. de Angelo (2010), além do texto de Sarah Feldman (2009).

Nesse ramo, além das grandes firmas de Engenharia Consultiva, também escritórios de arquitetura, de menor porte, se (re)configuraram como empresas de planejamento, como é o caso do de Jorge Wilhelm, cadastrado pela FINEP ainda nos anos 1960 (Feldman, 2005a).

Mauro Ferreira (2007), que em sua tese de doutorado estudou a elaboração, nos tempos do SERFHAU, do PDDI - Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado do município de Franca, ao sair a campo em busca dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do referido trabalho, identificou uma situação bastante curiosa relacionada às circunstâncias de formação de algumas destas empresas: a equipe executora pesquisada pelo autor, o chamado Grupo de Planejamento Integrado Ltda. - GPI, havia se constituído como agrupamento de militantes de esquerda que, diante das dificuldades impostas pela linha dura do regime militar, encontrou na formação desta empresa privada uma possibilidade de permanência no mercado de trabalho e até mesmo de sobrevivência no ambiente hostil de perseguição aos opositores do governo. “Blindados” por uma estrutura formal e legalizada de trabalho, com escritório fixo em São Paulo, até meados dos anos 1970, os técnicos do GPI realizaram dezenas de planos diretores para cidades de todo o país – Mogi-Guaçu (SP), Votuporanga (SP), Maceió (AL), Ourinhos (SP), Diadema (SP), Taubaté (SP), Barra Mansa (RJ), Resende (RJ) –, além de estudos de viabilidade para o Distrito Industrial de Santos e também para o PUB - Plano Urbanístico Básico da cidade de São Paulo, a maioria deles financiados com recursos provenientes do SERFHAU.¹²⁸

De todo modo, no caso das corporações de maior porte já existentes, o comprometimento com este tipo de trabalho parece ter sido de outra ordem: a declarada

128 Mauro Ferreira (2007) descreve em detalhes a movimentação dos profissionais que passaram pelo GPI (boa parte deles envolvida com ações de oposição ao regime militar), sua formação variada e altamente capacitada e sua competência técnica. Desenvolveram trabalhos ali figuras como Vilanova Artigas, Aziz Ab’Saber, Paul Singer, Luciano Coutinho, Jorge Wilhelm, Sérgio Zarattin, Sérgio Souza Lima, dentre inúmeros outros. Sérgio Motta, futuro ministro de FHC, que foi um dos coordenadores do grupo, mais tarde fundaria a HIDROBRASILEIRA, conhecida empresa de consultoria e projetos, ainda hoje ativa. Bastante dependente dos recursos disponibilizados pelo SERFHAU, com a extinção do órgão em 1975, o GPI sofreu diante da falta de trabalho e acabou por fechar as portas no final da década de 1970.

intenção de fomentar a consolidação de uma política nacional no campo do planejamento local integrado através do incentivo governamental à elaboração dos planos, os volumosos recursos circulantes gerenciados via BNH, ao qual o SERFHAU estava submetido, e também porque as peças de planejamento territorial davam às empresas de projeto e consultoria a chance de ampliar sua capacidade de atuação em um número maior de municípios espalhados pelo país, todos estes fatores reunidos faziam do setor de desenvolvimento urbano a bola da vez, um novo nicho de mercado a explorar.

Essa conjunção de fatores, estruturalmente vinculada à criação do SERFHAU, segundo Sarah Feldman (2005b), demarcaria, na verdade, o ápice de uma espécie de “tecnicização do urbanismo”, em curso no país já desde os anos 1930: a terceirização dos serviços de consultoria especializada para o desenvolvimento dos planos diretores – ou, por outra, o *empresariamento do planejamento* – teria a ver com esse processo, em que se passa ao predomínio de uma “concepção administrativa que tem como principal característica o divórcio entre a atividade técnica e a ação política e cotidiana da administração” (p.3).

Conforme o registro de José C. Durand (1972, p.86), do alto dos postos de comando, estes novos “empresários de planejamento”, nas palavras do autor, agora imbuídos também da tarefa de criar as diretrizes de ocupação e expansão das cidades, circulavam pelos meandros dos gabinetes políticos, na tentativa de garantir a contratação de planos, “enquanto os departamentos financeiros das empresas ocupavam-se com a elevação dos custos (em homem/hora) dos estudos e levantamentos que não cessavam de ramificar-se e aprofundar-se”. No nível das “equipes executantes” – diversos arquitetos aí incluídos –, o clima era de otimismo com a “troca de experiências, de refinamento metodológico, de tentativa de se chegar a proposições viáveis e imediatas”, que fossem capazes de corrigir as distorções que a industrialização e a urbanização desenfreadas provocavam do ponto de vista urbano e social no país.

O autor ressalta que a iniciativa privada, aproveitando-se do contexto favorável de ampliação da demanda, absorvia um exército flutuante de especialistas em seus quadros profissionais, e registra, a esse respeito, um significativo depoimento de um arquiteto empregado em uma firma de Engenharia Consultiva de então, que lembra a presença, ali, de técnicos de alta qualificação profissional formados na escola lebreteana e nas

experiências do governo Carvalho Pinto¹²⁹, ao mesmo tempo em que reforça o senso de oportunidade, por exemplo, de uma HIDROSERVICE, que nasce como empresa de projetos e mais tarde se expande para o nicho do planejamento integrado:

“A HIDROSERVICE era uma firma de *engineering*, vinha sendo contratada para fazer [o projeto de] um viaduto, uma estrada, obras de arte, passagens de nível, enfim, projetos específicos e entregues já detalhados; de modo que, quando a HIDROSERVICE começou a se dedicar a planejamento integrado, tinha vastíssima capacidade comercial e penetração no governo. Capacidade comercial de [Henry] Maksoud, seu diretor-presidente e seu mentor espiritual; qualquer campo que se abria ele colocava lá o pezinho. Então percebia que havia uma expectativa grande, esse negócio de as prefeituras terem planos era um ponto de contato. Então, o sujeito ia lá para vender o plano diretor, depois já se podia colocar algumas obrinhas e já tentava vender o projeto das obras.”¹³⁰

De todo modo, na esteira desta empreitada para o progresso, patrocinada pelo Estado forte em aliança com o capital internacional, a expansão e a diversificação das firmas consultoras de engenharia e construção civil descerrava cotidianamente, para além das atividades de planejamento, diversos novos postos de trabalho para profissionais especializados, que, passando a compor grandes equipes interdisciplinares, se veem obrigados a despir-se de quaisquer arroubos individualistas, ocupando a parcela que lhes cabe na divisão social do trabalho: no caso dos arquitetos, este processo significaria o início de um caminho sem volta – a *proletarização do ofício*. Este seria o momento, segundo alguns autores, em que a figura deste profissional passaria definitivamente a compor o rol dos assalariados urbanos, muitas vezes sujeitado a hierarquias rígidas de trabalho, orientadas por uma lógica empresarial comprometida, antes de mais nada, com bons

129 Inovadoras como experiência de planejamento territorial no Brasil, as estratégias do Plano de Ação do Governo Carvalho Pinto - PAGE (1959-1963) foram objeto de análise de Córdido; Buzzar; Simoni (2009). Além deste texto, vale também uma consulta ao depoimento de Plínio de Arruda Sampaio (1981), coordenador do plano, e à tese de Angelo (2010), que esmiúça as relações entre a SAGMACS e os técnicos engajados nesta ação de governo.

130 Depoimento recolhido por Durand (1972, p.90). Sobre a feitura das peças de planejamento por estas empresas privadas de consultoria, Sarah Feldman (2005a) ressalta que, na maior parte das vezes, o volume de análises, diagnósticos e proposições elaborado foi de tal monta que o aproveitamento mesmo dos planos por parte dos técnicos e prefeitos das administrações municipais acabou comprometido e, afinal, pouco deles se incorporou de fato como diretriz de atuação dos governos e de planejamento administrativo e territorial.

indicadores de concorrência, faturamento e lucratividade.

O fato é que, diante das necessidades de projeto instauradas pelas grandiosas obras públicas do regime militar,

“o ‘escritório-ateliê’ de arquitetura do profissional liberal, que ainda era uma forma artesanal de produção de projetos, ficava, nessas condições, ultrapassado. As grandes empresas, ao contrário, estabeleciam uma nova racionalidade: compostas por centenas de profissionais, equipes multidisciplinares, elas otimizavam os processos de trabalho e davam uma resposta mais eficaz às novas demandas públicas” (Arantes, 2002, p.151).

Por outro lado, os tempos eram de milagre econômico, mas também de turbulência política, e é de se supor que, em muitos casos, a inserção nas engrenagens do empresariamento tenha funcionado como o horizonte possível de exercício da profissão nesse momento.¹³¹ Lembremos, para além da já comentada experiência do GPI, outro dos mais emblemáticos exemplos dessa condição: o caso do arquiteto Rodrigo Lefèvre, integrante, com Sérgio Ferro e Flávio Império, do Grupo Arquitetura Nova, militante de esquerda e preso político, que em 1972 emprega-se na HIDROSERVICE e ali permanece até 1984, ano de sua morte. Na empresa, o arquiteto alcançou a chefia do departamento de projetos e liderou equipes para a elaboração de trabalhos de peso, como os do Edifício Sede do DNER em Brasília, do Instituto dos Ambulatórios do Hospital das Clínicas e do Terminal Rodoviário Tietê, ambos em São Paulo, dentre vários outros, bastante bem detalhados nos textos de Buzzar (2001) e Guimarães (2006).

José Carlos Durand, que publiciza sua pesquisa sobre a profissão do arquiteto em 1972, embora objetivamente não enfrente, por motivos óbvios, uma discussão a respeito das

131 Diego B. I. de Souza (2010) propõe pensar a classe profissional dos arquitetos, atingida pelo golpe de 1964, a partir de um modelo idealizado esquemático, sem valor incontestado de verdade, mas que me parece razoável como referencial para analisar o estado da arte da profissão nesse momento: o autor imagina o campo de trabalho apartado “em pelo menos três posições muito recorrentes: em primeiro lugar, os arquitetos do mercado, que viam a se beneficiar de um contexto de produção imobiliária ativada pelos grandes aportes do Banco Nacional de Habitação; em segundo lugar, os profissionais engajados, ligados direta ou indiretamente ao ‘partidão’, que ora continuariam a intervir nas obras públicas, em uma postura estratégica de ‘evitar o confronto direto’ com os militares, ora a atuar em nichos de mercado sensíveis à experimentação projetual, tecnológica e produtiva na arquitetura; em terceiro, os arquitetos ‘revolucionários’, que diante das frustrações teóricas e práticas, seriam levados a recusar a própria prancheta como espaço de dominação, opressão e alienação do trabalho” (p.92).

ambiguidades e contradições que cercam a participação destes profissionais no programa desenvolvimentista dos militares, de todo modo, retrata em seu trabalho uma característica que me parece bastante importante dessa relação, que é justamente a forma *mediada* com que ela se realiza em boa parte das vezes, ou seja, pela *condição subordinada ao empresariado forte da engenharia nacional* – a ela, justamente, cabe decidir, no limite, se há ou não espaço para a atuação do arquiteto no mercado de trabalho das grandes obras de modernização do país e como ela acontece.

Não à toa, os arquitetos passarão, a partir desse momento, a assumir cada vez mais funções de tipo *gerencial* em detrimento de uma atuação de fato propositiva e o próprio BNH seria um bom exemplo a citar para ilustrar essa condição: o cálculo econômico e especulativo da produção massificada, como se sabe, dispensou sem cerimônias a concepção arquitetônica e projetual em favor dos ganhos de escala e de uma suposta solvabilidade do sistema. Os arquitetos contratados por grandes construtoras de conjuntos do BNH entrevistados por Durand falam abertamente sobre a preocupação com o aumento da produtividade no cotidiano de seu trabalho e também sobre a subsunção a um modelo conservador, pouco afeito a inovações, que condicionaria fortemente a concepção dos projetos habitacionais. A “marginalização do arquiteto” em relação à produção do BNH, que “só [favoreceu] aos construtores” foi assim contestada por Maurício Roberto, ex-presidente do IAB, em depoimento ao jornal O Estado de São Paulo, reproduzido por Durand:

“Os arquitetos do Brasil estão diante do maior mercado de trabalho do mundo, o BNH, mas não tem acesso a ele; por essa razão estão deixando sua profissão para dedicar-se a outras atividades, que vão desde o cinema ao desenho industrial”.¹³²

132 O Estado de São Paulo, de 20 de janeiro de 1971. Citado em Durand, 1972, p.84.

O arquiteto Rodrigo Lefèvre, durante um debate promovido pelo IAB de São Paulo, em 1979, intitulado *Arquitetura e Desenvolvimento Nacional*, complexificou fortemente a relação entre a prática profissional e as instituições conduzidas pela mão forte do regime militar, questionando qual lugar o arquiteto realmente deveria reivindicar no processo de desenvolvimento do país naquele momento: “O anseio de poder que foi manifestado [durante o debate] quando se disse que nós [arquitetos] não participamos da formação e do desenvolvimento do BNH logo no início da sua formação. Por isso, o BNH não é tão bom como deveria ser... Na verdade, o que se estava pretendendo é que os arquitetos tivessem participado do poder que foi usurpado, esse poder que foi conseguido na base da usurpação de um poder que era um pouco menos não democrático. Essa pretensão de participar de um órgão formado por um golpe de Estado, a pretensão de que pelo fato de serem arquitetos a participar desse órgão ele não seria tão ruim, é uma posição das

Ou seja, embora o campo profissional dos arquitetos passasse por um alargamento inédito nesse momento, em muito garantido pela expansão das firmas de Engenharia Consultiva de então¹³³, é fato que estas mesmas empresas, por outro lado, não participavam (ao menos com alguma expressão relevante) das atividades do setor habitacional – e não apenas porque significativamente não havia demanda de projetos qualificados para esta área (apesar dos números eloquentes da produção realizada via SFH/BNH), mas também porque estas firmas estavam comprometidas, entre outros trabalhos (como aqueles dos planos integrados), com a elaboração de desenhos de alta complexidade, participando em peso do processo de desenvolvimento de uma tecnologia nacional de projetos de engenharia (sobretudo ligada ao emprego do concreto armado) que fosse avançada e competitiva e que pudesse expandir-se também para o mercado estrangeiro, algo que interessava muito mais à indústria da construção pesada do que ao subsetor de edificações arregimentado nos esquemas de produção do BNH.¹³⁴

piores. O problema não era de estar o arquiteto participando ou não, mas de como esse órgão foi formado – através de uma decisão imposta de cima para baixo, de um grupo autoritário, repressivo, que tomou o poder em 64” (IAB, 1979, p.61-62).

De fato, trata-se de uma questão intrincada, com a qual estiveram às voltas muitos arquitetos de esquerda surpreendidos pelo golpe, como é o caso dele próprio, Rodrigo, assalariado de uma grande empresa alinhada ao regime ditatorial, e de Vilanova Artigas, que, mesmo sob um Estado de orientação política conservadora e antidemocrática, manteve a aposta nas promessas desenvolvimentistas e no papel do arquiteto nesse processo (que ele julgava fundamental), colocando-se a serviço dos militares para a construção de habitação e de outros equipamentos públicos, como hospitais e escolas. Reflexões importantes sobre este tema podem ser encontradas em Thomaz (1997), Arantes (2002), Koury (2003 e 2005) e Buzzar (1996 e 2001).

133 Embora não se possa negar a atuação deste especialista já na origem de tais empresas, como comentado no início do capítulo, ao que tudo indica, é efetivamente entre as décadas de 1950 e 70 que essa presença ganha expressividade, pela constelação de fatores que a torna possível: para além do campo aberto pelas empreitadas do *nation-building*, há que se considerar também a afirmação dos atributos da profissão, a consolidação do IAB e de um ambiente sociocultural de discussão de arquitetura e urbanismo e, é claro, o próprio aumento do número de profissionais formados pelas escolas especializadas em busca de trabalho.

134 Mariana Fix (2011) afirma que havia, na verdade, uma concomitância entre técnicas tradicionais (com uso intensivo de mão de obra) e outras tecnologicamente mais avançadas (tendendo à industrialização, com utilização de equipamentos mais pesados) nos canteiros dos conjuntos habitacionais promovidos através dos recursos do BNH. Embora prevalecesse a manufatura na maior parte dos casos, a opção por este ou aquele modelo construtivo dependia dos ganhos de escala e produtividade que a empresa conseguia alcançar, num raciocínio produtivista que se alterou pouco desde então (ainda que os canteiros de obras atuais, “irrigados pelos novos fluxos financeiros”, venham, sim, exigindo modificações no campo da produção, no sentido de garantir

De todo modo, foram grandes os esforços e tentativas de inserção dos arquitetos na política de moradia empreendida pelos militares, principalmente pelas vozes reivindicatórias de sua principal entidade representativa, o IAB, que cuidou de organizar debates e publicizar nos periódicos da área uma série de discussões a respeito da problemática habitacional ao longo dos anos 1960/70.¹³⁵ No entanto, ao que tudo indica, não seria nas pranchetas das empresas de Engenharia Consultiva que essa participação iria acontecer: os poucos registros existentes de alguma interação entre proposições projetuais e construtivas elaboradas por arquitetos e engenheiros no sentido de qualificar a produção do BNH dão conta de obras virtuosas restritamente voltadas para o mercado das classes média e alta (caso dos Edifícios Modulares de Abraão Sanovicz) ou de ensaios de industrialização, a maioria deles jamais replicada em escala, testados via empresas de materiais e componentes, centros de pesquisa, universidades e

uma apropriação mais eficaz de mais-valia, como mostra a pesquisa da autora e também a de Baravelli, 2014).

- 135** No interregno entre o esgotamento da política dos IAPs e da FCP e a criação do BNH, às vésperas, portanto, do golpe militar de 1964, a classe dos arquitetos, representada pelo IAB, estivera à frente de um debate bastante consistente sobre a possibilidade de formular uma nova política habitacional para o país, que estivesse articulada à questão urbana e vinculada com perspectivas mais amplas de transformação estrutural da sociedade brasileira, a serem encampadas através das chamadas Reformas de Base. Havia, nesse momento, um debate intenso e bastante politizado sobre os “problemas nacionais” – questão agrária, educação e o desenvolvimento nacional – e coube aos arquitetos capitanear a discussão sobre a questão urbana e habitacional, introduzindo “temas, abordagens e propostas novas, de tendência claramente progressista, que colocaram pela primeira vez em pauta a reforma urbana como um elemento indispensável para enfrentar a grave crise de moradia que afetava as cidades brasileiras no início dos anos 60” (Bonduki & Koury, 2007, p.3). O coroamento desse processo se deu com a realização, em julho de 1963, do Seminário de Habitação e Reforma Urbana - SHRU, promovido pelo IAB, com o apoio do governo federal através do Instituto de Pensões e Aposentadoria dos Servidores do Estado - IPASE. Na verdade, a julgar pelos muitos artigos publicados sobre o tema na Revista Arquitetura/IAB, editada pelo instituto [ver edições listadas na bibliografia], pode-se dizer que durante todo o ano de 1963 o instituto estivera “em campanha” pela formulação de uma nova política habitacional e urbana para o Brasil, cujas promessas, como se sabe, foram interrompidas pelo revés do golpe subsequente. Mais tarde, já implementadas as ações “financistas” do BNH, muito mais compromissadas com taxas de lucro e solvabilidade do sistema do que com as consequências do modelo de expansão periférica que engrossavam, o IAB, ainda assim, permanece ativo no debate [ver, por exemplo, as reportagens dos números 23 e 47 da Revista Arquitetura/IAB], chegando a ensaiar, em meados dos anos 1970, um esquema de cooperação institucional com o banco, promovendo encontros e grupos de estudo para uma avaliação da frustrante política encampada. O primeiro grande balanço elaborado pelo instituto sobre a proposta do BNH foi publicado em 1976, sob a batuta do arquiteto João Ricardo Serran, no texto *O IAB e a política habitacional brasileira (1954-1975)* (Koury, 2013), esforço que, no entanto, não chegou a gerar maiores desdobramentos em termos de resultados efetivos de melhoria da política.

o próprio poder público (Koury, 2013).¹³⁶ Ou seja, o grosso da produção massificada – incluindo projeto e obra – estava de fato nas mãos das médias e grandes construtoras, que empregavam elas mesmas *arquitetos-peões*, “forçado[s] a pensar segundo a lógica comercial”, “sob a vigilância direta da diretoria”, como relata José Carlos Durand (1972, p.83), a partir de entrevista com arquiteto assalariado de uma grande construtora associada ao sistema nacional de habitação.

Por parte das consultoras e projetistas, o despertar de um interesse pelo setor habitacional terá lugar bem mais tarde, na conjuntura específica da crise dos anos 1980/90, quando o pacote de serviços que oferecem passa por um redesenho, no sentido de adequar-se às demandas da vez. Nesta oportunidade, os arquitetos serão (re)acomodados para lidar mais diretamente com os trabalhos de habitação, assumindo as rédeas da *função gerencial*, como veremos no decorrer dos próximos capítulos da tese.

Entidades de representação corporativa: atores e redes

O poder instalado em 1964, ao mesmo tempo em que estrangulou, de forma repressiva e autocrática, as vias de crescimento das entidades associativas populares, também impulsionou, por outro lado – e de forma bastante ativa –, as formas organizativas ligadas aos setores dominantes, tantas delas pré-existentes e tantas outras incitadas e criadas pelas condições políticas que lhes eram favoráveis:

“Após o golpe de Estado civil-militar de 1964, houve uma importante expansão de associações empresariais por setores e ramos da produção [sobretudo] a partir da década de 1970, as chamadas ‘associações paralelas’, que duplicavam a estrutura de representação empresarial oficial, de cunho corporativo-estatal”.¹³⁷

136 Tais ensaios de industrialização de componentes e estudos de coordenação modular, embora não tenham sido plenamente acolhidos pelo BNH, foram posteriormente incorporados à produção de outros equipamentos públicos. Um dos exemplos mais conhecidos é a experiência do arquiteto João Filgueiras Lima, o Lelé, nos anos 1980, de implantação de uma série de fábricas de elementos leves, empregados na construção de escolas, creches, hospitais, equipamentos urbanos e elementos para obras de urbanização. O doutorado de Koury (2005) e seu texto que trata mais especificamente da relação entre estas experiências e o BNH (Koury, 2013) nos trazem contribuições importantes sobre o período e sobre as promessas frustradas e entraves da industrialização da construção no Brasil.

137 Virgínia Fontes. *O Brasil e o Capital-Imperialismo: teoria e história*. Rio de Janeiro: EdUFRJ, 2010,

O setor da engenharia há muito já contava com seus órgãos representativos, como o Clube de Engenharia do Rio de Janeiro - CE, formado nos idos de 1880, e o Instituto de Engenharia de São Paulo - IE, criado em 1917, aparelhos classistas, controlados por frações de grupos dominantes relacionados à construção civil e à engenharia de projetos no país, funcionando como porta-vozes das ideias e visões de mundo do empresariado nacional e como dispositivos de preservação de seus interesses corporativos, como mostra a pesquisa de Campos (2012). Figuras emblemáticas do setor circularam pelos salões destas entidades – de Roberto Simonsen, presidente do IE ainda nos anos 1930, a Henry Maksoud, dono da HIDROSERVICE e que também dirigiu o instituto, entre 1967 e 1968.

Pois bem, justamente no contexto de fomento à engenharia nacional patrocinado pelo governo militar, que, para além de fazer aumentar a demanda por serviços dessa natureza, também permitia (e solicitava) que o setor apurasse seus esquemas de organização classista, em 1966, é criada a Associação Brasileira de Consultores de Engenharia - ABCE, congregando empresas brasileiras atuantes, no ramo da Engenharia Consultiva, em diferentes setores de infraestrutura, indústria, mineração, energia, petróleo e gás, transportes, recursos hídricos e saneamento, meio ambiente, etc.

De acordo com dados fornecidos pela Associação¹³⁸, as pioneiras associadas, naquele momento, foram as empresas do setor de transportes, que apresentou forte expansão nos anos 1960, sob os comandos de crescimento ensejados pelo regime. O setor público se constituía, desde então, como o maior contratante deste tipo de consultoria, representando mais de 80% do mercado das empresas.

Como instituição que preza pela valorização e defesa da categoria, a ABCE, hoje sediada no Rio de Janeiro, mantém-se conectada, desde sua fundação, a uma ampla rede de interesses, envolvendo governos, empresas públicas, privadas e outras organizações patronais. Anotemos um exemplo: a associação faz parte do Conselho Consultivo da FINEP, importante agência pública formada em 1967 – ou seja, apenas um ano depois da constituição da ABCE –, atrelando pesquisa tecnológica ao fomento da empresa nacional, com forte apelo para a reserva de mercado de engenharia e consultoria nesse

pp.224-5. Citado em Campos (2012, p.156).

138 Conforme ABCE (2012) e informações contidas no *site* da entidade (<http://www.abceconsultoria.org.br/>, primeira consulta em 02/11/11).

momento:

“Embora dispusesse o empresariado nacional de inúmeras fontes financiadoras, quer oficiais quer particulares, ressentia-se o mercado de um instrumento de apoio à fase inicial de qualquer empreendimento: o projeto, plano ou programa.

Não é preciso dizer que essa ausência implicava em resultados em grande parte desvantajosos para o setor empresarial, por um lado e, por outro, facilitava a dispersão de recursos em aplicações não passíveis de sucesso ou sem repercussão econômica ou social. Visando a suprir tal lacuna, idealizou o Governo Federal a criação de uma fonte financeira que, através de sua atuação, desenvolvesse as possibilidades então existentes no setor.”¹³⁹

Típico caso de empresa pública com os pés fincados no setor produtivo privado, segundo o Relatório de Atividades da FINEP, o processo de extensão de sua capacidade financiadora, desde sua criação, buscava tornar mais racional, funcional e eficaz suas ações, permitindo, por exemplo, que um determinado projeto “pudesse receber suporte financeiro em toda e qualquer de suas fases, ou seja: pesquisa básica – pesquisa aplicada – desenvolvimento experimental – estudo da viabilidade econômica – engenharia final”. Nesse sentido, afirma-se, “a continuidade da sequência ‘pesquisa – empreendimento’ estaria assegurada. O pesquisador teria um horizonte mais amplo para os resultados de sua pesquisa e o empresário investidor depositaria maior confiança nos produtos da pesquisa”. Além disso, “a ligação ‘pesquisa – empreendimento’ seria reforçada com a introdução de um outro elo na cadeia: a consultoria. À FINEP e às firmas de consultoria caberia o papel de meio difusor e amplificador de tecnologia.”¹⁴⁰

Embora não tenham sido encontrados dados específicos a esse respeito, ao que tudo indica, a sinergia entre a pesquisa em inovação tecnológica e o mercado de engenharia no Brasil fora intensa no período que Camargo (1994) classifica como de consolidação das empresas aqui tratadas: em gráfico que apresenta os desembolsos da agência desde sua origem até o ano de 2011, Araújo (2012, p.123) nos mostra que os picos nos valores

139 Relatório de Atividades FINEP - 1973. Citado em Ferrari (2002).

140 Relatório de Atividades FINEP - 1973. Citado em Ferrari (2002). O Banco de Dados da Consultoria Brasileira financiado pela FINEP desde os anos 1970, diga-se, embora muito abrangente e inespecífico em relação ao setor da Engenharia Consultiva, é ainda hoje operado pela ABCE, através de convênio firmado entre as partes.

repassados para o financiamento de tecnologia para o setor produtivo nacional aconteceram, durante a ditadura militar, justamente entre os anos de 1975 e 1979, com retomadas instáveis ao longo das décadas seguintes.

Hoje, a ABCE integra redes mais amplas de entidades congêneres em escala internacional, como a FIDIC - Fédération Internationale des Ingenieurs-Conseils, fundada em 1913 por *experts* que participaram da Exposição Universal realizada na Bélgica, no mesmo ano, e a FEPAC - Federación Panamericana de Consultores, nascida latino-americana em 1971 e convertida em pan-americana em 1993.¹⁴¹

No final da década de 1980, encorpando o arcabouço institucional que dá sustentação política ao segmento das empresas de Engenharia Consultiva no Brasil, localizamos a formalização de mais uma entidade representativa do setor – o Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva - SINAENCO. A primeira assembleia, marco de criação da entidade, aconteceu em abril de 1988. O estatuto foi registrado em cartório no dia 28 de dezembro de 1988, encaminhado ao Ministério do Trabalho e publicado no Diário Oficial de São Paulo em 19 de fevereiro de 1990 (SINAENCO, 2008).

Primeiramente chamado SINENCO, sem a inclusão do “A” que representa as empresas de arquitetura, em seu estatuto de origem já figurava a prerrogativa de espalhar-se pelo país por meio de regionais como hoje acontece¹⁴², consolidando canais de discussão, aprofundamento e defesa dos interesses do setor da Engenharia Consultiva em relação aos contratos de prestação de serviço e cumprimento das obrigações financeiras de contratantes públicos e privados. Segundo Cristiano Kok, primeiro presidente do sindicato e dono daquela que hoje é a maior empresa do ramo no Brasil, a ENGEVIX, as razões que marcam a criação do sindicato estão atreladas ao contexto mais amplo do país:

“Havia uma série de problemas que nos afetavam, sem que

141 Dados em <http://www.abceconsultoria.org.br/index.html>, <http://fidic.org/about-fidic/federation/fidic-history> e <http://fepac.org/>. Consulta em 30/11/13.

142 O sindicato, que nasceu em São Paulo e sempre manteve sua sede nacional nesta cidade, conta hoje com 13 seções regionais, nos estados da Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Dados em <http://www.sinaenco.com.br/>, primeira consulta em 01/11/11.

tivéssemos uma única entidade sindical nacional. Por exemplo, os reajustes contratuais eram feitos com base nos reajustes salariais e, como esses índices variavam de região para região, não havia como compatibilizar essas alterações nos contratos. Os acordos eram feitos por empresas, às vezes regionalmente e com os mais variados sindicatos. Daí, concluímos que a criação de um sindicato nacional permitiria regularizar essa situação e traria muito mais transparência aos negócios. [...] Ao mesmo tempo o país vivia uma crise econômica, que em nosso setor se refletia em atrasos nos pagamentos dos contratos com o governo, *que era quase o nosso cliente único*. Isso provocou atrasos de salários e nos pagamentos de encargos, uma situação que levou até mesmo a greves no setor”.¹⁴³

A recém aprovada Constituição de 1988 adotara o conceito de “liberdade sindical”, desatrelando os sindicatos da figura do Estado, que antes, através do Ministério do Trabalho, deveria autorizá-los ao funcionamento. O então chamado SINENCO foi uma das primeiras entidades dessa natureza a pleitear essa dissociação em seu ato de fundação. Sua legitimidade foi questionada e seu reconhecimento se deu via Judiciário, efetivamente no ano de 1993 (SINAENCO, 2008).

A incorporação das atividades de arquitetura ao universo de representação do sindicato aconteceu logo em seguida ao início de sua estruturação, no ano de 1989. Sérgio Teperman, arquiteto então presidente da AsBEA - Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura, liderou as negociações para a inclusão da categoria e o sindicato acabou rapidamente por alterar sua denominação para SINAENCO:

“Há uma lenda de que fui somente eu que inventei o **A** da arquitetura do antigo Sinenco, agora Sinaenco. A verdade é que a proposta foi do economista Roberto de Castro Mello, filho do arquiteto Ícaro de Castro Mello, criador da Associação Profissional dos Arquitetos, semente do sindicato dos arquitetos. O anteprojeto foi do Alberto Botti [um dos fundadores da AsBEA e presidente do IAB] e Roberto Cláudio Aflalo [do escritório de projetos de arquitetura Croce, Aflalo & Gasperini/Arquitetos Ltda., fundado em 1962], que juntamente comigo, com a sua experiência enquadraram a questão com o então presidente e fundador do Sinenco, o engenheiro Cristiano Kok. Coube a mim, com a representatividade da presidência da AsBEA, aparar as arestas, fechar o circuito e concluir a questão, ou seja, o projeto executivo. O esforço de nos integrarmos ao Sinaenco foi a constatação da força de uma entidade composta das maiores

143 Depoimento do Engº. Cristiano Kok para SINAENCO (2008). Grifos meus.

empresas de consultoria do país e a identidade de propósitos profissionais entre as empresas de arquitetura e engenharia”.¹⁴⁴

O SINAENCO, hoje, apresenta um quadro de filiados de aproximadamente 23 mil empresas que desenvolvem “atividades de planejamento, estudos, projetos, controles, gerenciamento, supervisão técnica, inspeção, diligenciamento, fiscalização de empreendimentos relativos à engenharia civil, engenharia elétrica e eletrônica, engenharia industrial, engenharia mecânica, engenharia agrícola, arquitetura e urbanismo, ecologia, telecomunicações e informática”.¹⁴⁵

Veja-se que abrangência do sindicato é muito maior que aquela da ABCE, evidentemente pela própria natureza da entidade, que, ademais, traz para si a representação dos escritórios de arquitetura e urbanismo e outros nichos da engenharia alocados no ramo consultivo. Enquanto o SINAENCO trabalha com o universo de 23 mil filiados em meio a um total mapeado de aproximadamente 50 mil empresas cadastradas em 2010 no segmento Arquitetura e Engenharia (conforme a Pesquisa Anual de Serviços do IBGE), a ABCE fala em não mais do que 200 empresas associadas, todas elas exclusivamente de engenharia. De todo modo, dentre as dez primeiras maiores empresas do setor¹⁴⁶, oito delas fazem parte do quadro da associação. O mesmo acontece em relação ao sindicato.

Algumas das mais antigas destas empresas, a PROMON (1960), a ENGEVIX (1965), a THEMAG (1961), dentre outras, foram objeto de estudo de Camargo (1994) para tratar de um tema específico, já abordado no **Preâmbulo** da tese, por outras lentes: a autora buscava entender, em meio à crise que nos atingiu em cheio na segunda metade dos anos 1980, como as empresas brasileiras de Engenharia Consultiva estavam encarando seus processos internos e que medidas estavam sendo tomadas para garantir níveis satisfatórios de produtividade e lucro. Camargo retrata um momento peculiar: a implementação de procedimentos bastante impactantes de reestruturação, baseados no aumento da terceirização e diminuição de custos, flexibilização de serviços ao gosto do

144 Depoimento do Arq. Sérgio Teperman para SINAENCO (2008).

145 Dados em <http://www.sinaenco.com.br/>, primeira consulta em 01/11/11.

146 Conforme listagem no **Quadro 2**. De todas elas, apenas uma não atua na prestação de serviços de gerenciamento.

cliente, adoção de indicadores de gestão (por exemplo, o índice “produtividade”, representado na relação receita X custo) e políticas de qualidade total, responsáveis pelo incremento nos anos 1990 de um mercado específico de certificações da série ISO 9000.¹⁴⁷ Sua tese defende a reengenharia como uma espécie de “pacote gerencial de salvamento” para um setor que estava sendo francamente atingido, segundo ela, pelos atrasos de pagamento dos clientes estatais e pela descontinuidade das contratações.¹⁴⁸

Complementarmente, alguns autores, como Codas (1987), apontam também a recessão

147 A ISO - *International Organization for Standardization*, criada na Suíça em 1947, congrega atualmente 164 entidades nacionais especializadas em normalização técnica (entre elas, a ABNT, uma de suas fundadoras). Os padrões da “família 9000”, surgidos nos anos 1980, são aqueles elaborados como uma espécie de “tecnologia especial” voltada para a gestão da qualidade na produção de bens e na prestação de serviços.

Vinculada aos preceitos do *toyotismo*, com suas propostas de melhoria permanente na qualidade da organização produtiva, em que a correção de um produto implica em reformular não apenas o resultado final, mas todo o processo de projeto, produção e aferição do mesmo, a “administração da qualidade total” (*total quality management*) virou febre entre as empresas ocidentais nos anos 1980, com a aceleração da competição no mercado internacional, fazendo consolidar uma série de técnicas de gestão e métodos de controle em seguida normatizados pela ISO.

Hoje, as certificações de atendimento dos padrões ISO 9000 são emitidas por empresas independentes de auditoria, que, embora contratadas e remuneradas pela interessada na obtenção desta documentação, possuem autonomia na aplicação da avaliação. No Brasil, cabe ao Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO o reconhecimento das auditoras aptas a conceder certificados de conformidade de sistemas da qualidade. No *site* do instituto, a lista de empresas auditoras acreditadas não é longa, 33 ativas em todo o país, a grandíssima maioria localizada no estado de São Paulo (<http://www.inmetro.gov.br/organismos/>; primeira consulta em 28/09/12). Uma das certificadoras mais conhecidas e citadas entre as empresas do setor da Engenharia Consultiva é a Fundação Carlos Alberto Vanzolini, instituição privada, sem fins lucrativos, criada, mantida e gerida por professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, declarada como o primeiro organismo brasileiro autorizado pelo INMETRO a operar na condição de auditor de sistemas da qualidade (conforme consta em <http://www.vanzolini.org.br/>, primeira consulta em 28/09/12).

Nos próximos capítulos da tese, volto a falar pontualmente sobre o tema das certificações e das políticas de gestão da qualidade adotadas pelas empresas consultoras de engenharia, com foco mais específico nos procedimentos adotados.

148 Altheman (1999) também desenvolveu pesquisa semelhante, comparando o crescimento da PROMON ao ocaso da HIDROSERVICE, defendendo o modelo de reestruturação administrativa e de negócios adotada pela primeira, que conseguiu sobreviver à crise e seguir elevando seus níveis de faturamento e lucro líquido, em contraponto à postura “estática” da segunda, que, embora tenha liderado o setor durante anos, entre 1974 e 1987, não foi capaz de adaptar suas competências às novas exigências do mercado nos anos 1990, chegando a uma situação de insolvência e falta absoluta de competitividade. Sobre a tendência de terceirização observada no caso da PROMON, verificar os números relativos ao quadro de funcionários da empresa apresentados na nota 120.

da década de 1980 como o principal motivador do aumento da oferta de serviços de gerenciamento prestados pelas empresas de Engenharia Consultiva no Brasil. Dentre as medidas de reestruturação estaria a aposta em atividades que não requerem demasiado investimento e formação, como é o caso do gerenciamento de empreendimentos, em contraposição à atuação em áreas de criação de novas vertentes tecnológicas.

Hoje, o gerenciamento de empreendimentos representa uma fatia importante do mercado da Engenharia Consultiva: segundo dados de 2009, disponibilizados pelo SINAENCO, mais de 200 empresas do ramo trabalham, sobretudo atendendo à administração pública, com atividades exclusivas desse tipo, que implicam, fundamentalmente, em disponibilizar ao contratante um corpo técnico especializado em planejar, dirigir, coordenar, controlar, fiscalizar e corrigir o andamento de um determinado projeto ou obra – *administradores*, mais que nada.

Além disso, informações complementares sobre as grandes corporações que integram o setor apontam que dentre as 40 primeiras empresas de Engenharia Consultiva listadas no ranking da Revista “O Empreiteiro”, já citado, apenas 6 não atuam ou não informaram atuar diretamente com atividades gerenciais, enquanto 17 delas mantêm mais de 40% de seus serviços exclusivamente dedicados ao *management*.

Antes, porém, de passar à abordagem particular desta atividade, que na verdade será objeto do próximo capítulo da tese, lanço mão de alguns dados setoriais gerais, para ilustrar o lugar e a importância reivindicada pelo segmento da Engenharia Consultiva nos auspícios de desenvolvimento econômico do país nos dias de hoje, dada a dependência histórica e quase exclusiva de investimentos estatais para que mantenha seus patamares de crescimento e faturamento.

III. PANORAMA ATUAL:

ALGUNS DADOS SETORIAIS

Os dados que apresento a seguir são relativos ao ano de 2010 e foram sistematizados pelo SINAENCO¹⁴⁹, que, por sua vez, se baseou em informações do IBGE tabuladas através do Cadastro Central de Empresas - CEMPRES e da Pesquisa Anual de Serviços - PAS e também em dados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS.

Como já dito anteriormente, as empresas do setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva estão inscritas no CEMPRES pelo código 71 da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE.¹⁵⁰ As publicações do IBGE, no entanto, não apresentam todos os dados da divisão 71, que são agrupados de forma distinta em cada uma das duas publicações.¹⁵¹

Existem, portanto, discrepâncias entre os dados divulgados pelos dois cadastros, o que, na verdade, não invalida o propósito deste tópico, que pretende tão somente retratar de forma relativamente breve o fenômeno de crescimento recente do setor, de todo impulsionado pelo governo federal via iniciativas como o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC e o Programa Minha Casa Minha Vida - PMCMV.

Notemos que o ano de 2010 fora bastante proveitoso para o mercado de Arquitetura e Engenharia Consultiva: além dos já citados programas federais e do vultoso aporte de recursos para as obras da Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016 já então alocados, podemos notar que dos dez maiores projetos de infraestrutura em curso no Brasil, sete envolviam, naquele momento, a construção de hidrelétricas, o que impulsionou particularmente as empresas consultoras que atuam nesse nicho. Além

149 Foram consultados quatro documentos disponibilizados pelo sindicato: SINAENCO (2009, 2012a, 2012b e 2012c).

150 Ver **Quadro 1** neste capítulo.

151 No caso do CEMPRES, trabalha-se com a totalização dos dados do setor, informando o número de empresas, o pessoal ocupado e salários (distribuídos por faixas de pessoal ocupado). Esses mesmos dados aparecem na PAS, realizada com base em um questionário preenchido pelas próprias empresas. No entanto, para as empresas classificadas na divisão 71 (e nos dois subgrupos 71.1 e 71.2) os dados consolidados são publicados apenas para as empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas (SINAENCO, 2012b).

disso, por meio do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT, foram injetados, em 2010, 320 milhões de reais em contratações de projetos básico e executivo, estudos de viabilidade técnica e econômica, gerenciamento e supervisão (SINAENCO, 2012b).

Vejamos a evolução do número de empresas dispostas no segmento de Arquitetura e Engenharia Consultiva (A&EC), na série histórica proposta pelo sindicato:

Gráfico 4: Evolução do número de empresas cadastradas no segmento de A&EC

(Fonte: PAS, 2010)

O total de 50.898 empresas ativas em 2010 reflete um crescimento percentual de 7,94% em relação ao exercício anterior. O sindicato ressalta, porém, que este número pode e deve conter distorções, uma vez que normalmente a desativação de empresas não é imediatamente considerada, pelas dificuldades de encerramento contábil fiscal, enquanto o surgimento de novas firmas sempre é de pronto registrado.

Outro dado importante a registrar diz respeito ao peso do grupo 71.1 - *Serviços de Arquitetura e Engenharia e Atividades Técnicas Relacionadas* (donde incluídas as atividades de projeto e gerenciamento) em relação ao 71.2 - *Testes e Análises Técnicas*, ambos desdobrados da divisão 71:

Quadro 3: Evolução do número de empresas por desdobramento de atividades no segmento de A&EC (Fonte: CEMPRE, 2010)

atividade	71	71.1	71.2
2007	39.597	38.153	1.444
2008	43.712	42.026	1.686
2009	47.152	45.248	1.904
2010	50.898	48.858	2.040

Os números relativos às faixas de pessoal ocupado nestas empresas impressionam: 85,7% delas possuem de 0 a 4 funcionários em seus quadros, demonstrando que boa parte delas – as que não possuem nenhum funcionário, principalmente – atua como terceirizada de outras empresas de maior porte. Chamadas “empresas uniprofissionais”, são caracterizadas, usualmente, como Pessoa Jurídica - PJ.¹⁵²

Quadro 4: Número de empresas por faixa de pessoal ocupado no segmento de A&EC (Fonte: CEMPRE, 2010)

faixa de pessoal ocupado	empresas	participação
0 a 4	43.660	85,78%
5 a 9	3.445	6,77%
10 a 19	1.867	3,67%
20 a 29	604	1,19%
30 a 49	538	1,06%
50 a 99	400	0,79%
100 a 249	253	0,50%
250 a 499	78	0,15%
500 ou mais	53	0,10%
total	50.898	100%

152 Parece-me pertinente considerar que flexibilizações recentes na legislação trabalhista, em favor da prática da terceirização – como a criação da figura do Microempreendedor Individual (lei complementar nº 128, de 12/2008), atrelado ao regime compartilhado de tributação Super Simples, aplicável às microempresas – em boa medida fomentaram a multiplicação de firmas desse tipo. Mais adiante, no **Capítulo 5** da tese, quando será apresentada a pesquisa empírica junto às empresas consultoras e aos profissionais arquitetos atrelados a elas, a questão dos regimes de subcontratação terceirizada será retomada, com outros dados a informá-la.

Outro dado que inspira reflexão é aquele relativo ao porte destas empresas em comparação com seu crescimento no exercício de 2010. Enquanto aquelas com menos de 20 vínculos ativos ou profissionais contratados representam um universo de 49.389 empresas, ou seja, 97,03% do total, com crescimento estimado de 7,84%, as que possuem 20 ou mais vínculos – 1.509 empresas, 2,96% do total – apresentaram um crescimento de 11,53% no período considerado. Este grupo, segundo o sindicato, “também é responsável pela maior concentração de vínculos empregatícios e por grande parte do volume de receita gerada pelo setor” (SINAENCO, 2012b).

Gráfico 5: Comparação entre as empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas e com menos de 20 pessoas ocupadas no segmento de A&EC, 2010 (Fonte: PAS, 2010)

A tabela a seguir mostra a variação de crescimento entre estas duas parcelas de empresas, mostrando o peso que tem aquelas de maior porte para o setor:

Quadro 5: Evolução do número de empresas total e com 20 ou mais pessoas ocupadas no segmento de A&EC (Fonte: PAS, 2010)

ano	2010	2009	%
empresas com mais de 20 vínculos ativos	1.509	1.353	11,53%
empresas com menos de 20 vínculos ativos	49.389	45.799	7,84%
total	50.898	47.152	7,94%

As empresas com mais de 20 vínculos ativos são, por sua vez, responsáveis por 53,05% dos postos de trabalho existentes no setor. Hoje, estas empresas mantêm 164.767 postos de trabalho, donde 96,84% são contratos via CLT.

Em termos gerais, o setor está primordialmente ocupado por trabalhadores celetistas, como mostram os dois gráficos a seguir.

Gráfico 6: Participação dos assalariados e não assalariados nos postos de trabalho ocupados no segmento de A&EC, 2010 (Fonte: CEMPRE, 2010)

Gráfico 7: Profissionais empregados no segmento de A&EC: postos de trabalho assalariado e não assalariado (Fonte: CEMPRE, 2010)

Os números específicos da região sudeste não diferem muito das médias nacionais. De fato, a maior parte destas empresas permanece concentrada nesta região (33.857 empresas, representando 66,52% do total nacional) assim como o número de profissionais ocupados no setor (211.204 profissionais, representando 68,01% do total nacional). Outro dado interessante a registrar é que, dentre estes profissionais, 74,35% estão contratados via CLT.

Em São Paulo, são 18.980 empresas, empregando 104.650 profissionais, sendo 75.017 celetistas. A média salarial do estado – 4,9 salários mínimos em 2010 – supera a nacional (4,5), mas é menor do que a do Acre (5,8), a do Distrito Federal (6,3) e a do Rio de Janeiro (5,9). O sindicato ainda sistematizou dados relativos ao estoque de profissionais por categoria ocupacional no segmento da Arquitetura e Engenharia – para a região Sudeste, são 18.428 engenheiros, arquitetos e afins, correspondendo a 9,21% do total de empregados no setor.

Em termos de faturamento, as empresas analisadas pela PAS, em escala nacional, são somente aquelas com 20 ou mais vínculos profissionais ativos. Entre elas, a receita operacional líquida chegou, em 2010, a R\$ 21,6 bilhões, ante 17,6 bilhões alcançados em

2009, representando um crescimento de 22,37% no período. O lucro líquido registrado foi de R\$ 2,6 bilhões. Lembremos que se trata de um universo de 1.509 empresas.

Gráfico 8: Receita operacional líquida das empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas no segmento de A&EC (Fonte: PAS, 2010)

Levando em conta, sobretudo, estes últimos dados, parece bastante evidente que se quiséssemos dar continuidade à classificação proposta por Camargo (1994) em relação aos períodos que marcaram a história das empresas de Engenharia Consultiva no Brasil, uma definição possível para a fase atual, depois da arrancada de crescimento dos anos 2000, seria a passagem para um processo de **“oligopolização do setor”**, hoje caracterizado por um número reduzido de firmas de grande porte que concentram, em alto grau, uma estrutura poderosa de recursos materiais e humanos frente a um mar de médias, pequenas ou microempresas, sem meios viáveis de competitividade nesse mercado.

As recentes fusões, associações entre empresas ou a venda para conglomerados internacionais, verificada na pesquisa como uma movimentação em franca expansão, compõem um outro dado que parece também corroborar a hipótese aventada: em reportagem de maio de 2011 da sessão de economia do *site* iG, intitulada *“Comprar ou*

vender: setor de engenharia vive fase de consolidação”¹⁵³, especialistas consultores afirmam que, para acompanhar as dinâmicas da concorrência de mercado, empresas médias cada vez mais precisarão escolher entre se associar a grupos estrangeiros ou adquirir concorrentes para fazer crescer sua estrutura corporativa. O texto afirma que “os estrangeiros estão de olho no potencial de crescimento do mercado brasileiro”, aquecido justamente pelas obras de habitação e infraestrutura fomentadas pelo governo nos últimos anos, como já vimos aqui e como ainda veremos na exposição dos dados da pesquisa empírica realizada junto às empresas.

153 <http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/comprar-ou-vender-setor-de-engenharia-vive-fase-de-consolidacao/n1596936196162.html>. Consulta em 25/07/13.

parte 2.

PARTE 2 .

Nesta segunda parte, que focaliza a prática do gerenciamento na implementação dos programas habitacionais promovidos pelo governo do estado de São Paulo, apresento os três capítulos finais da tese, organizados de modo a introduzir gradativamente ao leitor os elementos e agentes específicos que dão carne e corpo ao tal *arranjo*, que agora passará a apresentar-se com mais clareza.

Antes, porém, de passar à matéria das seções seguintes, considero importante registrar algumas observações de corte metodológico, que esclareçam os caminhos trilhados pela pesquisa do fenômeno tratado, sobretudo naquilo que se refere aos conteúdos dos dois últimos capítulos da tese – **4.** *A instituição pública como agente de promoção do gerenciamento habitacional privado: considerações sobre a CDHU e a construção de um* modus operandi; e **5.** *Habitação e gerenciamento: práticas implementadas e campo profissional.*

Do ponto de vista empírico, minha preferência em termos de método foi por construir, em cadeia, um universo próprio de pesquisa, a partir do caso da política executada pela CDHU: tanto as empresas de Engenharia Consultiva quanto os profissionais atrelados a elas focalizados nesta etapa da tese foram selecionados para investigação a partir de sua relação com a agência pública, permitindo-me, como já dito na **Introdução**, descer “degraus analíticos” para a leitura interativa do *arranjo* que acabou por construir-se como objeto – como prática implementada e como campo profissional, entre a política pública e o chão da empresa.

Estes diferentes níveis de análise, pré-definidos de antemão, como indicativo para o início das investigações de campo, apontaram-me a necessidade de classificar e localizar, correspondentemente, diferentes fontes de dados, numa combinação transversal de

recursos de pesquisa, que pudesse dar conta de uma realidade empírica ativa, com suas normas e padrões gerais, mas também com especificidades relevantes, que precisavam ser descobertas para além das tendências em macroescala normalmente indicadas em gráficos e tabelas quantitativas.

De início, é preciso que se esclareça que apresentar a CDHU como um dos “personagens centrais” desta narrativa foi uma opção primeiramente baseada na necessidade de recortar com precisão a minha “porta de entrada” para a abordagem do *arranjo*, o que me permitiria, em seguida, construir este campo próprio de indagações e reflexões, a partir dos vários agentes aí enredados. E considerando as condições metodológicas construídas, a companhia paulista me pareceu especialmente interessante para a aproximação proposta, tendo em vista algumas premissas categoriais elementares que selecionei a partir de uma investigação preliminar sobre sua história, as principais delas:

- 1) trata-se de um organismo de administração indireta, uma empresa de economia mista, com estrutura institucional e fonte de financiamento próprios e independentes da Secretaria de Habitação do Estado de São Paulo (e, portanto, também com maior agilidade operacional para contratação de terceiros), o que facilita a abordagem de seu perfil organizacional;
- 2) trata-se de uma empresa fundada em 1949, que atravessa todo o período da ditadura militar como operadora do SFH/BNH, o que possibilita avaliá-la, em sua trajetória, também por este vínculo particular;
- 3) trata-se de uma instituição que sofreu um incisivo processo de reforma gerencial nos anos 1990/2000, o que permite observar ainda mais de perto o modo “material” como se operaram os princípios neoliberais de ajustamento das estruturas públicas de gestão empregados em escala planetária naquele momento e que, de certa forma, ainda perduram, com rebatimentos diretos na política implementada.

Não se trata, evidentemente, de dissecar a história da agência em filigranas e de construir uma avaliação (quantitativa e qualitativamente) aprofundada quanto ao seu desempenho e seu papel como promotora da habitação em São Paulo, tarefa que já foi cumprida por alguns pesquisadores dedicados a esta missão específica e com os quais mantenho

diálogo vivo, pela fundamental importância de seus trabalhos para a reflexão sobre o tema, como é o caso de Royer (2002), Oliveira (2002) e Barbosa (2008). Trata-se, isso sim, de relacioná-la justamente àquilo que o título do **Capítulo 4** denuncia: a construção de um determinado “modo de operar” a política, com opções funcionalizadas bastante evidentes, sobretudo nos últimos trinta anos de existência da empresa, período privilegiado para a exposição de sua trajetória.

Esta narrativa virá apresentada em ordem cronológica, combinando transversalmente referências a outras pesquisas já produzidas sobre a agência e também à documentação oficial disponibilizada ao público através de seu *site*, onde foi possível localizar relatórios de gestão, planilhas quantitativas da produção, manuais e outras informações complementares sobre os programas habitacionais encampados em solo paulista no recorte temporal proposto, conforme veremos.¹⁵⁴

Já em relação à exposição dos dados empíricos realizada no **Capítulo 5**, o que o leitor encontrará ali é um conjunto sistematizado de levantamentos sobre dois movimentos imbricados, que na verdade aparecerão separados apenas para facilitar sua descrição, uma vez que me parecem partes correlatas de um mesmo todo, de um mesmo fenômeno – o primeiro deles, a implementação (legitimada) das práticas de gerenciamento habitacional privado como dispositivo de gestão no âmbito das políticas encampadas pela CDHU desde o final dos anos 1980, em conformidade com o tal *modus operandi* anteposto pela agência no período focalizado; o segundo, a estruturação de um campo profissional (e empresarial) cujas dinâmicas dão sustentação a estas tais práticas de gestão ao mesmo tempo em que são, sob alguns aspectos, fortemente determinadas por elas.

154 Uma observação a respeito das fontes de pesquisa sobre a CDHU: apesar das diversas tentativas durante os quase 20 meses de pesquisa empírica, não foi possível obter permissão para proceder consulta ao acervo documental da companhia paulista. Segundo alegaram os funcionários contatados, a biblioteca da CDHU encontra-se momentaneamente inacessível ao público devido à transferência recente de sua sede para novas instalações, no centro da cidade de São Paulo. O recurso ao *site* foi, portanto, a maneira possível de levantar e conferir dados primários sobre a agência, complementados também pelo conteúdo das entrevistas realizadas com técnicos de seu quadro funcional. Além disso, uma outra forma de acesso aos dados da empresa (sobretudo relativos aos contratos recentes de gerenciamento, registrados no próximo capítulo) se deu através do Sistema Integrado de Informações ao Cidadão, criado pela Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), regulamentada pelo decreto estadual nº 58.052 de 16 de maio de 2012, e que permite solicitar documentos e dados relativos aos órgãos e entidades da Administração Pública Paulista (www.sic.sp.gov.br).

Na escrita do capítulo acabei por lançar mão de um formato textual híbrido, resultado de uma perquirição empírica transversal, que compatibiliza elementos de pesquisa documental (incluindo alguns dados quantitativos, mas sobretudo descritivos das práticas gerenciais da CDHU e das firmas consultoras que a ela prestam serviço)¹⁵⁵, entrevistas semiestruturadas (com os diferentes agentes envolvidos nestas práticas)¹⁵⁶ e informações levantadas a partir de um questionário *on line* aplicado aos arquitetos ligados às empresas de engenharia atuantes no mercado gerencial dos programas habitacionais paulistas, buscando, nesse agenciamento, percorrer analiticamente as diferentes camadas que compõem o *arranjo* tratado – que, afinal, como já dito, só pôde ser compreendido pela aproximação aos cotidianos (entre arenas e agentes) em que ele efetivamente acontece.

Em relação ao tratamento das empresas, foram selecionadas para exame somente aquelas que atualmente mantêm contrato ativo com a CDHU para prestação de serviços de engenharia consultiva, conforme o especificado no edital de contratação lançado pela

155 Os documentos consultados aparecem nas citações e referências presentes no decorrer do texto, cumprindo o padrão adotado ao longo de toda a tese, e estão listados na **Bibliografia**, no final do trabalho.

156 Um roteiro foi elaborado para a realização das entrevistas, obedecendo à seguinte estrutura, formulada a partir dos perfis dos depoentes: **(1) arquitetos das empresas:** *Percorso profissional; Inserção profissional atual; Que papel desempenha (ou desempenhou) na empresa; Relação com o poder público; Relação com as empresas e/ou projetistas “gerenciadas”; Como enxerga sua inserção profissional na empresa; Como enxerga o campo profissional; Como enxerga o contexto mais amplo da política habitacional atual;* **(2) dirigentes das empresas:** *Formação e percurso profissional; Inserção profissional atual; Que papel desempenha na empresa; Qual o papel da empresa na prestação dos serviços de gerenciamento; Relação com o poder público; Relação com as empresas e/ou projetistas “gerenciadas”; Como enxerga o campo profissional; Como enxerga o contexto mais amplo da política habitacional atual;* **(3) gestores públicos:** *Percorso profissional; Que papel desempenha (ou desempenhou) na gestão; Qual o papel da empresa na prestação dos serviços de gerenciamento; Relação com a empresa; Como vê a relação com as empresas e/ou projetistas “gerenciadas”; Como enxerga o campo profissional; Como enxerga o contexto mais amplo da política habitacional atual;* **(4) membros do sindicato:** *Formação e trajetória profissional; Que papel desempenha (ou desempenhou) no sindicato; Formação e trajetória do sindicato; Qual o papel do sindicato na defesa dos interesses das empresas; Qual o papel das empresas na prestação dos serviços de gerenciamento; Relação com o poder público; Como enxerga o campo profissional; Como enxerga o contexto mais amplo da política habitacional atual.*

Estes depoimentos, como veremos, serão utilizados como referência desde o **Capítulo 3**, quando dou início à abordagem específica do gerenciamento privado no âmbito das políticas habitacionais em solo paulista. Eles foram tomados entre dezembro de 2011 e abril de 2013, conforme a listagem apresentada no final da tese, que contém o nome fictício dos entrevistados, a data de realização da entrevista e um breve resumo sobre a formação profissional de cada um deles.

Ao longo do texto dos capítulos, a cada trecho de entrevista reproduzido, a referência ao depoente será sempre feita com a utilização de seu nome fictício seguido da data da entrevista concedida – exemplo: **Tenório [16.03.12]**.

agência no final de 2012.¹⁵⁷ Trata-se de um total de doze empresas que, afinal, não encarnam qualquer referencial de amostragem estatística, mas, em termos de abordagem do objeto representam *singularidades* que permitem visualizar um campo de elementos que atravessam o todo do universo tratado, conforme mostraram os estudos realizados em outras firmas, desconsiderados no trabalho por estrito arbítrio metodológico.¹⁵⁸

Naquilo que diz respeito à pesquisa relacionada aos arquitetos, para além das entrevistas semiestruturadas realizadas também junto a estes atores, como já vimos, cabem ainda algumas observações quanto à aplicação do questionário *on line*, cujo o objetivo foi realizar um levantamento panorâmico a respeito do perfil geral destes profissionais. Num primeiro momento, enquanto recurso de investigação, minha intenção era na verdade aplicar pessoalmente um formulário de questões objetivas aos arquitetos empregados nas empresas arroladas no universo de pesquisa previamente definido, para, em momento posterior, combinar os dados obtidos com os conteúdos das entrevistas semiestruturadas, de caráter exploratório, que eu já vinha realizando. No entanto, após encontrar certa resistência por parte dos dirigentes destas firmas e dos próprios profissionais, quiçá temerosos pela exposição que a pesquisa poderia trazer ao trabalho que ali estavam desenvolvendo, acabei por cambiar minha estratégia de coleta de dados, no sentido de preservar os arquitetos, sem sacrificar, por outro lado, o levantamento das informações que me pareciam necessárias para problematizar o campo profissional. O questionário *on line* configurou-se, nesse sentido, como uma “saída tática” para efetuar as investigações pretendidas, podendo, afinal, conformar uma espécie de mapa panorâmico

157 O referido documento, disponibilizado pelo setor de licitações da CDHU através do Sistema Integrado de Informações ao Cidadão (www.sic.sp.gov.br), trata-se do regimento para contratação de empresas para prestação de serviços técnicos especializados de Engenharia Consultiva para apoio ao gerenciamento e assessoria técnica para implantação dos programas e empreendimentos habitacionais da CDHU (Edital – Concorrência nº017/12 / Processo Geral nº10.37.017 / Tipo de licitação: técnica e preço) (CDHU, 2012b). Utilizado como referência ao longo de todo o **Capítulo 5**, o documento pode ser consultado no **Anexo - Edital** desta tese.

158 Ao iniciar o planejamento da pesquisa empírica, diversas outras gerenciadoras compunham meu universo preliminar de investigação e, de fato, algumas delas chegaram a ser exploradas, com buscas em arquivos, *sites*, bancos de dados cadastrais e também através de entrevistas com empresários e arquitetos ligados a elas. Assim sendo, embora tenham sido de certa maneira “excluídas” da tese a partir da decisão por um recorte empírico mais preciso, as informações sobre estas empresas – na medida em que não estão sendo aqui ignoradas –, de um jeito ou de outro, acabam conferindo uma maior “confiabilidade” aos dados apresentados sobre o universo em que figuram.

do perfil profissional dos arquitetos hoje ligados a tais empresas.¹⁵⁹

No total, foram recebidos 27 formulários que puderam ser considerados úteis (com mais de 50% das questões obrigatórias respondidas). Como, também aqui, a pesquisa não tem nenhuma pretensão amostral e minha intenção, ao contrário, é justamente trabalhar os dados de forma qualitativa, formulando questões e conformando leituras a respeito do campo profissional em suas tendências mais amplas, temperadas, em alguns momentos, por referências a elementos de trajetórias individuais que me parecem significativos, a exposição das informações coletadas através dos formulários não virá em formato de planilha, organizada em torno de percentuais e totalizações precisas das respostas fornecidas pelos profissionais, justamente por não haver rigor estatístico na pesquisa tal como fora proposta. Ela será feita, na verdade, de maneira combinada com os conteúdos das entrevistas e também de outras fontes documentais (relativas às empresas, sobretudo), mantendo o caráter híbrido do texto, já enunciado, numa espécie de urdidura descritiva, que vai se construindo de forma solidária, complementar.

159 O formulário foi distribuído via internet para estes profissionais, todos eles de algum modo vinculados a empresas gerenciadoras (em contratos diretos ou terceirizados, de firmas prestadoras de serviços à CDHU), entre os meses de novembro de 2013 e maio de 2014, contendo as seguintes questões: *Sexo; Faixa etária; Estado civil; Tem filhos ou filhas?; Em que ano se formou?; Em que faculdade se formou?; Possui pós-graduação? (especifique o título); Há quantos anos atua em empresa gerenciadora?; Em sua experiência profissional, empregou-se mais de uma vez em diferentes empresas gerenciadoras e/ou consórcios de empresas gerenciadoras? (diga em quantas gerenciadoras e/ou consórcios de gerenciadoras você já atuou e Por quanto tempo permaneceu em cada uma delas); Que função desempenha ou desempenhou na(s) gerenciadora(s)?; Quanto você ganha por mês? (de R\$1.000,00 a R\$2.500,00 / de R\$2.500,00 a R\$3.500,00 / de R\$3.500,00 a R\$5.000,00 / R\$5.000,00 ou mais); Com quais tipos de contratação você já trabalhou? (Estágio/CLT/PJ/Cooperativa/Outro); Com qual tipo de contratação você trabalha atualmente?; Seu contrato atual é com uma única empresa ou com um consórcio de duas ou mais empresas?; Já trabalhou ou trabalha nas dependências do contratante da gerenciadora, no caso, o órgão público?; Participa de dinâmicas ampliadas de trabalho na empresa, como, por exemplo, reuniões de balanço e planejamento, que extrapolem o escopo específico do seu contrato?; Marque suas outras experiências profissionais (Gestão pública / Escritório de projetos / Assessoria técnica / Mercado imobiliário / Construtora / Universidade/Docência / Outro); Em termos de atuação profissional, sempre trabalhou majoritariamente com projetos de habitação social?; É filiado a algum sindicato? (se utiliza dos serviços do sindicato ao qual está filiado e/ou participa ativamente dele?); É filiado ao LAB - Instituto dos Arquitetos do Brasil? (participa ativamente dele?); É filiado a alguma outra associação de arquitetos urbanistas? (especifique); Você acha que a gerenciadora tem um papel importante na implementação da política de HIS em São Paulo? Comente, por favor; Deixe um comentário geral sobre como você enxerga o trabalho que desempenha na gerenciadora.*

Já passando aos conteúdos dos capítulos, faço lembrar, como última observação introdutória desta segunda parte da tese, que, aos que fazem pesquisa, nos é sabido que para as mesmas perguntas diferentes recursos teórico-metodológicos podem e devem levar a diferentes resultados; por isso, embora possa soar redundante, não me parece demais alertar que, certamente, as escolhas que fiz em termos de abordagem das questões aqui tratadas, levando em conta o meu lugar distanciado enquanto pesquisadora e os recursos de que dispunha para acessar as fontes perquiridas, proporcionaram *uma possível leitura* de *um determinado processo*, que foi aquele que pude apreender nas condições dadas para a construção da pesquisa. É evidente, portanto, que há inúmeras particularidades na interpretação daquilo que levantei como dados de “comprovação” deste fenômeno específico, que, ademais, está em pleno curso, ativo, em transformação. Mais do que esquadrihá-lo em detalhes precisos, problematizá-lo é aquilo que me parece importante como tese, como construção de um universo de pesquisa que avance por outras lógicas de arbitramento dos padrões de gestão da política habitacional, com as (muito amplas) disputas de poder (e de significados) colocadas, os diversos agentes aí envolvidos e os papéis que desempenham – determinantes e determinados no contexto sócio-histórico dado.

cap 3.

3.

GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS

A ESPECIALIDADE DO SERVIÇO E SUA ENTRADA NA

PRODUÇÃO ESTATAL DE HABITAÇÃO

I. A ESPECIALIDADE DO

SERVIÇO DE GERENCIAMENTO

“Entende-se [...] o Gerenciamento como sendo o sistema de condução de todas as atividades necessárias à implantação do Empreendimento no qual, em princípio, as funções decisórias são exercidas pela entidade patrocinadora do Empreendimento e as tarefas executivas, delegadas a uma organização profissional contratada (empresa especializada em Gerenciamento de Empreendimentos). Pressupõe-se, portanto, a existência de dois órgãos complementares, um próprio e outro contratado, formando um todo. Ambos os órgãos têm um quinhão inicial de contribuição a oferecer na criação deste sistema. O órgão próprio contribuirá com o ‘Know-how’ seguro das características próprias da Empresa que patrocina o Empreendimento e das condições especiais segundo as quais ela deseja que o mesmo se desenvolva. O órgão contratado contribuirá com o acervo metodológico extraído da experiência anterior, a ser afinado para as exigências típicas do Projeto. O objetivo da adoção desse sistema de implantação visa essencialmente não sobrecarregar a estrutura permanente da entidade patrocinadora com os quadros de efetivos voltados para essa atividade transitória. A

injeção de um contingente significativo de pessoal, para atividades distintas da atividade-fim da Empresa, gera distorções administrativas, aumenta desnecessariamente a sua inércia e, quando excedidos certos limites, acaba por asfixiá-la” (Biezus, 1978, p.134).¹⁶⁰

A atividade do gerenciamento de empreendimentos, de certo modo, sempre esteve presente no escopo dos serviços oferecidos por engenheiros consultores, embora, qual já dito no capítulo anterior, não fosse comercializada, originalmente, como produto acabado em si. “Administrar e fiscalizar obras”, como faziam as firmas de projeto e construção da primeira metade do século XX, já se tratava de gerenciamento, afinal, embora sem o estofo que viria a adquirir tempos mais tarde, delimitando-se como uma disciplina específica, apartada da engenharia ou da administração. Manuel B. Codas (1987) o nomearia “gerenciamento empírico, natural ou espontâneo”.

O mesmo autor registra uma certa linha evolutiva no desenvolvimento da prática, até tornar-se esta espécie de recurso técnico aplicável ao controle total da produção do empreendimento – sempre nos termos essenciais da *eficiência* e da *qualidade*:

“O conceito de gerência de projetos a empreendimentos físicos aplicava-se, basicamente, aos componentes da engenharia de projeto, suprimento e construção, no sentido de se atingirem a especificação de qualidade e os limites de prazo e custo. A literatura existente, em sua maioria, trata dos projetos deste ponto de vista e constitui o que podemos chamar de linha clássica do gerenciamento. Estes conceitos foram-se ampliando, assim como a abrangência do projeto, desde o momento da tomada de decisão de executá-lo até sua execução final.

160 Excerto do texto “O gerenciamento de empreendimentos. Um caso concreto: a implantação do SANEGRAN” do engenheiro Ladi Biezus, um dos fundadores da LOGOS Engenharia, considerada a primeira empresa de Engenharia Consultiva brasileira a dedicar 100% de seus serviços à atividade do gerenciamento. O SANEGRAN, Programa de Tratamento de Esgotos para a Região Metropolitana de São Paulo, compreendeu a implantação de 3 estações de tratamento de esgoto, em Suzano, Barueri e na região do ABC, alongando-se por cerca de 15 anos, entre 1977 e 1992 (dados em <http://www.logoseng.com.br/>, primeira consulta em 16/10/12). O texto de Biezus talvez seja um dos primeiros no Brasil a sistematizar de forma bastante objetiva a prática do gerenciamento, já apontando para uma espécie de “universalidade” da função gerencial, ou seja, tratando de delinear procedimentos técnicos padronizados, em formato de cartilha, que possam ser aplicados para administrar empreendimentos de qualquer natureza, questão que retomo logo adiante. É notável também, como se vê, a defesa feita pelo autor da contratação de consultorias terceirizadas para o desenvolvimento de tal serviço, ressaltando a “irracionalidade” do aumento de quadros técnicos próprios pelo contratante (Estado ou outras empresas) para suprir uma prática de gestão que, a rigor, se distanciaria das tarefas-fins da empresa (no caso, ele se reporta à SABESP, mas estende o argumento a qualquer situação semelhante).

Também o escopo foi-se alargando, incluindo as atividades da implantação da operação, atingindo o que podemos chamar de gerenciamento integral. A partir desta situação, além dos conhecimentos de engenharia de sistemas, foi sendo necessária a incorporação de outros conhecimentos, tais como: administração, economia, finanças, relações humanas e organização e métodos.” (Codas, 1987, p.34)

Ladi Biezu, afinal, assim resume a prática:

“Gerenciamento de empreendimentos, então, é a direção, supervisão e controle de um empreendimento tanto no **tempo** (nas fases de concepção, definição, aquisição e pré-operação) como no **espaço** (nas funções básicas de planejamento, coordenação, programação, fiscalização e controle), em todos os **campos** abrangidos, quais sejam, administração, projetos, suprimentos e obras. Isto tudo realizado em decorrência e em adequação ao objetivo específico e primordial do próprio empreendimento, o que necessariamente define os limites no **tempo**, no **espaço**, no **custo** e na **qualidade**. Desta forma, entende-se por Gerenciamento a ordenação lógica sintonizada e unificada das atividades de um empreendimento” (Biezu, 1978, p.137; grifos no original).

No Brasil, as firmas especializadas em gerenciamento surgiram na virada das décadas de 1960 e 70, na mesma esteira da produção de infraestrutura em grande escala, passando a constituir, tal como relata Codas (1987),

“um setor específico, diferenciado da engenharia de projetos, de construção e de suprimentos. O ponto principal destacado pelas firmas gerenciadoras é que, sendo a função do gerenciamento a administração das interfaces desses três setores, não seria desejável a predominância de um deles, pela acumulação da função gerencial do conjunto com a precípua daquele setor” (Codas, 1987, p.34; grifos meus).

Podemos destacar, nesse nicho, a LOGOS Engenharia (atualmente em plena atividade), criada por um grupo de técnicos que conduziu as obras da Hidrelétrica de Estreito, no Rio Grande, entre São Paulo e Minas Gerais, em 1969, e a DUCTOR (também ativa)¹⁶¹,

161 Ambas, LOGOS e DUCTOR, foram vendidas recentemente para empresas multinacionais de maior porte, embora tenham mantido os nomes e as divisões no mercado brasileiro. Esse fenômeno não lhes é exclusivo, como já registrado aqui: pelos dados que pude levantar através dos portfólios eletrônicos disponibilizados pelas empresas de projeto e consultoria, diversas delas

formada, no início dos anos 1970, por profissionais de engenharia ligados à implementação das obras do metrô de São Paulo.

Vejamos mais uma observação interessante de Codas (1987), em que o autor lembra a importância do desenvolvimento do metrô paulista para a difusão da tecnologia gerencial no país:

“No Brasil, o desenvolvimento da gerência de projetos trilhou o mesmo caminho que em outras partes do mundo, com o planejamento da execução de instalações industriais pelas firmas projetistas e montadoras, claramente sob a influência norte-americana, e o gerenciamento de obras hidrelétricas sob um prisma diferente. Os primeiros trabalhos publicados em português tratam, basicamente, de gerenciamento da construção e tiveram bastante divulgação no próprio setor da construção. O esquema da condução do projeto, quanto aos seus componentes básicos de engenharia de projeto, suprimentos e construção, atendendo aos objetivos especificados e limites de prazo e custo, passou a orientar a maior parte dos gerenciadores brasileiros. Durante a década de 70, alguns projetos pioneiros, como o do metrô em São Paulo, tiveram a linha geral do seu gerenciamento baseada neste conceito” (Codas, 1987, p.35)

Na mesma década de 1970, surgem por aqui duas organizações profissionais de gerenciamento de projetos: uma divisão do Project Management Institute - PMI e o Grupo de Estudos em Gerência de Empreendimentos de São Paulo - GEGE (Codas, 1987).¹⁶²

foram vendidas em parte ou integralmente a outras corporações de atuação global, sobretudo nos últimos dez anos. Além disso, cabe registrar uma anotação empírica: durante o período da pesquisa de campo, entre dezembro de 2011 e julho de 2013, duas das empresas que eu vinha acompanhando de perto sofreram processos de fusão com outras gigantes internacionais: a ENGER Engenharia S.A., com 100% do seu capital incorporado ao Grupo SGS, de origem suíça, e a BUREAU de Projetos e Consultoria Ltda., que passou a integrar o grupo alemão TÜV SÜD.

162 O GEGE, Grupo de Estudos em Gerência de Empreendimentos de São Paulo, fundado em 1979, tratou-se de uma associação dos profissionais da área de gerenciamento das empresas privadas e estatais já então plenamente envolvidas com a atividade, organizada justamente para adaptar à realidade brasileira as técnicas sugeridas pelo PMI, tendo perdurado por aproximadamente uma década.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, a busca pelos arquivos do grupo, no entanto, não foi frutífera. Segundo um dos empresários que entrevistei para compor a base de dados da pesquisa, ele mesmo autodeclarado participante do grupo, alguma documentação havia sido conservada com Manuel Benitez Codas, apontado como um dos sócios fundadores da agremiação. No entanto,

O Project Management Institute - PMI foi fundado nos anos 1960, nos EUA, com o objetivo de promover o desenvolvimento da atividade de gerenciamento de projetos, divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento para o gerenciamento. Seus fundadores, segundo Cotas (1987), eram profissionais do gerenciamento de empresas projetistas, construtoras, indústrias de informática e também do meio universitário-acadêmico. Rapidamente a organização, originária da Pensilvânia, difundiu-se pelos diversos estados norte-americanos até o Canadá, expandindo-se posteriormente para o Japão, a Coreia e outros países da Ásia.

A partir de 1968, o PMI passou a realizar, anualmente, seminários e fóruns para a apresentação de trabalhos sobre o tema e para a difusão de cursos de introdução e de aperfeiçoamento profissional; e para a consolidação da “tecnologia de gerenciamento”, em 1983, voluntários do instituto tomaram a iniciativa de reunir e sistematizar um conjunto universal de conhecimentos sobre a atividade e editar um manual de implantação da prática, hoje tratado como referência por alguns empresários do ramo – o Guia PMBOK® (PMI, 2008), um epítome de mais de 400 páginas recheadas de gráficos, tabelas e diagramas, que se enuncia como portador dos fundamentos de excelência para o exercício da profissão de *gerente de projetos*. Além disso, o instituto oferece atualmente um programa de certificações para consultores autônomos de todos os níveis de escolaridade e de qualificação que buscam formação profissional na área de gerenciamento de projetos.¹⁶³

mesmo após inúmeras tentativas (talvez por equívoco ou infidelidade da fonte), o retorno do contato estabelecido com ele jamais aconteceu e, finalmente encerrada a pesquisa empírica, nenhuma anotação do grupo pode ser localizada. O texto de Cotas (1987) apresenta-se, portanto, como o principal registro histórico sobre esta experiência, compartilhado aqui. De forma complementar, deixo também registrado trecho do depoimento de **Tenório [16.03.12]**, em que o empresário, membro do grupo, relata brevemente aspectos da dinâmica de trabalho do GEGE: “[...] *uma das áreas de atuação [do gerenciamento] é o conhecimento geopolítico de onde você vai implantar o projeto. Você vai trabalhar com pessoas, com interesses diversos, então, há uma necessidade de conhecimento local. Então, há necessidade de uma adaptação dessa [metodologia]... então esse grupo trabalhou muito nisso. Era um grupo de pessoas físicas voluntárias que se reuniam semanalmente para discutir e utilizava metodologia de trocas de experiências para adaptar desde terminologia, conceitos e adaptação desse conhecimento à nossa realidade. E depois esse grupo tomou corpo e se faziam seminários e simpósios a cada dois anos pra discussões de trabalhos executados*”. - **Tenório [16.03.12]**

- 163** Constituído por seis diferentes tipos de certificação, segundo informações no *site* da entidade, o programa desenvolvido pelo PMI não credencia empresas, mas sim os seus profissionais, que podem estar alocados em variados setores – saúde, telecomunicações, finanças, TI, construção, dentre outros. As certificações hoje oferecidas pela associação, todas elas “defendidas” pelo signo

Em território nacional, conforme a sistematização de Cotas (1987), foi apenas no ano de 1983 que surgiu o primeiro curso de aperfeiçoamento em gerenciamento de projetos, promovido pelo Instituto Mauá de Tecnologia em conjunto com a Planasa (entidade promotora de seminários de aperfeiçoamento), com duração de seis meses. Segundo o autor, um grupo de profissionais, membros do GEGE, elaborou um amplo programa para o curso, baseado no “gerenciamento integral, focalizando o projeto desde a decisão de sua execução até sua operação comercial”.

No mesmo período, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas - FGV, implementou-se o curso de pós-graduação em Gerenciamento da Implantação de Empreendimentos. Desde então, a disciplina de gerência de projetos vem gradativamente tomando parte nos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação afins. Hoje, ela é matéria recorrente dos cursos de engenharia, economia e administração (Schmitz et al, 2012).¹⁶⁴

A estruturação de um arcabouço de formação técnica e profissional fez adensar, nesta esteira, um processo mais amplo, que extrapola a mirada essencialmente empresarial, embora evidentemente se volte a ela, alimentando o meio corporativo de essência “científica”: multiplicam-se publicações acadêmicas sobre o tema a cada dia, fazendo derivar metodologias específicas a partir de formulações genéricas a respeito da *função gerencial*, como é o caso das ferramentas de suporte voltadas à racionalização e coordenação de projetos de engenharia e arquitetura – gestão de equipes e de documentação, planejamento e compatibilização do processo de projeto, apropriação de custos, etc.¹⁶⁵

distintivo da marca registrada (®), são: Profissional de Gerenciamento de Projetos; Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos; Profissional de Gerenciamento de Programas; Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI; Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI; Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI (<http://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials.aspx>. Primeira consulta em 13/05/12).

164 É necessário frisar que a função do gerenciador de empreendimentos (ou de projetos, como se queira) é reconhecida, no Brasil, como uma formação complementar, posterior à graduação acadêmica e, portanto, não é regulamentada como profissão por conselhos ou outras entidades análogas.

165 As parcerias e demais formas de cooperação entre o setor público e o privado para o desenvolvimento da indústria via universidades e centros de pesquisa não são nada novas, como já vimos. Um exemplo interessante da longevidade desta relação é a própria criação da Escola Politécnica de São Paulo, anterior à USP e que tem a pesquisa tecnológica voltada ao setor

Numa espécie de impulso taxonômico, manuais e cartilhas (incluídos aí os textos acadêmicos) fartam-se das mais variadas categorias, textualmente e graficamente esquematizadas, para descrever o “passo a passo” da prática, tornando-a apropriada, ou “aprisionada” num determinado padrão, normatizado ao extremo e, tanto por isso, entendido e vendido como pacote de procedimentos ou ferramentas: desde o modelo postulado pela ABNT, a NBR ISO 10006 - Gestão da qualidade/Diretrizes, específica para o regramento da qualidade no gerenciamento de projetos, aplicável a projetos de complexidade variada, pequenos ou grandes, de pequena ou longa duração, em diferentes ambientes e independente do tipo de produto a ser desenvolvido (incluindo hardware, software, material processado, serviços ou suas combinações) (ABNT, 2000), até as normatizações “caso a caso”, manuais mais específicos, produzidos para balizar os prestadores de serviços gerenciais sobre as necessidades particularizadas de seus contratantes, como aquele de que dispõe a própria Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo – CDHU (CDHU, 2009), atulhado de fluxogramas que, em tese, devem servir para aprimorar a organização dos trabalhos a serem realizados, suas etapas e o papel de cada agente envolvido, como logo veremos de forma mais aproximada no **Capítulo 5**.¹⁶⁶

produtivo como marca de nascença indelével. Atualmente, no ramo aqui pesquisado, se buscarmos, por exemplo, os trabalhos acadêmicos relativos ao gerenciamento de empreendimentos imobiliários, encontraremos um corpo bastante considerável de pesquisadores envolvido diretamente com o tema, apresentando-o, no mais das vezes, como “suporte” ou “apoio” ao dia-a-dia empresarial, no sentido de contribuir para a busca da “excelência operacional da empresa” através da melhoria da qualidade dos processos de projeto e obra (Manso & Mitidieri Filho, 2007; Emmitt, 2010; Carvalho, 2007; Oliveira & Fabricio, 2008; dentre outros). No país, a *Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído - ANTAC* e o periódico científico “*Gestão & Tecnologia de Projetos*” são alguns dos principais porta-vozes destas pesquisas, referências no meio acadêmico e fora dele.

- 166** Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram muitos os textos com os quais me deparei cujo objetivo seria sistematizar a prática do gerenciamento segundo padrões que poderíamos classificar de “universais”, qual já dito, no sentido de que poderiam ser aplicados a inúmeras e diferentes situações de administração de empreendimentos. Ficando entre aqueles que mais direcionaram a escrita deste item, poderia citar, principalmente, Biezus (1978), Carvalho (2007), o documento organizado pelo PMI (2008) e a NBR ISO 10006 (ABNT, 2000). Com exceção da norma ISO, todos os outros têm como método de estruturação de seus conteúdos a elaboração de dezenas de gráficos os mais variados possíveis, com especial preferência pelos fluxogramas, de modo que reproduzi-los aqui, mesmo que a título de mera ilustração, tornaria esta seção mais extensivamente descritiva do que julgo necessário para a satisfação dos objetivos da tese. Minha opção é por apresentar neste trabalho um único fluxograma (**Figura 4**), exposto mais adiante, no **Capítulo 5**, formulado por uma empresa consultora que presta serviços à CDHU, cujo objetivo seria

De modo geral, poderíamos dizer que a prática está bastante bem amparada por diferentes referenciais de legitimidade, que permitem justificar a necessidade de seu emprego – ou de sua própria existência como ferramenta de eficácia administrativa. Certamente, a “cientificidade” com que passa a ser abordada pela academia é um deles, mas há outros, mais direcionados – veja-se o caso da *regulamentação jurídica* do Contrato de Gerenciamento de Obras Públicas, introduzido na legislação brasileira por um decreto de lei, no ano de 1986 (nº 2300/86).

Delineado e juridicamente concebido pela doutrina do professor e advogado, especialista em Direito Administrativo, Hely Lopes Meirelles, o decreto estabeleceu-se a partir de parecer publicado em março de 1980 (Meirelles, 1980), baseando-se no léxico corporativo-empresarial para defender enfaticamente a adoção da prática do gerenciamento nas administrações públicas, desfiando alegadas inabilidades e incapacidades do Estado para tarefas de gestão específicas:

“Contrato de gerenciamento (*“contract of management”*, dos norte americanos) é aquele em que o dono da obra, no caso o Poder Público, comete ao gerenciador a programação, a supervisão, o controle e a fiscalização de um determinado empreendimento de engenharia, reservando a competência decisória final e responsabilizando-se pelos encargos financeiros da execução do projeto. Nessa moderna modalidade contratual, todas as atividades necessárias à implantação do empreendimento são transferidas ao gerenciador – empresa ou profissional habilitado – pela entidade ou órgão interessado, que apenas retém o poder de decisão sobre os trabalhos e propostas apresentados, e, uma vez aprovados, passa a responsabilizar-se pelo seu custo, nas condições ajustadas com seus elaboradores e executores. O gerenciamento é, pois, atividade técnica de mediação entre o patrocinador da obra e seus executores, visto que o profissional ou a empresa gerenciadora não executa materialmente o empreendimento, mas propicia a sua execução, indicando os meios mais eficientes e econômicos para sua realização. E, após a celebração dos contratos necessários com os respectivos executores, firmados diretamente pelo dono da obra, o gerenciador passa a programar, supervisionar, controlar e fiscalizar todos os serviços contratados” (Meirelles, 1980, p.5).

“O sistema tradicional de contrato de construção de obra pública, abrangendo unicamente a execução material do projeto, já não satisfaz o desenvolvimento tecnológico, industrial, comercial e institucional de nossos dias, que empolga todas as atividades

justamente “organizar” os trânsitos entre as partes envolvidas no gerenciamento de projetos que ali se desenvolve.

administrativas e amplia a área dos serviços públicos, exigindo complexos empreendimentos de engenharia para o seu adequado atendimento. Esses empreendimentos públicos, abrangendo obras e serviços de diversificada natureza, requerem especializações para os diferentes projetos e sua execução e pedem uma supervisão técnica apropriada, nem sempre encontrada nos órgãos internos da Administração interessada na sua realização. Daí a orientação moderna de o Poder Público contratar empresas ou profissionais especializados para a elaboração de projetos e, o que é mais recente ainda, para o gerenciamento de sua execução, confiada a terceiros sob o regime de empreitada, administração contratada e tarefa, ou, mesmo, sob um regime misto, resultante da combinação desses ajustes” (Meirelles, 1980, p.5).

Hoje, de acordo com informações divulgadas pelo SINAENCO, o setor público permanece superando o privado nas contratações, consumindo dois terços dos serviços prestados também nessa área.¹⁶⁷

No mercado específico dos empreendimentos habitacionais, a participação das empresas de gerenciamento começou a consolidar-se, no entanto, no período pós-BNH, já na virada dos anos 1980 para 90, quando a centralização da política, ao desfazer-se, deu lugar a um vazio institucional que abriu os caminhos para a reestruturação das ações do Estado, refortalecendo parcerias já bastante sólidas com os diversos segmentos que amplamente compõem o setor da engenharia e da construção civil no país (questão já tratada no **Capítulo 1** e que merecerá um novo enfoque logo adiante).

Além disso, não havia mais grandes projetos e obras de infraestrutura a desenvolver, os investimentos se retraíam em função da crise econômica pós-milagre e o mercado se forçava a redirecionamentos necessários na prestação dos serviços de consultoria e gerenciamento:

“A crise econômica que sucedeu ao milagre dos anos 70 afetou os grandes projetos com sucessivos *stop-and-go* e diminuição do ritmo de implantação, e foi necessário gerenciar com alta inflação e escassez de recursos. A condição de os grandes projetos serem modulados permitindo antecipar o retorno do investimento resultou da constatação dramática da impossibilidade de parar grandes obras não tão necessárias, obrigando a desviar recursos necessários em outras áreas mais prioritárias. Em 1983, tomaram posse nos maiores estados

167 Dados em <http://www.sinaenco.com.br/>, primeira consulta em 01/11/11.

do país os governos eleitos com as bandeiras das reivindicações populares, alguns dos quais ante a falta de recursos financeiros, dedicaram-se a projetos de cunho social e de pequeno porte. Também a sociedade passou a exigir a sua participação na decisão do empreendimento e a cobrar dos gerentes as agressões ao meio ambiente, e tornaram-se frequentes os problemas sindicais. As empresas privadas, nacionais e estrangeiras, abandonaram os "megaprojetos", obrigando à reformulação dos conceitos gerenciais vigentes". (Codas, 1987, pp. 35-36)

Muito embora estas empresas – em sua quase totalidade, pelo que foi possível atestar na pesquisa realizada – não tenham o empreendimento habitacional como foco prioritário de inserção no nicho mercadológico do gerenciamento, não se pode dizer que exista, por outro lado, qualquer ação, intervenção, programa ou política habitacional que se construa, hoje, sem o arrimo gerencial aportado por elas, ao menos quando falamos de instituições estatais de maior envergadura, como é o caso da Companhia de Habitação - COHAB e da Secretaria Municipal de Habitação - SEHAB de São Paulo, ou da própria CDHU.

II. HABITAÇÃO E GERENCIAMENTO EM SÃO PAULO:

DISPOSITIVO DE GESTÃO E CAMPO PROFISSIONAL

A construção do dispositivo

Ainda que tenha passado a fazer parte do amplo leque de serviços oferecidos pela consultoria de engenharia no Brasil na virada dos anos 1960/70, tal como procurei demonstrar na reconstituição histórica apresentada, a prática do gerenciamento privado terceirizado, ao que tudo indica, começou a vulgarizar-se pelos meandros cotidianos das estruturas estatais responsáveis pelo comando da política habitacional possivelmente como parte de uma movimentação operativa ainda fracionada e pouco nítida, solicitada aos entes subnacionais (estados e municípios) como mecanismo de resposta ao colapso do sistema SFH/BNH que se consuma na segunda metade dos anos 1980.

Na verdade, ao juntarmos as partes, notamos um quadro tanto mais complexo, com outros campos de força que precisam ser também considerados: por tudo que se sabe e aqui já se falou sobre esse período, o estado de crise não era episódico, alastrava-se, ao contrário, pela esfera econômica na mesma proporção em que se investia sobre o social e o político. A ditadura de controle militar caminhava para a falência enquanto os novos movimentos sociais, que pautavam demandas da vida cotidiana, afervoravam-se nas ruas, palco de uma largueza considerável de reivindicações¹⁶⁸ – democracia direta, reforma urbana, políticas sociais seriam aquelas de maior relevo, e com elas, naturalmente, o sepultamento de todos os signos da era totalitária, BNH entre eles.

Contingenciado e sem capacidade efetiva de ação já desde o início dos anos 1980, o banco, quando desativado, desocupa um lugar institucional que não é imediatamente repostado, permitindo disparar, em meio a interesses diversos, um processo de atomização de instâncias, objetivos e procedimentos federais nem sempre coerentes entre si em termos de política, com evidentes implicações em nível estadual e municipal.

Tomemos como exemplo o caso de São Paulo, sem descuidar do registro de que, no lento decurso da reabertura política no país, o ano de 1982 distingue-se como marco da retomada das eleições diretas para governos estaduais e municipais¹⁶⁹, desencadeando, a partir daí – ou seja, antes mesmo das diretivas constitucionais de 1988 que apontariam definitivamente para a descentralização das competências administrativas estatais –, um processo de formulação de políticas públicas de moradia em âmbito local, fazendo frente, ainda que com dificuldades, aos descaminhos do sistema habitacional federal em crise.

Mais evidentes na capital, já desde o final da década de 1970, os movimentos de moradia vinham procurando dar visibilidade à questão da reforma urbana e da escassez de habitação adequada para todos, apostando em ocupações, passeatas e manifestações,

168 Ainda hoje, o livro de Eder Sader (1988) permanece sendo o melhor registro crítico sobre a emergência dos novos movimentos sociais na cena pública nacional, entre o fim dos anos 1970 e o início dos anos 1980, sobretudo pela originalidade com que o autor aborda o tema – “a determinação desses movimentos como criação de um novo sujeito social e histórico”, como registra Marilena Chauí no prefácio da obra, leitura certamente obrigatória para aqueles interessados em aprofundar a questão.

169 No caso da cidade de São Paulo, em 1982 as eleições diretas para prefeito não aconteceram. Mário Covas, então deputado federal pelo PMDB, foi nomeado no ano seguinte por André Franco Montoro, também do mesmo partido, este sim eleito governador pelo voto popular.

numa tentativa de romper as barreiras de isolamento e clandestinidade de um problema que, aos poucos, ganhava escala na agenda da opinião pública nacional, cruzando as ruas, os meios de comunicação, as universidades. A periferização da metrópole e a formação de bolsões favelizados de pobreza foram processos crescidos de modo concomitante às ações do BNH, senão de alguma maneira fomentados por elas, como discutido na narrativa do primeiro capítulo. O reconhecimento, portanto, da problemática habitacional como intrinsecamente vinculada à questão urbana chamava o município à responsabilidade de assumi-las, ambas, de forma integrada e democrática, com prioridade para a participação popular na concepção e na condução das políticas.

Por outro lado, em meio a esta movimentação – que, evidentemente, não estava localizada apenas em São Paulo¹⁷⁰ –, é certo que a União, sufocada pela recessão econômica e sem perspectivas imediatas de rearranjos institucionais estáveis, passou a ver com bons olhos o crescimento das atribuições e demandas estaduais e municipais, já que parecia possível, assim, atenuar sua situação fiscal e financeira e, a princípio, desencarregá-la de assumir compromissos mais sólidos nessa área.¹⁷¹

De forma associada, esse deslocamento de responsabilidades exigia, evidentemente, uma ampliação das capacidades institucionais e administrativas de estados e municípios para operar a oferta de serviços públicos – o que de fato, em grande parte do território brasileiro, jamais aconteceu a contento, sobretudo no caso das municipalidades.¹⁷² E, tanto pior: dado o centralismo do sistema até então, se as “habilidades gerenciais” das prefeituras espalhadas pelo país para lidar com a problemática habitacional praticamente inexistiam, o que dizer em relação à própria política local, filiada desde sempre ao governo federal, extremamente dependente de recursos e de diretrizes vindas de cima?

170 Bastaria lembrar toda a movimentação em torno de novas possibilidades de regularização e de urbanização de favelas e assentamentos precários que estava acontecendo em cidades como o Recife e Belo Horizonte neste mesmo período. Parte de minha dissertação de mestrado trata justamente desta profusão de iniciativas Brasil afora, sintetizadas na pauta da Reforma Urbana: “o cumprimento da função social das cidades, da subordinação do direito à propriedade às condições de necessidade social e da gestão democrática e participativa das cidades” (Pulhez, 2007).

171 Verificar alguns importantes trabalhos sobre a questão da municipalização das políticas sociais e de habitação no Brasil nesse período: Arretche (1996); Azevedo (1993 e 1996), dentre outros.

172 Conforme constatado no estudo de Arretche et al (2012), que demonstra, através de vasta pesquisa de dados, o despreparo para lidar com a implementação da política habitacional que até os dias de hoje atinge a maioria dos municípios brasileiros.

Essa conjuntura, justamente – que combinava a ausência de diretrizes, de estrutura organizacional e de recursos às possibilidades abertas de *construção democrática*¹⁷³ – foi o que acabou forçando a “invenção” de novas formas de atendimento e a busca por novas fontes de financiamento. No caso de São Paulo, o enfrentamento direto da questão da habitação em âmbito municipal passou a acontecer prioritariamente por uma demanda de *atendimento às favelas*, fazendo render iniciativas antes pontuais, já compassadamente em curso desde a década anterior, mas que de fato se robustecem com a chegada de Mário Covas à prefeitura em 1983 (Bueno, 2000).

Em nível estadual, o movimento que dá as bases para o primeiro desenho institucional da CDHU tal como hoje a reconhecemos também se germina no interior do mesmo processo de autonomização da política habitacional verificado na escala dos municípios: diante do vácuo deixado pelo sistema federal, passa à pauta o debate sobre o atendimento direto da demanda, via investimentos próprios do estado, incluindo recursos e execução de uma política específica para a população de baixa renda, a partir de parcerias com as prefeituras. Essa é a diretriz recomendada por Franco Montoro quando assume o governo no mesmo ano de 1983: a aposta em intervenções que respondam às pressões sociais, com capilaridade nos municípios do interior, a custos os mais baixos possíveis. Formaliza-se, a partir daí, um *programa estadual de mutirão e autoconstrução*, que ademais se apoiava numa estratégia de autolegitimação extremamente relevante à época – a consagração da “participação popular” no processo de produção do habitat, matéria constitutiva básica do governo recém empossado (Royer, 2002), bastante estimada em tempos de retomada democrática, diga-se.¹⁷⁴

173 É vasta a literatura que se ocupa das especificidades da construção do projeto democrático no Brasil, com ênfase nas relações entre a sociedade civil e o Estado e as promessas abertas de democracia participativa que se colocaram em pauta no país após o fim da ditadura militar. Deixo indicados ao menos dois trabalhos, de autoria coletiva, que poderiam, de certo modo, resumir este amplo universo bibliográfico: GECD (2000) e Dagnino (org.) (2002).

174 Embora a “participação popular” praticada no programa de mutirão proposto por Montoro efetivamente não se estendesse à formulação e à condução da política pública em si, não há como negar, no entanto, que, nesse momento, a possibilidade de envolver os futuros moradores no processo de edificação de suas próprias casas, modificando a forma tradicional de produção promovida pelo Estado, fazia parte, sim – ao menos simbolicamente –, da “construção de uma *outra concepção de gestão pública*, antagônica ao que até o momento se conhecia a respeito da atuação estatal”, reverberando, “evidentemente, um processo mais amplo, de ‘redefinição da noção de cidadania’, que apontava ‘na direção de uma sociedade mais igualitária em todos os seus níveis’ –

É bom lembrar que o BNH já vinha operando com “programas alternativos” de *self-help* (melhorias em favelas, unidades-embrião, mutirões, lotes urbanizados) desde o final dos anos 1970, iniciativas que exigiam desembolsos módicos e em tese seriam mais acessíveis à população mais pobre, podendo ser replicadas a perder de vista, ganhando escala e popularidade; e, embora o ambiente de crise não tenha permitido que sequer ações desse tipo, de custo reduzido, fossem adiante de maneira mais incisiva naquele momento no Brasil – ao menos por parte do banco e do governo federal –, é importante ressaltar, como também já pontuado no **Capítulo 1**, que a política do “*construa-você-mesmo*” fazia parte, então, de uma tendência em voga em diferentes cantos do planeta – e com patrocínio garantido, como lembra Mike Davis (2006):

“Quando os governos do Terceiro Mundo abdicaram da batalha contra a favela na década de 1970, as instituições de Bretton Woods – com o FMI como o ‘mau policial’ e o Banco Mundial como o ‘policial bonzinho’ – assumiram um papel cada vez mais predominante na determinação de parâmetros para a política habitacional urbana. Os empréstimos do Banco Mundial para desenvolvimento urbano aumentaram de meros 10 milhões de dólares em 1972 para mais de 2 bilhões de dólares em 1988. E, entre 1972 e 1990, o Banco ajudou a financiar um total de 116 programas de oferta de lotes urbanizados e/ou de urbanização de favelas em 55 países. É claro que em termos da necessidade isso não passou de uma gota num balde d’água, mas deu ao Banco enorme influência nas políticas urbanas nacionais, além de uma relação de patrocínio direto com as ONGs e comunidades faveladas locais; também permitiu ao Banco impor as suas próprias teorias como ortodoxia mundial da política urbana” (p.79).

Por aqui, em termos de política oficial, os mutirões e as urbanizações de favela assomavam-se, nesse contexto, como práticas de certo modo “racionalizadas” – e ao mesmo tempo “democratizantes” –, a considerar-se o desajuste institucional e o caos recessivo que afundava a economia do país, porque, além de se apresentarem como uma linha programática barata, pareciam encontrar-se diretamente com os anseios da

uma sociedade ‘baseada no reconhecimento dos seus membros como *sujeitos portadores de direitos*, inclusive aquele de participar efetivamente da gestão da sociedade’ [conforme Evelina Dagnino, 2002, p.10]. Na esteira da aprovação da Constituição de 1988, uma das consequências mais evidentes desse processo é, de fato, a criação de espaços de cogestão – de *partilha de poder* – e de discussão de políticas públicas, estabelecidos na esfera pública brasileira com uma dimensão que até então jamais se vira – em que se destaque a constituição de fóruns de articulação, câmaras setoriais, conselhos e espaços para deliberação a respeito da destinação orçamentária de alguns municípios” (Pulhez, 2007, pp.93-94; grifos no original).

população pobre, grande parte dela alocada em favelas cada dia mais numerosas e precárias.¹⁷⁵ Se o BNH não teve fôlego e tempo para implementá-las em maior escala¹⁷⁶, mesmo permanecendo como “alternativas” ou “pontuais” diante das necessidades reais de moradia, estas práticas serão algumas das principais e mais relevantes estratégias de que lançarão mão estados e municípios no súbito momento em que o sistema federal começa a declinar e que a descentralização institucional passa a ser preconizada com maior ênfase.¹⁷⁷

Complementarmente, alguns autores ressaltam um ponto em relação ao *self-help* que me parece significativo para entender o contexto de disputas desatadas que caracterizava de maneira geral o momento político do país nos anos 1980: sua dimensão como possível “arena de negociação”, na medida em que tanto pode facilitar a cooptação e a

175 Os anos que se estendem desde o fim da década de 1970 até o início dos anos 1990 parecem constituir o momento de maior vigor do movimento pelos direitos dos favelados e dos movimentos de moradia em geral; e não faltam estudos a registrar sua luta [Bonduki (1992); Silva (1994); Palumbo; Pereira; Baltrusis (1992); Kowarick (1994); Gohn (1991); Feltran (2005), dentre inúmeros outros], que estava longe de restringir-se à conquista da casa em si: batalhava-se pelo direito à cidade, pelo direito a permanecer na terra ocupada e à habitação digna, à participação e à autogestão. E não se pode negar que parte do êxito destas reivindicações está no próprio fato de que várias destas bandeiras foram de alguma forma incorporadas e institucionalizadas pelo Estado, a despeito de possíveis (e inegáveis) inversões verificadas na prática.

176 Entre os anos 1960 e 70, houve uma recusa deliberada do BNH em trabalhar com o Banco Mundial no subsetor de habitação, por considerar seus procedimentos e termos de empréstimo excessivamente rígidos, exigentes e lentos. Além disso, o BNH não dependia da agência para implementar sua política: nesse momento, os recursos do banco internacional representavam cerca de 1% dos investimentos do banco brasileiro. Chegada a crise da dívida, esse quadro, logo mais, se transformará radicalmente, não restando muitas alternativas ao governo brasileiro para o ingresso de divisas a não ser a recorrência ao banco, já que o mercado internacional privado de crédito havia se fechado. Ao mesmo tempo, a crise também arruinaria a autonomia decisória das agências públicas, acelerando sua dependência em relação às agências internacionais. O BNH, antes hostil ao Banco Mundial, após a crise, converte-se, segundo o mesmo, em instituição “cooperativa e interessada”. E é nesse contexto, justamente, que essas agências multilaterais vão começar a propagandear as “deficiências gerenciais” dos estados subnacionais para a condução das políticas sociais e urbanas como justificativa para as reformas que passarão a exigir para a implementação da agenda do ajuste econômico (Arantes, 2004).

177 No caso de São Paulo, os encaminhamentos deste tipo de iniciativa tomarão rumos distintos nos âmbitos municipal e estadual: no primeiro, ela se perpetua, ainda que de forma bastante nuançada, neste ou naquele governo; no segundo, perde lugar para investidas de caráter empresarial mais agressivas, e, embora não desapareça, acaba por permanecer como acessória, utilizada com finalidades específicas, a depender dos interesses políticos envolvidos caso a caso. Recomendo, para um estudo mais aprofundado sobre as políticas habitacionais paulistas desenvolvidas nesse período, tanto por parte do estado quanto do município de São Paulo, o trabalho de mestrado de Itaquê Barbosa (2008).

manipulação em massa, quanto, por outro lado, pode também viabilizar, através da participação, um controle social mais combativo do aparato estatal.¹⁷⁸ Certamente, as práticas de *mutirões autogeridos* levadas a campo em São Paulo na década de 1990 através do *Programa FUNAPS Comunitário* poderiam ser lidas por esta chave, muito embora a experiência concreta nos mostre que essa talvez não seja uma polarização totalmente verdadeira, já que existem interstícios entre estes dois extremos que matizam a disputa e tornam a combinação de variáveis mais complexa e, sobretudo, mais *ambígua*.¹⁷⁹

De todo modo, parece-me que o modelo micro pode servir genericamente à leitura macro: se as reivindicações democráticas pelo direito à cidade e à habitação digna eram legítimas e tinham musculatura social para se impor, a força coercitiva do discurso “espelhado” em prol da “urbanização de baixos padrões” – e mais tarde, da *good-governance* e das *best-practices* – capitaneado e capilarizado pelas agências internacionais era, por outro lado, monstruosa; e mais do que isso: não se opunha abertamente às bandeiras da esquerda – ao contrário, *convergia para elas*, como nas palavras de José Luis Fiori (1995), que ajudam a compreender o argumento:

“Uma profunda crise econômica de natureza estrutural somada ao desafio da construção de uma nova institucionalidade democrática e à velocíssima transformação da ordem política e econômica internacional, multiplicaram conflitos e indeterminações que afetaram profundamente a capacidade decisória do Estado e a eficácia de suas políticas públicas. Mas também aqui o enfoque variou durante esta década [de 1980], desde uma versão inicial preocupada com a ‘explosão das demandas sociais reprimidas’ pelo regime autoritário e inadmissíveis por uma democracia ainda pouco consolidada até uma versão que nos anos 90 *convergiu* com as preocupações dos acadêmicos e *policy makers* que já vinham estudando o *melhor governo* para levar até o fim o ajustamento econômico da periferia capitalista à nova ordem mundial globalizada” (pp.5-6; grifos no original).

178 Encontramos algumas reflexões da época sobre o tema da participação e das políticas habitacionais alternativas em Silveira; Magalhães; Magalhães (1987) e Fiori & Ramirez (1992). Para uma discussão sobre práticas participativas em experiências de produção habitacional posteriores, já alocadas na realidade “institucionalizada” dos anos 1990/2000, sugiro consulta a Pulhez & Rosa (2007) e Lopes; Kapp; Baltazar (2010).

179 Dentre os muitos trabalhos produzidos sobre os mutirões autogeridos em São Paulo, parece-me que em Santo Amore (2004) e em Lopes (2011) encontramos os melhores enfrentamentos dessa problemática, explicitada e discutida ali a partir um *mix* de questões imbricadas: a trajetória tortuosa dos movimentos de moradia, a experiência militante dos arquitetos aí envolvidos, a transformação das bandeiras da autogestão em programa de governo e todas as limitantes intrínsecas a esse processo.

Quando a agenda afirmativa de entidades como o Banco Mundial e símiles se redireciona do financiamento de políticas *pro-poor* para aquelas dos *ajustes estruturais* e das *reformas gerenciais*¹⁸⁰, sua capacidade de penetração nas sociedades nacionais terceiro-mundistas já era fato, portanto – e não faltam estudos a comprová-la.¹⁸¹

É a partir de então – no caso do Brasil, marcadamente na virada da década de 1980 para 90 – que as agências passam mais claramente a normatizar e apostilar recomendações – ou *exigências*, melhor dizendo – sobre a *melhor forma de se governar* nesse novo contexto reformista, definindo padronagens para a aplicação dos investimentos públicos e para a própria conformação do aparato estatal, com rebatimentos imediatos num tal *modus operandi*, na qualidade operativa da política, que passa a orientar-se, cada vez mais, para um *modelo de gestão pública terceirizada*, a despeito das promessas participativas e cogestionárias que emanavam com força – mas não com o ímpeto necessário para tornarem-se hegemônicas – de algumas experiências locais, no mesmo período.

Se, no Brasil, a acomodação das estruturas administrativas para atender aos grandes interesses privados, é claro, não mereceria ser reconhecida como exatamente uma novidade nesse momento, parece, por outro lado, que o tal modelo terceirizado que

180 Nas palavras de Pedro Arantes (2006, p.69): “[Ao analisar as] políticas para as cidades defendidas pelas instituições financeiras multilaterais, pode-se perceber que elas não são nada neutras. Mesmo que a cartilha não seja implementada exatamente como prescrito – afinal, existe uma etapa na qual os governos locais negociam o quanto aceitam desses tópicos –, o empréstimo internacional para as cidades carrega consigo uma agenda afirmativa. Não é, assim, um recurso financeiro *stricto sensu*. Ele contém diversas ‘condicionalidades’ e pretende modelar um determinado padrão de uso do recurso público e de organização do Estado”.

181 Para citar apenas alguns: o trabalho de Rosseto (1993) trata mais especificamente da poderosa agenda dos organismos internacionais na produção de habitação para baixa renda nos países em desenvolvimento. Em Werna (1996) e Arantes (2004) o foco se volta, mais alargado, para a questão das políticas de “ajuste urbano” que os mesmos pretenderam implementar nas cidades latino-americanas, sobretudo nas últimas quatro décadas. Já na tese de Maranhão (2009), a abordagem se amplia ainda mais: trata-se de explorar as políticas de desenvolvimento formuladas pelo Banco Mundial de modo a entendê-las em seus momentos de inflexão e convergência para novas formas de consenso político em torno da administração da pobreza, concernentes com o avanço neoliberal. Todos estes textos de algum modo entendem que a influência ideológica das agências multilaterais para a formulação de políticas locais é fortíssima, maior até do que o próprio volume de recursos que disponibilizam aos tomadores para sua execução. De qualquer maneira, cabe uma observação pontual: em boa parte do continente latino-americano – e no Brasil certamente –, a virada neoliberal apoiada por estes organismos acontece de fato com maior agressividade somente na virada dos anos 1980 para os 90, com alguma defasagem, portanto, em relação ao mundo anglo-saxão.

então se passa a defender e impor aos governos locais em nome da *governabilidade*, fazendo alocar no coração do aparato estatal um corpo técnico privado cada vez mais denso – constituído por empresas gerenciadoras, fundações privadas, ONGs e toda sorte de consultores que se possa idealizar –, poderia, sim, ser considerado um evento novo para os arranjos então estabelecidos, ao menos se percebido pela proporção que alcança no desenrolar dos anos 1990:

“[Enquanto fomentam políticas de caráter compensatório e recomendam a privatização dos serviços públicos] as instituições financeiras passam a afirmar que o ‘planeta de favelas’ no qual se haviam transformado as cidades do Terceiro Mundo não resultara apenas da globalização e das políticas de ajuste, mas, sobretudo, da ‘má governança’. No início dos anos 90, o modelo de governança corporativa começa a ser transferido para países e cidades, com apoio das agências multilaterais. Os motivos declarados eram ‘introduzir métodos e técnicas modernas de *management* e tornar o setor público menor e mais eficiente’. Em 1993, o Banco Mundial afirma que 90% de seus projetos na América Latina pretendiam ter impacto sobre a governança. Nunca antes as instituições financeiras haviam interferido tanto na organização política e na maneira de governar dos países devedores.” (Arantes, 2006, p.68).

Retornemos desse ponto, portanto, à questão que efetivamente interessa à narrativa específica deste etapa da tese. Levando em consideração os dados levantados a respeito das *primeiras contratações de serviços de gerenciamento para apoio a programas habitacionais firmadas entre os governos paulistas e empresas alocadas no ramo da Engenharia Consultiva* (na CDHU, o ano do primeiro contrato é **1988**; na Secretaria Municipal de Habitação de São Paulo, **1990**), permito-me, a partir das considerações expostas, resumir em alguns tópicos o quadro contextual difuso, combinado, que as tornou possíveis, ou, ainda, que as tornou mesmo “inevitáveis”:

- 1) em primeiro lugar, o ocaso do sistema SFH/BNH e o processo desencadeado de descentralização decisória e operativa e de autonomização dos entes federativos;
- 2) em segundo lugar, a lenta retomada democrática, a organização reivindicatória dos movimentos sociais e a necessidade de “inventar” outros formatos para a política de habitação operada sobretudo em nível local;

- 3) em terceiro lugar, o “despreparo gerencial” das administrações locais e a falta de recursos para operar os programas;
- 4) em quarto lugar, o papel das agências internacionais como “novas” e principais financiadoras da política de habitação e das reformas estatais do ajuste;
- 5) por fim, em quinto lugar, permito-me acrescentar um ponto importantíssimo, que necessita ser registrado pela dimensão estruturante que assume nesse processo: os interesses de classe de uma parcela importante ligada à produção do espaço – o amplo setor da construção civil, ao qual se somam as empresas de Engenharia Consultiva, sua situação diante da crise e como se posiciona frente a ela, dado o grau de dependência que historicamente apresenta em relação aos recursos estatais. Quanto às projetistas e consultoras, lembremos, por exemplo, que 1988 é também o ano em que se formaliza o SINAENCO, sindicato patronal as que representa, claramente remetendo a uma tentativa de reorganização e reestruturação das formas de atuação das corporações atingidas pela crise. Não por acaso, evidentemente, esse é o momento de redirecionamento dos serviços prestados por essas empresas, que precisam se diversificar para sobreviver à falta de investimentos em grandes obras públicas; e o *gerenciamento de empreendimentos* seria um dos caminhos encontrados, como vimos.

Dada a complexidade deste arranjo, desmistifica-se, assim me parece, um certo determinismo em que se poderia recair ao mirar, de forma parcial, apenas os imperativos de fatores externos (condicionalidades impostas pelas agências e submissão às determinações da lógica neoliberal mundializada) ou apenas as variáveis internas (redemocratização, crise do Estado, falência econômica, interesses de classe locais) para então compreender certas escolhas e/ou acontecimentos a partir daí desdobrados.

Daí a utilidade em se observar mais de perto o gerenciamento como uma espécie de “funcionalidade” de um movimento muito mais amplo, na medida em que comprova, ao rés do chão, a ambiguidade (e não a *antinomia*) que caracteriza todo este processo: como prática cotidiana – ou, melhor dizendo, como *dispositivo de gestão*, em evidente

acepção foucaultiana –, de um lado, reforça e renova, sem dúvida, um tipo forte de porosidade entre o setor público e o setor privado segundo a assertiva neoliberal; mas, de outro, e ao mesmo tempo, também instrumentaliza, é certo, a ampliação da atuação do Estado em direção às bandeiras sociais historicamente empunhadas pela esquerda.

É significativo perceber, por exemplo, que no caso da administração municipal de São Paulo, a prática de contratação de serviços terceirizados de gerenciamento habitacional tenha sido inaugurada justamente durante gestão da petista Luiza Erundina (entre 1989 e 1992), reconhecida por seu envolvimento e comprometimento com as demandas dos movimentos de moradia e pela tentativa de construção de uma política de habitação social inovadora, que de fato se pretendia condizente com as reivindicações de participação popular amplamente colocadas no debate público e assim procurou fazê-lo, abrindo frentes – algumas então inéditas – de regularização fundiária, aquisição e formação de um estoque de terras, urbanização de favelas e melhorias infraestruturais, construção por mutirão autogerido e intervenção em cortiços.

De qualquer forma, segundo o depoimento da arquiteta **Helena [19.01.12]**, funcionária da Secretaria Municipal de Habitação de São Paulo - SEHAB durante o governo Erundina, independentemente do formato da política que se pretendia implementar, a falta de quadros técnicos e de “capacidade gerencial” para operá-la não era exatamente peça de ficção propagandeada pelos bancos multilaterais:

“Na época da gestão da Ermínia [Maricato] na Secretaria [de Habitação, entre 1989-92], [...] todas as Secretarias ‘fim’, [e a de] Habitação era [uma delas], [...] todas elas tinham uma falta de capacidade operacional, tanto de captar recursos, de elaborar projetos, elaborar propostas para captação de recursos, quanto pra execução, pra elaborar projetos num nível de detalhamento que desse pra ser executado, com os recursos que a prefeitura tinha. No caso da HABI [Superintendência de Habitação Popular, alocada dentro da SEHAB], então, se optou pelo seguinte: foi contratada uma empresa [de Engenharia Consultiva], que era uma fornecedora de mão de obra, toda a equipe técnica era praticamente todo mundo [contratado por essa empresa]. [Para] os cargos de confiança, foram usados cargos da COHAB, por que o salário era [melhor]... e também porque passava a ter um vínculo de responsabilidade com a estrutura da prefeitura, porque HABI não tinha cargos. Foi aí que se começou a contratação das gerenciadoras”. - Helena [19.01.12] ¹⁸²

182 Até o ano de 1986, a Superintendência de Habitação Popular - HABI esteve alocada dentro da Secretaria Municipal de Bem Estar Social - SEBES. Era neste ambiente institucional que o poder público paulistano historicamente costumava lidar com a questão das favelas e cortiços, ou seja,

Perceba-se que, nesse momento, ainda não havia contratos internacionais em curso para investimentos na política habitacional local, situação que se modifica a partir de 1992, quando o Banco Mundial anuncia o financiamento do *Programa de Saneamento Ambiental do Reservatório Guarapiranga*, envolvendo também o governo do estado na recuperação e urbanização dos núcleos de favela localizados nas bacias hidrográficas, já com exigências de contratação do chamado “componente de gestão” (consultorias e gerenciadoras privadas), que, conforme a política da agência, deve estar presente na estrutura de desenvolvimento dos projetos antes mesmo de seu início, como forma de apoio à sua própria preparação e implementação.¹⁸³

No entanto, dados levantados por Pedro Arantes (2004) apontam que recursos do BID financiaram a execução do programa de microdrenagem do município (Procav), cuja primeira fase iniciou-se na gestão Jânio Quadros, em 1986, já com a presença de uma

sob as diretrizes de assistência social aos “desajustes” representados pela presença destes núcleos no espaço da cidade. No final do governo municipal de Mário Covas, HABI sai da SEBES e passa a operar dentro da estrutura organizacional da SEHAB, marcando o início de uma guinada na postura assumida pelo poder público diante do problema, que passa a ser tratado no âmbito das políticas de moradia e de desenvolvimento urbano (Bueno, 2000), solicitando, para tanto, um alargamento no quadro técnico da instituição, antes modesto e composto primordialmente por profissionais do serviço social. No entanto, a ampliação de cargos públicos para dar conta de proceder as ações de atendimento postas a campo não acontece de forma satisfatória, sobretudo nas áreas de engenharia e arquitetura. Quando assume o poder, sem outras alternativas imediatas de que pudesse lançar mão, a gestão Erundina opta então por terceirizar a contratação de um número significativo de técnicos – muitos deles arquitetos – via empresas de engenharia e consultoria (conforme os depoimentos de **Regina [04.12.11]** e **Helena [19.01.12]**).

183 Tanto o BID quanto o Banco Mundial contam com uma “política de contratação de consultores”, uma espécie de cartilha “burocrática” que normatiza, passo a passo, todos os “procedimentos a serem utilizados para seleção, contratação e supervisão de consultores necessários nos projetos financiados, no todo ou em parte, pelo Banco ou fundos administrados pelo Banco e executados pelos Beneficiários” (BID, 2006, p.1).

De acordo com este documento, que apresenta rigorosamente o mesmo conteúdo que o texto correspondente à política do Banco Mundial para o mesmo fim (“Diretrizes para Seleção e Contratação de Consultores pelos Mutuários do Banco Mundial” - Banco Mundial, 2010), “o termo ‘consultores’ compreende uma grande variedade de entidades públicas e privadas, incluindo empresas de consultoria, empresas de engenharia, administradoras de construção, empresas de gerenciamento, agentes de compras, agentes de inspeção, agências especializadas e outras organizações multilaterais, bancos comerciais e de investimento, universidades, instituições de pesquisa, órgãos governamentais, organizações não governamentais (ONGs) e consultores individuais. Os Mutuários do Banco utilizam tais organizações como consultores a fim de auxiliar na execução de diversas atividades – tais como assessoria relativa a políticas, reformas institucionais, administração, serviços de engenharia, supervisão de obras, serviços financeiros, assessoria em aquisições; estudos sociais e ambientais; e *identificação, preparação e implementação de projetos, a fim de complementar a capacidade técnica dos Mutuários nessas áreas*”(pp.1-2; grifos meus).

gerenciadora privada – no caso, a empresa LOGOS Engenharia, citada na seção anterior como uma das primeiras firmas brasileiras especializadas em oferecer serviços exclusivos de gerenciamento. Ou seja, embora ainda não se lidasse diretamente com empreendimentos habitacionais, a terceirização do gerenciamento, de qualquer forma, já estava sendo experimentada dentro da SEHAB há mais tempo, aí sim por exigência do banco, conforme atestam dois gestores públicos entrevistados por Arantes. Para o pesquisador,

“depois da experiência do Procav, o modelo de gestão pública por meio das gerenciadoras privadas começou a autonomizar-se dos projetos multilaterais, o que quer dizer que se tornou um modelo para o restante da administração, não apenas dos projetos internacionais. Como afirma uma das gestoras [entrevistadas], ‘de algum jeito os bancos exigiram e ajudaram a introduzir esse modelo, que entrou e continuou vigorando, independentemente de programas financiados ou não’” (p.164).

Fosse para suprir deficiências gerenciais reais na formulação e na execução dos programas, permitindo que se ampliassem em direção ao enfrentamento de passivos sociais históricos; fosse para atender às imposições dos bancos internacionais, sucumbindo ao privatismo inerente à doutrina que pregam; ou fosse mesmo para atender às solicitações da engenharia nacional, que ansiava para recolocar-se em patamares elevados de crescimento, o fato é que, em São Paulo, depois da primeira contratação de empresas gerenciadoras para atuar junto à política de moradia local, em 1990, jamais se voltou a implementar intervenções públicas na área de habitação popular sem a prestação desse tipo de serviço.¹⁸⁴

184 A gestora **Regina [04.12.11]**, funcionária pública da PMSP que atuou em HABI durante as gestões de Luiza Erundina (1989-1992) e Marta Suplicy (2001-2004), registra, em depoimento, a sua visão sobre o processo gradativo de ampliação da dependência dos serviços prestados pelas gerenciadoras privadas por parte do poder público municipal, desde o início das contratações, em 1990: *“Eu fiquei fora durante a gestão do Maluf e do Pitta, fiquei afastada [...]. Quando o governo da Marta começou, o trabalho de HABI inteirinha estava apoiado no trabalho da gerenciadora, as duas gerenciadoras, a DUCTOR e a BUREAU, que trabalhavam lá dentro, dentro do prédio da secretaria. Então, imagina, a HABI inteirinha, e não tinha nada sem gerenciadora, o trabalho não andava, não tinha um papel sulfite branco sem gerenciadora, não tinha um computador sem gerenciadora. Tinha que terminar o [Programa] Cingapura, e o contrato do gerenciamento estava acabando, quer dizer, foi muito difícil. [...] Refizemos a licitação e ganharam as mesmas, a BUREAU e a DUCTOR. [...] Isso foi já em 2001, eu acho. [...] mas elas já conheciam o trabalho, estavam lá há muito tempo, desde o começo, desde sempre, então, melhor que fossem elas*

Elas parecem funcionar, hoje, como um braço executor do poder público, como dispositivo “facilitador” de gestão, sem o qual seria mesmo impossível operar os programas habitacionais – ao menos assim nos sugere a fala da gestora pública da SEHAB/PMSP:

“Então [as gerenciadoras] são [...] de apoio às obras. [E] elas ajudam com análises de projetos, elas não fazem projeto. Têm os arquitetos que entregam os projetos, elas analisam se está ‘ok’ conforme as nossas diretrizes. [...] E fiscalizam a obra se está de acordo com o projeto. Então, elas nos apoiam para que a gente siga as medições e se tá tudo ‘ok’, etc. e tal. Então, essas gerenciadoras [...] dão esse suporte. [...] elas têm em seus quadros arquitetos, engenheiros. Elas têm um hall de consultores grandes, então, por exemplo, tem lá um morro que a gente precisa conter, então, elas acionam esses engenheiros. Pra laudos... por exemplo, descobriu que o Cingapura está em cima de um lixão, vai explodir, então, um laudo ambiental... Então, eles têm no contrato deles essa possibilidade de contratar consultores. Se a prefeitura fosse contratar um consultor pra um laudo ambiental, demoraria em média um ano, com licitação, ainda vai o menor preço, um cara que não é da área, etc e tal. Então elas têm essa facilidade de rapidez. No dia que o juiz mandou tirar oitocentas famílias em um fim de semana do [conjunto habitacional] Zaki Narchi, se fosse fazer pelos métodos da prefeitura as famílias estariam morando na rua”. - Lorena [13.04.12]

Há dez anos, ao publicizar seu trabalho de mestrado, Pedro Arantes (2004) nos apresentava uma visão bastante semelhante por parte dos gestores públicos que haviam sido por ele entrevistados por ocasião da pesquisa sobre as políticas urbanas do Banco

mesmo”. - Regina [04.12.11]

Alguns esclarecimentos sobre a fala da entrevistada: o Programa PROVER - Programa de Urbanização e Verticalização de Favelas, mais conhecido como *Cingapura*, foi uma das grandes vedetes da gestão de Paulo Maluf (1993-1996), que sucedeu Luiza Erundina na prefeitura de São Paulo. Com o objetivo principal de produzir edifícios residenciais no mesmo local em que antes estava assentado o núcleo favelizado, o programa contou, em parte, com financiamento do BID para urbanização de favelas, regularização fundiária e fortalecimento institucional dos órgãos executores da política (conforme dados em Albuquerque, 2006). Em muito por exigência do banco – mas não só, como já argumentei aqui –, o então secretário municipal de habitação Lair Krähenbühl lançou mão de um pesado aparato gerencial terceirizado para operar o programa, ampliando sobremaneira a escala de contratação de consultoras privadas para o desempenho da função gerencial. Entre gestores, empresários do setor e profissionais, o período de implementação do programa ficou marcado por um evidente e indiscriminado espraçamento do gerenciamento privado por entre as estruturas do poder municipal, quando se chegou a permitir, inclusive, que as empresas gerenciadoras contratadas passassem a ocupar salas e espaços de trabalho no próprio prédio da Secretaria de Habitação. Segundo a arquiteta **Clara [27.06.12]**, então contratada de uma das consultoras que prestavam serviços à SEHAB, somente entre os profissionais que integravam a sua equipe, cerca de vinte e duas pessoas trabalhavam dentro da secretaria, conformando boa parte do quadro técnico disponível para operacionalizar o programa.

Mundial e do BID para as cidades latino-americanas: ao analisar o padrão de negociação para a obtenção dos empréstimos externos que viabilizariam a implementação de tais políticas (saneamento, habitação, programas sociais, etc) o autor recolhe depoimentos de gestores públicos convencidos de que de fato “não existe outra opção” para operar os programas, descrevendo “uma máquina pública em situação de crise e semiparalisia”, cada vez mais dependente não apenas do dinheiro “barato” obtido junto aos bancos, mas também da lógica gerencial de gestão por eles defendida.

Diretor de uma grande empresa gerenciadora prestadora de serviços para a CDHU desde os anos 1990 e membro ativo do SINAENCO – que, por sua vez, guarda vínculos estreitos com a agência paulista, como veremos –, **Tenório [16.03.12]** recorre também ao eloquente argumento da “ineficiência estatal” para justificar a seu modo o papel elementar que desempenha hoje a função gerencial privada nos departamentos públicos:

*“A demanda [por serviços de gerenciamento privados] surge por ineficiências ou incompetências, incapacidades na administração pública. Então, surge no setor privado alguém [...] para atender essa ineficiência. Porque se o Estado fosse perfeito na implantação dos empreendimentos, você faria tudo sozinho. [...] Por outro lado, [...] a nossa Constituição diz que deve se utilizar os meios mais eficientes para alcançar esse fim. A função da administração pública é buscar o meio mais eficiente para alcançar um fim para atender a comunidade. Aí, há uma disputa, uma concorrência, entre uma empresa privada e a administração pública. Se a empresa privada for mais eficiente, o administrador público deve delegar isso e não fazer o seu quadro próprio, porque senão ele estaria descumprindo uma função constitucional [de se] buscar o meio mais eficiente. [...] Até empresas que num certo momento são criadas com uma finalidade de implantar um empreendimento e tiveram razão de ser naquele momento da criação, isso não garante a perenidade da função dela. Ela deve, a cada momento, ser reavaliada se cumpre a função social de fazer mais eficientemente [...]. Por exemplo, uma empresa como a DERSA, que foi criada para implantar algumas rodovias, num certo momento teve razão de ser aquela decisão [...]. Ao longo do tempo, sempre ter que ser reavaliado: ‘essa decisão é a melhor para a sociedade?’ Nós [do setor privado] nos colocamos à disposição do poder público e [o] induzimos [...] a ser eficiente. [...] Se ele não for, constitucionalmente, ele deveria nos contratar.” - **Tenório [16.03.12]***

No caso da CDHU, o primeiro contrato de gerenciamento data do mesmo período, fim dos anos 1980, como já dito, sendo que também ali a sequência das contratações vem acontecendo, desde então, sem interrupção alguma; e mais do que isso: os dados

levantados comprovam que o escopo de atuação das gerenciadoras, na verdade, só se fez ampliar nestes últimos 25 anos, avançando sobremaneira em áreas antes tratadas no âmbito exclusivo do funcionalismo da empresa pública.

De qualquer maneira, parece-me que a relação entre a CDHU e a *função gerencial* guarda algumas particularidades adicionais – e certamente complementares – em relação ao quadro geral esboçado, a considerar-se o próprio arcabouço institucional que a companhia apresenta e suas históricas opções de intensa “parceria” com a iniciativa privada para execução dos programas, o que torna o relato da prática gerencial implementada ali, via terceirização, especialmente interessante para os caminhos analíticos perseguidos pela tese, conforme será possível demonstrar logo adiante, nas próximas seções do trabalho.

A título de finalização deste capítulo e representando mais um esforço de síntese do painel de elementos dispersos, mas finalmente interligados, que acabo de pintar, proponho uma *linha do tempo relacional* (**Figura 2**), que recupera, entrecruza e concatena algumas datas, eventos e agentes associados tanto à política de moradia (nos três níveis de governo, foco para São Paulo) quanto à trajetória recente do setor da Engenharia Consultiva no Brasil, passando, evidentemente, pelo registro de fenômenos mais amplos, concernentes ao contexto macropolítico internacional, de modo a construir uma imagem figurativa/panorâmica da história que tentei alinhar aqui.

E para que as costuras dessa trama afinal se completem, algumas considerações imbricadas sobre as determinantes desse momento histórico para o campo profissional dos arquitetos envolvidos com a questão habitacional em São Paulo e sua relação com as empresas de gerenciamento não podem deixar de ser feitas e também acrescentadas a essa linha do tempo proposta, já que, também nesse caso, haverá movimentações importantes, que resultarão nas mesmas *convergências*, já conhecidas e comentadas aqui, hipertrofiadas como processo social e portanto inevitavelmente distendidas aos cotidianos do ofício, fazendo multiplicar justaposições e interstícios entre as possibilidades abertas de uma atuação técnica engajada nos meandros da construção democrática e a colonização da prática nos gabinetes institucionalizados de gestão.

Contornos e tramas

de um campo profissional em processo de consolidação

A questão da *institucionalização*, a propósito, talvez deva ser tomada como chave para empreender uma leitura compreensiva dos trânsitos da profissão nesse momento, tal como já fizeram alguns autores ao analisar a trajetória dos próprios movimentos sociais, saídos das ruas com suas bandeiras de resistência ao regime autoritário – num processo reconhecidamente lento, não linear e atravessado por disputas de toda ordem – para alocar-se como “parceiros” da burocracia estatal formalmente democratizada na discussão e condução dos programas públicos de habitação que começam a ser desenhados em âmbito local¹⁸⁵, o que, no entanto, não necessariamente dará origem a uma estrutura institucional menos permeável (e favorável) a um modelo privatista de atendimento, *donde a política se naturaliza como técnica*, ou tão somente como a gestão (*gerencial*) do Estado, como venho discutindo desde o primeiro capítulo.

Pois bem, passemos em revista esse processo, de forma bastante breve, ressaltando aquilo que existe aí de significativo para o entendimento da relação entre as intervenções habitacionais e o campo profissional nesse momento: de início, parece importante lembrar que para boa parte da geração de arquitetos “engajados” que cruza os anos 1970 apartada de qualquer discussão de efeito concreto sobre os contornos da política habitacional do BNH, a agitação difusa e epidêmica das ruas – igreja, partidos, sindicatos, movimentos – representava mais do que um espaço de luta pela redemocratização do país: juntar-se aos movimentos de moradia e (re)pensar os modos de prover habitação à população pobre significava também poder rever os próprios sentidos políticos do ofício, revisitar a “velha questão” que ronda a profissão – sua efetiva *função social*.

Uma conjugação inédita de fatores – um “*campo de coexistências*”¹⁸⁶ – criava condições

185 Essa dinâmica de transição das práticas reivindicatórias dos movimentos sociais para as práticas de formulação de políticas públicas não esteve restrita, evidentemente, ao campo da habitação popular, embora esse seja o meu foco aqui. Um bom panorama sobre este trânsito, que resulta em espaços públicos compartilhados (com potencialidades e muitas limitações), está registrado em Alvarez; Dagnino; Escobar (orgs.) (2000) e também em Dagnino (org.) (2002).

186 Tomo emprestada a expressão do texto de Lopes (2011), que a utiliza em perspectiva foucaultiana: “um ‘campo de coexistências’ [...] onde uma série de agenciamentos díspares, diversos, antagônicos

para esse atraente exercício de “correção de rumos” – até porque esse era o clima que embalava o país: havia uma demanda real e legítima em pauta (moradia e reforma urbana), havia a retomada de um debate público sobre direitos, havia um questionamento sobre as estruturas arcaicas e antidemocráticas do Estado, havia uma latência revisionista das formas de abordagem do ensino e da prática profissional; havia, enfim, uma espécie de “comunicação rizomática” entre contextos “distintos e aparentemente impermeáveis” (escola, sindicato e poder público, por exemplo), como lembra João Marcos Lopes (2011, p.29)¹⁸⁷, abrindo passagem entre escolhos,

até, acabam se adensando no ritmo de interpenetrações que se estabelecem, como amálgamas improváveis, a contrapelo da expectativa, não só da crítica teórica, mas também da própria estrutura proposicional constituída ou da função ilocutória estabelecida, isto é, da lógica e do discurso, vigentes ou em construção” (p.39).

- 187** A tese de livre docência de João Marcos Lopes (2011) trata-se de um esforço importante de organização desta série de agenciamentos práticos e discursivos que, caleidoscopicamente reunidos, dão conta de narrar uma espécie de “saga geracional” dos arquitetos e demais atores envolvidos com a moradia popular na São Paulo dos anos 1980/90 – o autor, que começa seu texto lembrando suas impressões de jovem estudante sobre a leitura d’O *Canteiro e o Desenho*, de Sérgio Ferro, e a experiência das disciplinas oferecidas na FAU-USP por Ermínia Maricato, Rodrigo Lefèvre, Siegbert Zanettini e Walter Ono no final dos anos 1970, com trabalhos de campo na periferia da capital paulista, tenta reconstruir uma tessitura de pontos desalinhados, mas de alguma forma politicamente interligados no contexto da época. Segundo ele, “[de uma] percepção descontínua da crítica de Sérgio Ferro associada a um sem número de referências as mais diversas, passamos a viver uma série de ‘experimentos localistas’ considerando, aqui e ali, alguns aspectos que a crítica ao modo de produção da ‘forma da forma-mercadoria’ associava fragmentos de inconformismo e resistência: os Laboratórios de Habitação em algumas instituições de ensino superior – Faculdade de Belas Artes de São Paulo, num primeiro momento, PUC Campinas e FAU Santos ou nas engrenagens de extensão da UNICAMP, posteriormente; o caminho voluntário de arquitetos e estudantes de arquitetura que se dirigiram à periferia para ali fundarem os primeiros passos de uma outra possível prática de ofício; a agremiação de profissionais em torno de organizações voltadas a atividades junto ao movimento popular; o desenvolvimento de técnicas construtivas que expunham diretamente o corolário formal ou conceitual da manufatura heterogênea – uma ‘arquitetura da terra’ mecanizada, desde o CEPED na Bahia até os painéis cerâmicos e as abóbadas [experimentados no âmbito do Laboratório de Habitação] da UNICAMP, por exemplo – até mesmo posturas diferenciadas frente às antinomias do desenho e à heteronomia do canteiro de obras que já faziam teimar uma outra composição não-hierárquica entre arquitetos e trabalhadores da construção; todas estas maquinações, certamente, interagiram e se alteraram, como a alquimia que tem, como fim último, a transformação do alquimista: lidávamos diretamente com os trabalhadores da construção civil e seus usuários pobres. ‘Tratava-se’, como diz Roberto Schwarz no pós-fácio que faz à coletânea de textos de Sérgio Ferro publicada em 2006 [Ferro, 2006, p.436], ‘de democratizar a técnica, ou, também, de racionalizar a técnica popular por meio dos conhecimentos especiais do arquiteto’. Estes ‘experimentos localistas’ fizeram escolas – literalmente – e organizaram uma extensa rede de profissionais que se engajaram no planejamento e na produção habitacional no país. Criaram a cultura da ‘assessoria técnica’ aos movimentos de moradia, consolidaram uma postura mais ‘diluída’, digamos assim, da

possibilitando “invenções” – a mais comentada (e possivelmente a mais importante) delas, no âmbito profissional, *a criação das assessorias técnicas aos movimentos de moradia*.¹⁸⁸

Embora surgidas organicamente durante todo o decorrer da década de 1980, em iniciativas postas a campo de maneira dispersa, pouco coesa, aqui e acolá, possibilitadas pelos contatos estabelecidos com lideranças dos movimentos (muitas delas ligadas Comunidades Eclesiais de Base - CEBs), é fato que o evento decisivo, que acaba por permitir a consolidação (e exigir a normatização) desta forma de atuar dos arquitetos interessados na problemática habitacional em São Paulo, é a formatação do programa de mutirões autogeridos da gestão da prefeita Luiza Erundina, o *FUNAPS Comunitário*, já comentado aqui.¹⁸⁹

ação profissional do arquiteto, formaram professores, resgataram o problema da moradia como uma questão da – e para a – arquitetura etc. etc.” (p.6).

Julgo importante acrescentar que, em meu trabalho de mestrado (Pulhez, 2007), citado também por Lopes (2011), procuro desenvolver uma espécie de “mapeamento arqueológico” do caldo de cultura que permitiu a aproximação dos arquitetos brasileiros ao universo da moradia popular (especialmente às favelas), buscando as precedências de tais eventos tornados possíveis como prática concreta em maior escala apenas nos anos 1980: meu percurso analítico se inicia ainda na década de 1930 e chega aos anos 2000 entrecruzando fatos, discursos e personagens dessa narrativa múltipla, que, como faço argumentar, não se constrói através de um único fio condutor original, mas de uma trama deles, que deve sempre ser lida como processo socio-histórico, ou seja, como movimentação dinâmica, contraditória, em constante construção.

188 Não são poucos os trabalhos acadêmicos desenvolvidos a respeito deste assunto, muitos deles pelas mãos e vozes dos próprios arquitetos que estiveram envolvidos com este modelo de atuação profissional, como é o caso de Ronconi (1995), Santo Amore (2004) e Lopes (2011). Além destes, para os interessados em aprofundar o tema, vale também uma consulta à pesquisa de Busko (2012), que acrescenta elementos sobre a experiência atual destes coletivos profissionais (alguns deles surgidos em tempos mais recentes), descrevendo seu perfil, sua trajetória e sua forma de atuação ao longo dos últimos anos.

189 Lopes (2011) reforça o esclarecimento de que de fato “[...] não foi o FUNAPS-Comunitário que ‘criou’ o modelo ‘assessorias técnicas’ [...]. [Ele] já havia sido desenhado pelas demandas do Movimento, pelos revezes institucionais das universidades e faculdades, pelas convicções políticas de inúmeros profissionais das mais variadas formações que atuaram antes desse período etc.”. O autor exemplifica alguns casos, como o dos arquitetos da assessoria técnica USINA - Centro de Trabalhos para o Ambiente Habitado (da qual ele mesmo fizera parte), vindos da experiência anterior, no finalzinho dos anos 1980, no Laboratório de Habitação da UNICAMP e que só chegaram a São Paulo depois de passar por outros trabalhos no Rio, Osasco e Diadema. Outra assessoria importante, o CAAP - Centro de Assessoria a Autogestão Popular formou-se a partir do Setor de Habitação da Associação Comunitária de São Bernardo do Campo, atuante desde 1984. Já o núcleo central da AD - Ação Direta correspondia, já na sua forma embrionária, à atuação do arquiteto Joel Felipe no mutirão do núcleo Valo Velho, em 1988, na Zona Sul da capital. Quanto ao GAMHA - Grupo de Assessoria a Movimentos por Habitação, sua estruturação se dá com a chegada de Nabil Bonduki à presidência do SASP - Sindicato dos Arquitetos de São Paulo, por

O foco reconhecidamente importante, mas também por vezes desproporcional, no formato desta política de governo, com suas novidades quanto às formas de institucionalização das práticas de ajuda mútua¹⁹⁰ (que, como vimos, não eram elas mesmas “novas” no cenário nacional), fez com que, no entanto, um capítulo da história dessa interação entre os arquitetos e a habitação popular nesse momento em São Paulo ficasse faltoso no conjunto da literatura produzida sobre o tema¹⁹¹, a despeito da obviedade que lhe encerra: quando as demandas reivindicadas pelos movimentos de moradia começam a se tornar programas estaduais e municipais *institucionalizados*, no contexto já tratado aqui, dentre as novas oportunidades de trabalho inauguradas para os arquitetos, as assessorias técnicas constituirão *apenas uma parte* delas – e uma parte bastante específica e possivelmente não tão grande assim, apesar do culto a seu estatuto transformador simbólico, que evidentemente extrapola o contexto meramente profissional.

Os outros principais espaços que passam a ser ocupados pelos arquitetos envolvidos na prática cotidiana com a questão habitacional são, como é fácil supor, os departamentos estatais e as empresas de projeto, consultoria e gerenciamento, justamente aqueles dos quais tentavam “desviar-se” os profissionais das assessorias técnicas, que, encantados pelo novo que construíam como exercício profissional (*técnico e político*, certamente), almejavam por um possível “campo híbrido”, desamarrado tanto de “formalidades comerciais” quanto de “compromissos tecnocráticos.”¹⁹²

volta de 1986. Lopes (2011), de todo modo, reconhece que “o programa [FUNAPS Comunitário] foi decisivo para a existência de todos os grupos de assessoria da época, *normalizando e consolidando* um formato de atuação instituído ao longo de muito tempo e com a contribuição de muita gente” (pp.124-125; grifos no original).

190 O programa, de forma inédita, restringia o acesso aos recursos apenas às Associações Comunitárias (formadas a partir das organizações movimentistas) dispostas a trabalhar em processos coletivos de construção (mutirão), com a participação direta da população (incluindo seu controle autogestionário sobre a produção) e em parceria com escritórios de assessoria técnica, distanciando-se absolutamente, portanto, dos modelos até então experimentados em outras práticas institucionalizadas de construção por ajuda mútua no país, como já vimos neste e no primeiro capítulo da tese.

191 Como Bonduki (1992), Ronconi (1995) e Amaral (2001), dentre outros.

192 Caio Santo Amore (2004) problematiza em seu trabalho esse “desvão” ocupado pelos arquitetos assessores técnicos e o sentido de se consolidar “um novo estatuto de entidade profissional apta a produzir arquitetura ‘pública’, [constituindo] um novo ‘mercado’ de trabalho”. O autor ressalta que o termo em destaque – *mercado* – “costuma ser rechaçado pelos técnicos assessores, uma vez que as

De todo modo, para dar suporte aos novos programas propostos, sobretudo em âmbito municipal, como já dito, o contingente de arquitetos especialistas alocados no aparato público teve de ser fortemente ampliado, obrigando a gestão petista a recorrer a um expediente que, diante da falta de cargos disponíveis, apenas começava a ganhar fama como dispositivo de gestão: a subcontratação de mão de obra via empresas terceirizadas.

Além disso, ao que nos indicam os levantamentos da pesquisa, desde o início dos anos 1990 – fazendo, portanto, comprovar que se trata de uma dinâmica mais antiga do que aparenta – o aumento da demanda por atividades de gerenciamento solicitado pelo poder público, no quadro que acabo de contextualizar, teve mais impacto na absorção destes profissionais para atuação junto às intervenções habitacionais do que o assessoramento técnico (muito vulnerável aos trânsitos de poder e à posição aí ocupada pelos movimentos sociais e à inconstância dos financiamentos disponibilizados para programas associativos) ou do que a própria administração pública (cada vez mais

entidades, conforme seus estatutos e na onda das ONGs, propuseram-se a ocupar o espaço entre o mercado e o Estado: o primeiro, excludente, o segundo incapaz de prover os serviços essenciais. De fato, o trabalho de assessoria está num campo daqueles que são privados de direitos, particularmente aquele de morar ‘dignamente’ na cidade (com toda a ambiguidade do termo ‘digno’, que dá margem, inclusive, para propostas de caráter higienista). Seria, então, um ‘mercado’ alimentado por recursos públicos e formado por aqueles que estão ‘fora do mercado’; mas enquanto atividade profissional (que se pretende ressaltar aqui) continua sendo um mercado” (p.67).

João Marcos Lopes (2011), menos preocupado com o preciosismo de tal separação (e com a “condenação” daqueles que, afinal, se rendem ao “mercado”), introduz, parece-me, um debate mais robusto em relação à condição reconhecidamente ambígua e por vezes contraditória destes arquitetos assessores, relembrando os enredos tortuosos em que se meteram estes personagens ao pretender enfrentar a velha máxima da *função social*: “parece que, ao pretender afirmá-la [a função social], ela necessariamente deve aparecer descolada de qualquer *funcionalidade reprodutiva* do arquiteto – aquela que lhe mantém a existência; ao pretendê-la como ação politicamente determinada, reverbera como *milîtância ingênua e fora de lugar* por se tratar de uma ação profissional e ‘racional dirigida a fins’ que se intromete no complexo campo da crítica teórica sem o adequado comprometimento com alguma clarividência radical – esta sim, capaz de enxergar as artimanhas dos ‘deslizamentos semânticos’; quando ela decorre da atuação junto aos Movimentos, os arquitetos tornam-se ‘viciados em virtude’, ‘gestores da pobreza’, agentes de um inexorável processo de ‘filantropização e privatização do pobre’; ou, numa versão mais liberal, coagulam-se como arquitetos que mais se ocupam ‘com organização política do que com projetos’, empenhados essencialmente em ‘organizar a população pelos canteiros de obras’ – e que, por isso, pensam ‘pouco em urbanismo’” (pp.7-8; grifos no original). O autor defende o argumento, com o qual devo concordar, de que esta espécie de encarceramento entre aporias termina por desencadear uma operação ideológica perigosa, que a rigor decompõe “o ‘agir no mundo’ dos arquitetos em dois campos impermeáveis e insolúveis – **Técnica**: decretada como ação racional objetiva dirigida a fins – e **Política**: defendida como ação crítica, intersubjetivamente mediada pelo discurso e pelo diálogo [...]” (p.8; grifos no original).

submetida à “obrigação” da terceirização, que, no caso de engenheiros e arquitetos, acontece através exatamente destas empresas prestadoras de serviços de gerenciamento).¹⁹³

Lembrando o contexto paulista das primeiras intervenções em favela realizadas em grande escala, a arquiteta **Helena [19.01.12]**, em seu depoimento, relata uma movimentação importante no início dos anos 1990, envolvendo as firmas projetistas e gerenciadoras no âmbito do *Programa de Saneamento Ambiental do Reservatório Guarapiranga*, já mencionado aqui, operado com financiamento do Banco Mundial e tocado em parceria pelos governos estadual e municipal:

“[...] eu acho que quem deu o salto pro pessoal de arquitetura e urbanismo entrar em favela foi o Programa Guarapiranga. Assim... que conseguiu montar um esquema por contratação... porque no Programa Guarapiranga [foram feitos] mutirões de projeto. A [arquiteta] [Renata (nome fictício)] trabalhou nisso, eu trabalhei, eu lembro que eu peguei uma consultoria... a [Renata] desenhou... a gente fez umas vistorias pra [uma empresa de projeto e gerenciamento chamada] JNS. [Havia um] cara [que] era um gerente lá da JNS, que eu conhecia porque trabalhou comigo na EMPLASA, aí ele me chamou, ele montou uma equipinha (sic), alugou um escritório lá na Faria Lima, que era até meio precário, alugou três mesas, assim... vamos dizer... ia lá um povo, a [Renata] fazia o desenho urbano, o outro cara calculava o esgoto e drenagem, eu escrevia os memoriais descritivos. Isso era um projeto pra licitar obra pro Programa Guarapiranga. Então, a gente fez, sei lá, uns 50! Sabe assim, um negócio... E eles perceberam que precisava de arquiteto, que os engenheiros faziam e não conseguiam fazer. Eu indiquei muita gente pra esse esquema aí do Guarapiranga, sabe? Que era um esquema que era, vamos dizer, a subcontratação de quem tinha ganho a licitação pra fazer os projetos [no caso, a empresa JNS]. E eram pacotes enormes porque

193 Santo Amore (2004) registra uma questão que me parece importante em relação à presença na administração pública dos arquitetos de alguma maneira envolvidos com a questão habitacional nesse momento, em São Paulo: muitos daqueles que antes acumularam experiência junto às assessorias técnicas acabaram assumindo cargos de gestão pública em prefeituras administradas pelo PT (Santo André, Mauá, Guarulhos, Diadema, São Bernardo), logo depois que Paulo Maluf desmontou a política participativa de moradia de Luiza Erundina, ao tornar-se prefeito da capital, em 1993. Nesse momento, o autor alega que se inaugura uma dinâmica de trânsitos de técnicos da habitação entre governos que, ao que se supõe pela pesquisa entre os profissionais, até hoje se mantém ativa. O mais curioso é constatar que, em muitos casos, os cargos ocupados nessa ciranda não pertencem diretamente aos departamentos públicos, mas são, sim, *terceirizados via empresas de engenharia*, aptas a subcontratar quem melhor convier ao poder instalado nesse ou naquele momento político. E, não custa lembrar: a utilização deste dispositivo “facilitador” de gestão, como me parece adequado nomeá-lo, evidentemente não se trata de nenhuma exclusividade petista; a CDHU, há vinte anos comandada pelo mesmo grupo político peessedebista, parece lançar mão deste expediente de maneira bastante recorrente, como relataram **João [13.04.12]** e **Isabela [26.06.12]** em seus depoimentos.

era esse esquema Banco Mundial [...] que os projetos eram [licitados] em lote, né? Então, eu tenho a impressão que isso foi realmente um salto. Então, urbanização de favela pós Programa Guarapiranga, com esse monte de dinheiro do governo federal, aí já você tinha equipes técnicas muito qualificadas e um número bem maior de empresas, né?” - Helena [19.01.12]

A empresa JNS, fundada em 1987, foi a responsável pelo *gerenciamento geral* do programa, em consórcio com a HAGAPLAN, nascida no mesmo ano, outra firma de Engenharia Consultiva bastante atuante, hoje, no setor habitacional.¹⁹⁴

Na verdade, o Programa Guarapiranga, de ousada proposta em termos da variedade e do alcance das intervenções¹⁹⁵, criou uma imensa e inédita estrutura gerencial para sua operacionalização, promovendo a participação em escala também inédita de empresas de engenharia (e mesmo de escritórios menores de arquitetura) no desenvolvimento dos projetos (de urbanização, praças e conjuntos habitacionais) e na disponibilização do “componente de gestão”, unificador das ações pretendidas (conforme França, 2000) – trata-se, como tudo leva a crer, do “*turning point*” da invasão das empresas de Engenharia Consultiva no setor habitacional paulista, e mais: a oportunidade mais bem acabada de se fazer aumentar a demanda pela *função gerencial* privada nos cotidianos de operacionalização da política pública:

“[...] iniciou-se, em 1991, a preparação de um programa de atividades que tinha como objetivo central a recuperação da qualidade das águas do manancial para o abastecimento público. Os trabalhos iniciais foram conduzidos pela SABESP - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, com a participação da então Secretaria Nacional de Saneamento do Ministério da Ação Social, hoje extintos, e com o apoio do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD, dentro de um programa de ações mais

194 Dados disponibilizados nos sites das empresas (<http://www.insecg.com.br/> e <http://www.hagaplan.com.br/>, acesso em 21/09/13), complementados pela pesquisa de dados junto à SEHAB e à CDHU.

Além de responsável pela unidade de função gerencial do programa, o consórcio JNS/HAGAPLAN também assumiu o serviço de projeção de praças e espaços públicos, atividade para a qual procedeu subcontratações de diversos arquitetos, como é o caso de **Helena** [19.01.12].

195 Não cabe empreender aqui nenhuma descrição analítica a respeito do Programa Guarapiranga, já que uma tarefa deste tipo extrapolaria os propósitos da tese. Para aprofundar a questão, sugiro consulta à dissertação de Margareth Uemura (2000), uma das primeiras e mais completas reflexões acadêmicas realizadas sobre o desenvolvimento do programa.

amplo, que envolvia as regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Curitiba.

Diante da amplitude dos problemas e da natureza das ações necessariamente integradas que teriam que ser adotadas, a Secretaria de Energia e Saneamento, do Governo do Estado, posteriormente transformada em Secretaria de Recursos Hídricos, Saneamento e Obras, através da criação de uma Unidade de Gerenciamento do Programa, assumiu as funções de coordenação, chamando a participação de outras secretarias estaduais e da Prefeitura do Município de São Paulo.

Em dezembro de 1992, encerrada a fase de preparação do Programa, foi assinado o contrato de financiamento entre o Governo do Estado e o Banco Mundial [...], baseado em um orçamento inicial de US\$262 milhões, com implantação prevista para um período de cinco anos (1993-1997)” (França, 2000, pp.27-28).

Merece atenção, como ressalta Elisabete França (2000, p.28), mentora intelectual e coordenadora geral do Programa, “o arranjo institucional inovador que resultou do grande número de agências públicas com responsabilidade de execução das atividades previstas no Programa”, com destaque para a centralidade do “componente de gestão”, exigido em contrato pelo Banco Mundial, em que se agregam os agentes da função gerencial privada, conforme demonstra a **Figura 1**, a seguir.

Figura 1: Organograma da Unidade de Gerenciamento do Programa Guarapiranga - UGP (Fonte: França, 2000, p.28)*

* [o destaque dado para o lugar da UPG no organograma é meu]

No âmbito das contratações privadas, além do *gerenciamento geral* executado pelo consórcio JNS/HAGAPLAN, o Programa contou ainda com uma frente de *gerenciamento das obras* (consórcio SONDOTÉCNICA/ETEP) e outra do chamado *gerenciamento social* (DIAGONAL Consultores Associados S/C Ltda.), este também “inaugurado” como iniciativa pública de grande escala por ocasião do Programa¹⁹⁶; a esta estrutura some-se ainda, é claro, a presença de firmas construtoras, projetistas e demais consultoras para assuntos específicos (sondagem e geotecnia, por exemplo).¹⁹⁷

196 Volto a abordar o tema do *gerenciamento social* no **Capítulo 5** da tese. À propósito, cabe destacar que, concomitantemente ao Programa Guarapiranga, uma ampla frente de gerenciamento social estava sendo aberta também no âmbito do Programa Cingapura, já comentado aqui, da qual tomou parte também a empresa DIAGONAL, que desenvolveu ações de acompanhamento de remoções e reassentamento de moradores das favelas sob intervenção.

197 Como pontua a fala da arquiteta **Helena [19.01.12]** reproduzida acima, as licitações para

Embora a cascata de subcontratações, como denuncia o depoimento de **Helena [19.01.12]**, não fique completamente explicitada na ampla ficha técnica do Programa, incluída na pomposa publicação dos resultados das ações organizada por Elisabete França (2000), a listagem dos nomes dos profissionais envolvidos demonstra um outro fenômeno complementar: a significativa presença de técnicos atrelados às gerenciadoras e projetistas que já nesse momento acumulavam passagens pela gestão estatal e, portanto, alguma (ou muita) experiência na lida com ações programáticas resultantes de políticas públicas – vários deles saídos, inclusive, do recém findado governo Erundina.

Essa, na verdade, costuma ser uma característica da composição das equipes técnicas destas empresas, desde os anos 1960, como já vimos: para além dos registros que disponibilizei no capítulo anterior e também neste, a absorção, pelo setor privado, de especialistas formados na “escola” dos departamentos públicos – e, portanto, de uma *expertise* que se constitui nos meandros da execução operacional da política pública – foi também verificada por outros autores¹⁹⁸ e parece seguir firme até os dias de hoje, como pude comprovar, por exemplo, no caso de parte dos profissionais contratados das gerenciadoras e projetistas que atualmente prestam serviço para a CDHU: uma legião de ex-funcionários demitidos da agência pública e/ou aposentados tem encontrado postos de trabalho nestas empresas de engenharia, quando não exercendo, ali, as mesmíssimas funções de antes, mas agora como peças soltas nas engrenagens da terceirização.

Além deste fenômeno, como ainda veremos mais detalhadamente no **Capítulo 5**, um tanto mais recente é a evento análogo de incorporação, nos quadros flexíveis das gerenciadoras, de arquitetos saídos de assessorias técnicas – asfixiadas pelo significativo esmaecimento dos movimentos sociais nos últimos anos¹⁹⁹ –, cujo currículo, pontua

contratação dos serviços eram realizadas em “lotes”, ou seja, reunindo um conjunto amplo de projetos e obras numa mesma proposta, elevando o valor global do contrato. Esta questão será melhor detalhada no **Capítulo 5** da tese, quando abordo as contratações de gerenciamento da CDHU, realizadas nesse mesmo formato.

198 É o caso, por exemplo, de Guilherme Ary Plonski, que, em pesquisa realizada ainda no meio dos anos 1980, aponta a retração de investimentos nesta mesma década como uma das causas da disponibilização no mercado de “excelentes profissionais”, sobretudo do setor elétrico e hidráulico: “Foram eles identificados por empresários então iniciantes. Junto com engenheiros que adquiriram experiência de planejamento em marcos como a Comissão Interestadual de Estudos da Bacia do Paraná-Uruguaí (sic), constituíram a base de algumas das mais destacadas empresas de serviços de engenharia nacionais [...]” (Plonski, 1986, p.62).

199 Consultar, a esse respeito, a pesquisa específica de João L. Busko (2012) sobre a trajetória das

(positivamente), além do mais, a ação direta junto à população, muito embora o trabalho desenvolvido no âmbito dos *bureaus* corporativos, em boa parte das vezes, pouco se estenda a campo, atendo-se muito mais a procedimentos burocrático-gerenciais que, apesar de necessários, resumem-se a dispositivos de gestão: é o caso, por exemplo, dos processos de regularização fundiária de empreendimentos habitacionais demandados pelo Estado em grande escala em tempos mais recentes, atividade que passa ao largo do campo de interesse e formação dos engenheiros, para a qual, portanto, vem sendo contratado, nos últimos anos, um substancial exército de arquitetos.

Paro por aqui a narrativa entrecortada deste capítulo, apresentando a tal *linha do tempo relacional* (**Figura 2**) sobre a qual já comentei, para que, entre o espalhado das partes, seja possível organizá-las e unificá-las num esquema gráfico sintético que, a meu ver, afinal resume a tal “comunicação rizomática” sugerida por Lopes (2011): sobre ela, assim como a seu modo sugere o autor, não acredito que seja apropriado imaginá-la acontecendo univocamente, em torno de um mesmo projeto político de cores emancipatórias; em palavras mais objetivas, me parece bem evidente a percepção de que a essa onda de mútua contaminação que tornava endêmica a vontade da “invenção” em contextos distintos – dos movimentos e da igreja, aos sindicatos e faculdades – não estava alheio o faro das frações de classe dominantes, como o setor empresarial conservador, que, ademais, precisava também “renovar-se”, justamente para se fazer sobreviver nos “novos tempos”. Tanto por isso, as práticas neoliberais que forçavam as portas para adentrar o país, ao fazê-lo, não encontraram por aqui apenas resistência, muito longe disso.

Essa constatação, evidentemente, não permite separar a história entre mocinhos e

assessorias paulistas. Importante dizer que o autor vincula a formação destes grupos não apenas à parceria com os movimentos sociais (que na fronteira dos anos 1980/90 por certo apareciam no cenário político de São Paulo com muito mais protagonismo do que hoje) mas também aos períodos de desenvolvimento de programas habitacionais associativos, patrocinados pelo Estado. Nesse sentido, Busko propõe pensarmos em quatro diferentes “gerações” de assessorias técnicas, ligadas às respectivas “gerações” de programas associativos – desde o *Programa FUNAPS Comunitário* até o *PMCMV Entidades*, lançado em 2009 e ainda operante.

bandidos, o que seria ingênuo e certamente bastante inócuo: mais do que isso, trata-se de, mais uma vez, chamar a atenção, através de um fenômeno específico, para como se constrói, entre disputas históricas e fronteiras abertas, uma *convergência*, legitimada pela razoabilidade dos propósitos (no espaço em microescala que aqui analiso, a recomposição da política de moradia, que, não à toa, nesse momento, necessita ser mais *horizontal* ao mesmo tempo em que precisa ser também mais *eficiente*).

Figura 2: *Linha do tempo relacional* - elementos da política habitacional brasileira, da trajetória da Engenharia Consultiva e evolução do gerenciamento em SP, da estruturação do campo profissional dos arquitetos envolvidos com a HIS em SP e dos eventos macropolíticos de escala nacional e internacional [anos 1980/90] (Fonte: elaboração própria)

cap 4.

A INSTITUIÇÃO PÚBLICA COMO AGENTE DE PROMOÇÃO DO GERENCIAMENTO HABITACIONAL PRIVADO

CONSIDERAÇÕES SOBRE A CDHU E A CONSTRUÇÃO DE UM *MODUS OPERANDI*

“Ao invés de delegar, a empresa pública tem sofrido um acelerado processo de inchaço, pela absorção de inúmeras atividades-meio que poderiam – e deveriam estar sendo executadas pela iniciativa privada. Antes de qualquer outra providência, um importante impulso, e estímulo, à empresa privada poderia ser obtido por um simples processo de desinchaço do setor público, se este passasse, como manda a lei, a comprar, ao invés de gerar, diretamente, os insumos e serviços cuja produção não é de sua alçada ou que poderia ser realizada com maior competência pela empresa privada.”²⁰⁰

“[...] ficou evidente que a contratação seria o caminho mais eficaz para se obter rapidamente os resultados qualitativos e quantitativos esperados. Principalmente, seria impossível levantar 20 mil casas na Zona Leste da Capital pelo sistema de mutirão, com a urgência necessária para reduzir a tensão social oriunda das invasões. [...] Para dar o salto de 2 mil para 100 mil casas por ano [...] a empresa não poderia mais ser uma simples promotora de mutirões como antes. Ela passou a ser uma gerenciadora de construtores, precisou se organizar para contratar projetistas, consultores, empresas de gerenciamento e empreiteiras em larga escala”.²⁰¹

200 Trecho de editorial Revista Visão de 07 de abril de 1975, escrito pelo engenheiro e empresário Henry Maksoud, dono da HIDROSERVICE ENGENHARIA, como vimos, uma das maiores empresas de Engenharia Consultiva do Brasil nos anos 1960-80. Maksoud comprou os títulos da Revista Visão (de circulação nacional, ativa entre 1952 e 1993) em 1974 e fez dela uma vitrine do pensamento liberal de economistas como Frederick Von Hayek, defendendo agressivamente, em seus textos, a diminuição do papel do Estado na economia brasileira. Citado em Cezar Junior, 2010.

201 Relatório interno de gestão da CDHU. SÃO PAULO (Estado) Companhia de Desenvolvimento

Como acabamos de ver, a abordagem analítica que proponho para pensarmos o surgimento e o adensamento da prática de contratação do gerenciamento habitacional privado em São Paulo se apoia na ideia foucaultiana do *dispositivo de gestão* – dispositivo entendido como recurso, como um conjunto de práticas e procedimentos “facilitadores”, que cai bem a diferentes propósitos, de um lado a outro, entre progressistas e neoliberais, porque, no limite, viabiliza empreender a política pública, o que desde logo encerra-lhe uma funcionalidade que permite torná-lo legítimo e razoável, quando não inevitável, imprescindível.

O que faço agora, nesta etapa da tese, é traçar um percurso mais específico pelas tramas do aparato institucional estatal, jogando luz sobre suas escolhas e agenciamentos, para justamente tentar entender como ali se constrói ideologicamente essa tal imprescindibilidade. E para isso, não bastaria apenas mirar o *management* em si, como prática implementada, deixando escapar aquilo que possivelmente existe aí de mais complexo – a percepção de que os dispositivos dão sustentação a uma estrutura maior, que não é de todo passiva ou subordinada a interesses privados (que em tese seriam estranhos aos princípios da política pública), mas que se realiza, na verdade, *articulada a eles*, de maneira instrumental, funcionalizada.²⁰²

Nesse sentido, para dar conta desta discussão, me acerco da trajetória recente da CDHU, desde que a companhia passou a discursar com mais ênfase em prol da

Habitacional e Urbano. *São Paulo, habitação para todos*. CDHU, 1988, p.26. Citado em Royer, 2002, p.63.

202 Apoio meu argumento na observação de Eduardo Marques (2003): “[...] é inegável que alguns grupos da sociedade têm maiores recursos de poder do que outros, e portanto têm condições diferenciadas de ter seus interesses representados nas políticas estatais. De forma similar, é também evidente que os resultados da luta política influenciam as políticas do Estado e, em especial, que os movimentos sociais podem alterar o padrão de políticas estatais através da sua pressão. Entretanto, não podemos admitir que a esfera política seja subordinada ou que o Estado não tenha inércia, estratégias e interesses próprios, ou mesmo que se apresente passivamente no embate entre os diversos grupos. Sendo assim, nem o Estado pode ser apenas ocupado por grupos da sociedade, apresentando-se como heterogêneo e complexo em si mesmo, nem a política pode ser colonizada por dinâmicas de outras esferas, como a economia. Considerar essas dinâmicas corresponde a estudar os processos políticos inteiramente, assim como analisar os processos internos ao Estado, e as interfaces deste com a sociedade” (pp. 97-98).

produtividade (final da década de 1980) e, espelhadamente, deu maior impulso a programas habitacionais com expressiva participação do setor privado – incluídas aí as gerenciadoras terceirizadas, como é fácil supor, atendendo também (e quanto lhe interessava) aos clamores empresariais, sob o manto do slogan liberal típico do *management* contemporâneo, os três “E(s)” lembrados por Laval & Dardot (2013), “economia, eficácia e eficiência”.

Sem a pretensão de recontar as miudezas da história da instituição como forma de conjecturar sobre os níveis quantitativos e qualitativos de seu desempenho como promotora da habitação em São Paulo, na verdade, minha intenção agora não é outra senão evidenciar a dilatada estruturação de um determinado (e determinante) *modus operandi*, que por sua vez permite efetivar um fenômeno bastante concreto – a construção, como prática de governo, do tal dispositivo de gestão. E como particularidade ativa dessa realidade empírica em que o dispositivo, como fenômeno, se fabrica – ou é artificiosamente fabricado? –, o agente estatal é peça-chave; olhar mais especificamente para suas engrenagens político-institucionais, portanto, é um passo metodológico imprescindível para compor a leitura crítica do *arranjo* examinado, que se completa nos conteúdos trabalhados no próximo capítulo, quando, aí sim, o dispositivo da função gerencial será discutido como prática efetivamente implementada, como parte deste tal *modus operandi*, cujos nexos tento alinhar agora.

A atual Companhia de Habitação e Desenvolvimento Urbano do Estado de São Paulo é uma derivação do primeiro órgão local criado para exclusivamente dar tratos à questão da habitação popular em território paulista, a Caixa Estadual de Casas para o Povo - CECAP, instituída como autarquia em 1949, mas regulamentada através de decreto apenas em 1964.²⁰³

203 Nabil Bonduki (1998) recupera brevemente o contexto de criação da CECAP, ressaltando que o então governador do estado, Adhemar de Barros, numa ação reativa direcionada ao governo central (que tentava firmar sua política de habitação através da Fundação da Casa Popular), decide “ele próprio promover empreendimentos habitacionais”. Atento aos dividendos políticos e à forte

No período compreendido entre 1968 (ano em que efetivamente começa a operar, através de lei que a autoriza obter financiamento junto ao recém-criado SFH)²⁰⁴ e 1975 (quando passa de autarquia a sociedade por ações, numa articulação de interesses entre estado e federação), a instituição funciona tão somente como agente promotor do sistema SFH/BNH. A mudança ocorrida em seu estatuto a partir desta data, porém, permite não apenas uma “modernização” em sua estrutura institucional, mas também a ampliação de suas atribuições:

“Convertida em sociedade de economia mista, a Companhia passava a ter diretoria profissionalizada, conselho de administração e conselho fiscal, contabilidade própria, corpo de funcionários sob sua responsabilidade e, principalmente, possibilidade de celebrar contratos escapando dos rígidos controles do Direito Público” (Royer, 2002, p.36).²⁰⁵

É a partir da regulamentação dessa nova condição administrativa que a CECAP passa a atuar também como agente financeiro do sistema, ainda que o faça sempre de forma absolutamente atrelada e subordinada às diretrizes e recursos centralizados em âmbito federal.

crise de moradia que, já nesse momento, atingia as principais cidades paulistas, Barros solicita o fechamento do escritório regional da FCP e funda a CECAP, que acaba permanecendo inoperante durante quase vinte anos. Mais detalhes sobre o contexto político geral do período em Barbosa (2008).

204 Vale o registro de que algumas das primeiras unidades produzidas e comercializadas pela CECAP em articulação com o SFH/BNH pertenceram ao conjunto habitacional conhecido como Zezinho Magalhães Prado, projetado sob o comando de Vilanova Artigas, Fábio Penteado e Paulo Mendes da Rocha. Uma das melhores análises sobre o projeto e sua construção encontramos no trabalho de Guilherme Petrella (2009), que associa as “ambiguidades” do desenho do conjunto à própria condição política do momento vivido pelo país.

205 Segundo Royer (2002), o governo do estado de São Paulo, seguindo uma tendência bastante em voga nos anos 1970, instituiu inúmeras sociedades de economia mista e outras empresas públicas, “utilizando instrumentos típicos do Direito Privado para modernizar a administração indireta” (p.36). Além da EMURB e da EMPLASA, já lembradas no primeiro capítulo, são também exemplos dessa movimentação a constituição da Companhia de Desenvolvimento de Sorocaba (1978), da Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano e Rural de Bauru (1979), da Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano de Ubatuba (1979), para citar apenas alguns (dados em Rosa, 2013).

Para comprovar o profundo grau de determinação das dinâmicas federais na produção habitacional paulista, Barbosa (2008) apresenta um gráfico comparativo²⁰⁶ entre o total anual de empréstimos do BNH (recursos do FGTS) e o total anual de unidades habitacionais entregues pela CECAP entre 1967 e 1985, revelando curvas praticamente idênticas, com variações tão pequenas que poderiam ser mesmo desconsideradas. Entre 1974 e 1981 podemos perceber um ciclo de alta nos financiamentos e na produção estadual, com alguma instabilidade na virada da década. A partir de 1982, no entanto, acontece uma queda brusca em ambas as curvas, condizente com o momento de ruína do sistema federal.

A acentuação da crise do SFH/BNH nos anos 1980 vai significar, para a instituição paulista, o início de um processo de transição do modelo instituído pelo governo central para outro, baseado na autonomia da política habitacional estadual. Em novembro de 1983, Franco Montoro à frente do governo do estado, cria-se a Secretaria Executiva de Habitação; em março de 1984, a CECAP passa a se chamar Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Estado de São Paulo - CDH e, por conseguinte, se transforma em braço executivo da nova secretaria.²⁰⁷

Como já dito no capítulo anterior, Montoro elegeu-se governador na primeira eleição direta para o cargo desde o golpe de 1964, propalando um discurso progressista, baseado na defesa da descentralização e da participação popular como princípios fundamentais para a implementação de uma nova política habitacional no estado, despregada dos vícios autoritários e elitistas do falido BNH.

O carro-chefe de sua proposta para a questão da moradia para as faixas de menor renda é considerado uma espécie de reação ao modelo SFH/BNH: o Programa Municipal de

206 Encontrado na página 82 da referida dissertação.

207 Antes disso, a antiga *antarquia* CECAP - Caixa Estadual de Casas para o Povo, ao ser transformada em *sociedade por ações*, em 1975, passou a se chamar CECAP - Companhia Estadual de Casas Populares. Mais tarde, quando Paulo Maluf foi governador do estado, a companhia teve novamente seu nome substituído, dessa vez por CODESPAULO. Luciana Royer (2002, p.37) aponta que havia uma intenção – expressa em documentos consultados por ela – de que a CODESPAULO “viesse a atuar também como indutora do desenvolvimento regional (ao menos no planejamento). Integravam o planejamento da Companhia para o início da década de 80 diversos programas”, como implantação de conjuntos rurais, de infra e superestrutura ambiental no entorno de usinas de açúcar e álcool, etc. Nada disso, entretanto, prosseguiu neste momento, tendo em vista o contexto de crise que havia esgotado a capacidade de financiamento dos governos.

Habitação - PMH, baseado numa produção realizada via *mutirão*, que contava com duas “parcerias” importantes para efetivar-se: a dos municípios, que disponibilizariam terreno, assistência técnica para seleção dos mutuários, engenheiros e mestres de obra; e, é claro, a dos futuros moradores, que ofertariam sua mão de obra para a autoconstrução de suas casas, arcando, ao final, apenas com o custo do material de construção no valor total da unidade (Royer, 2002).

Três argumentos apareciam como razoáveis para justificar e legitimar uma ação desse tipo nesse momento específico, tal como observado no **Capítulo 3**: o primeiro deles seria a própria necessidade de se criar formas alternativas para o trato da moradia popular, que visassem o fortalecimento do processo de descentralização da política em contraposição ao sistema colapsado do período anterior; o segundo teria a ver com a demanda dos movimentos sociais e com as solicitações de que a população pudesse participar mais ativamente da concepção e da realização dos programas; e o terceiro seria aquele que “tecnicamente” respaldaria as decisões tomadas – a imprescindibilidade da redução dos custos de produção das novas unidades, dada a restrição orçamentária dramática que asfixiava a capacidade de investimento do Estado.

Efetivamente iniciado em 1985, o programa manteve um caráter meramente experimental e de “exemplarização”, no sentido de que apenas foi capaz de “semear algumas iniciativas”²⁰⁸, já que não havia condições institucionais e de financiamento para alcançar grandes escalas de atendimento – sobretudo no caso das faixas de menor renda, público-alvo da ação –, embora a demanda evidentemente estivesse em franca expansão nesse período.

De todo modo, é no contexto desta experimentação – em que o estado passa a assumir a política habitacional lançando mão de orçamento próprio, sem que, em contrapartida, conte com a complementação necessária de recursos via governo federal para financiá-la – que se robustece, em São Paulo, a discussão a respeito de uma necessária revisão das condições de autonomia financeira dos entes federativos e da concentração das competências tributárias nas mãos da União.²⁰⁹

208 Questão ressaltada por Pedro Paulo Martoni Branco, presidente da CDH à época, em entrevista à Luciana Royer (2002).

209 Na verdade, essa era uma discussão que não estava evidentemente concentrada apenas sobre a

A reforma administrativa de 1967 tratou de concentrar em âmbito federal a captação e o recebimento da grande maioria dos impostos, forçando estados e municípios a constantemente negociar transferências de recursos para efetivação de políticas locais, o que não apenas contribuía para o aumento nos níveis de dependência dos entes federativos (gerando inclusive altos índices de endividamento público), mas também debilitava sua capacidade decisória.

Portanto, quando a centralização do regime começa a desmoronar, solicitando a expansão de iniciativas autônomas para o atendimento de demandas sociais latentes, a pauta da reforma tributária acaba entrando com força nos debates do processo constituinte, culminando na aprovação da Carta de 1988, que oficializa mudanças importantes no sentido de promover a autonomia financeira das demais esferas de governo.

Em São Paulo, esse fato representa um marco para a trajetória da política habitacional paulista, já que abre as portas para a aprovação, em 1989, da lei nº 6556, que eleva em 1% a alíquota do ICMS - Imposto sobre Mercadorias e Serviços, atrelando a receita tributária do estado ao financiamento de programas de produção de moradias de interesse social, garantindo, assim, um fluxo permanente de recursos para a política operada pela CDH, que, nesse momento, já contava com um arcabouço institucional consolidado, *expertise* técnica e profissional e capacidade organizacional para tanto. Desta sorte, o estado de São Paulo, podemos dizer, passava enfim a contar com uma base sólida para a construção de um sistema habitacional próprio.

Somando matéria à consolidação desse processo, em 1987 (antes, portanto, da aprovação da referida lei), chega ao posto de governador, o ex-senador Orestes Quécia, anunciando uma guinada nas formas de tratamento da questão, uma radical “mudança de conceito” da postura assumida pelo estado frente ao problema da moradia popular.

questão habitacional, mas relacionava-se mais amplamente ao processo de descentralização das políticas públicas, uma das grandes reivindicações democráticas dos anos 1980. Nas palavras de Marta Arretche (2002, p.26), “a avaliação unânime de que a excessiva centralização decisória do regime militar havia produzido ineficiência, corrupção e ausência de participação no processo decisório conduziu a um grande consenso – que reunia, na verdade, correntes políticas à esquerda e à direita – em torno das virtudes da descentralização. Esta última – esperava-se – produziria eficiência, participação, transparência, *accountability*, entre outras virtudes esperadas da gestão pública. Assim, no Brasil dos anos de 1980, centralização e autoritarismo eram ambos encarados como filhos da ditadura, ao passo que descentralização, democratização do processo decisório e eficiência na gestão pública andariam automaticamente juntas.”

Através de uma sequência de decretos, Quércia promove mudanças graduais nos órgãos executores da política, a começar pela própria secretaria, que em 1987 deixa de ser Secretaria Executiva de Habitação para tornar-se, primeiramente, Secretaria de Estado da Habitação e, em seguida, Secretaria de Estado da Habitação e Desenvolvimento Urbano. Em junho de 1989, a CDH, por sua vez, transforma-se finalmente em CDHU - Companhia de Desenvolvimento Urbano e Habitacional do Estado de São Paulo.²¹⁰

As mudanças, evidentemente, não foram apenas nominais. Quércia claramente redireciona as ações da empresa para uma iniciativa de ataque agressivo ao déficit, tendo como norte um modelo empresarial de produção em massa de novas unidades habitacionais, que, evidentemente, deixava para trás a linhagem programática “participacionista” defendida por Montoro.²¹¹

Luciana Royer (2002), no estudo aprofundado que fez sobre a instituição, alega que o parâmetro das ações adotadas pelo órgão no pós-1989 na verdade não fugiu ao modelo SFH/BNH: sob a justificativa de responder à demanda dos movimentos sociais de moradia e ao mesmo tempo dinamizar o setor da construção civil, os compromissos com a iniciativa privada se tornam ainda mais sólidos nesse período, fazendo elevar o atendimento habitacional a patamares nunca antes atingidos pela empresa, na mesma proporção em que se faz multiplicar as contratações de projetistas, consultores, gerenciadoras e empreiteiras – movimentação orquestrada também a partir do discurso

210 Segundo a pesquisadora Zenaide Oliveira, a antiga Secretaria Executiva de Habitação (SEH) era subordinada ao Gabinete do Governador, mas não tinha estrutura orgânica própria, corpo funcional próprio e sequer uma receita própria de alguma consistência. Ainda assim, conforme a autora, “foi por intermédio da SEH que o governo estadual alocou recursos à CDHU, através de repasses na forma de convênios. À SEH coube a coordenação e a elaboração das diretrizes da política habitacional.” A Secretaria de Estado da Habitação (SH) foi instituída já com recursos e quadro próprios, buscando superar as limitações institucionais de que padecia a estrutura anterior. “Progressivamente, entretanto, a partir de 1991, seu papel passou a ser esvaziado, passando a CDHU a concentrar as atribuições de formulação da política e o exercício das ações de coordenação e execução” (Oliveira, 2002, p.52).

211 Diante do salto de escala que se pretendia dar à cobertura da companhia, a prática do mutirão não parecia fazer sentido aos *policie-makers*, que argumentaram o quanto foi possível em defesa da erradicação desta modalidade de atendimento: mão de obra leiga e desqualificada, controle e logística inadequados, tempos alongados de obra que causariam prejuízos na hora da compra de materiais, e, o mais importante para eles, a impossibilidade de se produzir grandes conjuntos através de um processo construtivo considerado “artesanal” (Royer, 2002, p.63).

legitimador da racionalização administrativa e das primazias trazidas por práticas (mais eficientes) nascidas no setor privado.²¹²

As palavras de Oliveira (2002, p.61) são esclarecedoras a respeito do leque aberto de interesses que induzia, *consensualmente*, à implementação de um tipo determinado de política habitacional, que embora fosse capaz de efetivamente expandir o atendimento, na verdade ainda permanecia filiado, como no argumento de Royer, ao mesmo projeto conservador de outrora:

“O arco de alianças políticas que sustentou a agenda de governo de 1987 a 1990 conferiu relevância à questão da moradia urbana, na forma de produção habitacional com participação decisiva da ação pública estadual. A possibilidade de desenvolver um grande programa habitacional, anti recessivo e com efeito anticíclico, de gerar empregos, de aumentar a renda urbana, de estimular a ativação da indústria da construção civil e elevar a receita pública através do aumento da arrecadação tributária unificou uma base ampla de forças sociais e políticas. O programa de construção de 400 mil moradias, lançado pelo governo Quércia para o quadriênio, galvanizou um conjunto de forças – prefeitos, parlamentares, lideranças sociais vinculadas aos movimentos populares e à Igreja Católica, empresários, partidos, *police-makers*... Assim foram lançadas as bases para uma grande convergência, capaz de dotar a ação governamental do instrumento necessário e fundamental para a construção de um novo padrão de financiamento e de autonomização.”

Assim, deixando para trás a tarefa de “simplesmente” promover mutirões como antes, a empresa passa a trabalhar prioritariamente com obras realizadas pelo setor privado – sobretudo através da modalidade *Empreitada Global*. Barbosa (2008) explica que a opção por esta forma de execução dos empreendimentos se diferenciava dos mutirões não apenas pelo método construtivo adotado, mas, sobretudo, pela distribuição das tarefas dos agentes envolvidos: no caso do PMH, a prefeitura era a responsável pela gestão da obra, cabendo à CDH apenas orientar e fiscalizar a construção. Neste esquema, boa parte das atividades do agente promotor e do agente instrumental era repassada ao

212 De modo a ilustrar as articulações de interesses que estavam em jogo nesse momento, Royer (2007) relembra o acordo firmado entre o governador Quércia e o então presidente da FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Mário Amato, para se fazer aprovar a legislação estadual que destinaria uma parcela dos recursos do ICMS para a CDHU, com a clara intenção de dinamizar a indústria da construção civil no estado de São Paulo.

poder público municipal, que assumia grande controle sobre o empreendimento habitacional. Já na modalidade *Empreitada Global*, a empreiteira que vencesse a licitação seria a responsável pela gestão da obra, assumindo, portanto, a competência de agente instrumental, cabendo à CDH, como agente financeiro e promotor, o investimento e gestão dos recursos e administração do contrato da obra. Ou seja, retirava-se das mãos do município o controle efetivo da execução dos empreendimentos repassando-os à iniciativa privada, de modo a reavivar, assim, a estimada parceria que havia sido abalada pela desestruturação do SFH.²¹³

Nesta arquitetura organizacional, a CDH deveria funcionar, nas palavras de seus próprios dirigentes, como uma grande “*gerenciadora de construtores*”, estruturada para contratar projetistas, consultores e empreiteiras que pudessem dar conta das novas e ambiciosas projeções de atendimento em larga escala.²¹⁴ Por outro lado, sob a justificativa de não inchar demais a companhia com funcionários concursados, também a *função gerencial* começa a ser terceirizada, dando início a um ciclo de ininterruptas contratações de *gerenciadoras privadas*, no final dos anos 1990, “para atender as demandas por novos funcionários e pela racionalização da estrutura administrativa” (Royer, 2002, p.61):

“A terceirização de serviços, incorporada em larga escala na gestão [de Orestes Quércia], foi ainda mais ampliada [a partir do governo Fleury]. Muitos segmentos do processo de produção foram delegados às empresas de serviços de apoio à produção: contratações de gerenciadoras de profissionais com formação técnica, de escritórios para elaboração de projetos, levantamento topográfico, sondagens, fiscalização de obras, medições, fiscalização do patrimônio imobiliário etc. É importante registrar que os salários dos profissionais formalmente vinculados às gerenciadoras, mas, de fato, à serviço da CDHU, foram tratados no fluxo de caixa da CDHU não como custeio, mas como investimento. Parte da expansão da terceirização ocorreu em função da expansão da escala de produção e da oferta, mas em larga medida foi movida por uma ação governamental marcada por transferência crescente de atribuições e delegação de

213 Essa alocação de papéis para a execução da política de habitação estadual está especialmente bem desenvolvida no trabalho de Oliveira (2002), que merece consulta por quem pretenda aprofundar-se no tema.

214 Conforme consta do relatório de gestão da empresa SÃO PAULO (Estado) Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano. *São Paulo, habitação para todos*. CDHU, 1988, p.26. Citado em Royer, 2002, p.63.

operações baseadas em intensa relação de associação com a esfera privada. A despesa mensal com pessoal nesse período chegou à seguinte distribuição: 41,4% da despesa ocorreu com terceirizados e 56,6% com pessoal próprio” (Oliveira, 2002, pp.69-70).

O governo Quércia (1987-90), portanto, foi especialmente decisivo para os rumos que a empresa tomaria a partir de então. Ao tornar-se CDHU, em 1989, a instituição incorpora o Departamento de Edifícios e Obras Públicas e a Companhia de Construções Escolares do Estado de São Paulo, assumindo as funções de construtora de obras públicas do estado entre os anos 1989 e 1992 (quando volta à sua condição anterior, exclusivamente dedicada à produção habitacional), fato que também parece certificar seus compromissos com a dinamização da construção civil no estado. Além disso, a vigência da lei que regulamenta a vinculação orçamentária permanente do ICMS inicia-se sob seu governo, em 1990, dando musculatura à atuação da empresa, que implementa, nesse período, doze escritórios regionais espalhados por todo o território estadual, mas não necessariamente correspondentes à abrangência definida pela estrutura das regiões administrativas do estado – destaque para os de Araçatuba, Araraquara, Campinas, Marília, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Taubaté (Royer, 2002).

.Em termos de operacionalização do atendimento habitacional, cabe observar que, ao longo das administrações que sucederam Orestes Quércia, o repasse dos fundos públicos para que a iniciativa privada se lançasse à produção de moradias populares acabou abrindo novos horizontes também para o setor da incorporação imobiliária, refinando uma prática já antes testada pelo BNH, em outras condições (Barbosa, 2008). Durante as gestões de Luiz Antonio Fleury Filho (1991-94) e Mário Covas (1995-2001)²¹⁵, ganha impulso o famoso sistema “chave na mão”, através da modalidade *Chamamento Empresarial* (sob Fleury), mais tarde renomeada *Empreitada Integral* (sob Covas), justificada, em tese, pelas dificuldades do governo estadual em provisionar terrenos para a implementação de conjuntos habitacionais e pela possibilidade de redução dos custos dado o aumento da escala produtiva: tratava-se de uma ação

215 Mário Covas cumpre um primeiro mandato entre 1995-98; é reeleito e cumpre um segundo mandato até o início de 2001, ano em que falece. Após sua morte, assume o vice, Geraldo Alckmin, completando a gestão peessedebista em 2002, quando também se reelege governador.

conjunta entre a CDHU e as construtoras e incorporadoras que, isoladamente ou em consórcio, se propusessem a fornecer empreendimentos habitacionais completos, construídos em terrenos de sua propriedade ou adquiridos por elas para este fim, assumindo, nesses casos, também o papel de *agente promotor* nos arranjos da política estadual de moradia (Barbosa, 2008).²¹⁶

De todo modo, é preciso lembrar que, embora as modalidades empresariais de produção sempre tenham ocupado lugar de maior destaque nas formas de atendimento da empresa, uma série de outros programas menores – ditos “especiais” ou “alternativos” – compôs (e compõe) de forma secundária, desde os anos 1980, o cardápio da política habitacional da CDHU, muitas vezes atendendo a demandas que não necessariamente estão em seu horizonte de investimento, mas que precisam de alguma forma ser acatadas. Carta de crédito, lotes urbanizados, autoconstrução, recuperação ambiental, renovação urbana (intervenções em favelas e cortiços) são exemplos de linhas de ação que orbitaram a produção mais tradicional da empresa e ainda o fazem até os dias de hoje, com maior ou menor ênfase neste ou naquele governo.²¹⁷

Alguns dos exemplos mais significativos destas tais “alternativas” de atendimento formalizadas pela CDHU – e que se fortalecem, na verdade, por exclusiva pressão dos

216 Para além da própria experiência do BNH, é impossível não traçar um paralelo com o atual modelo adotado pelo governo federal brasileiro, através do Programa Minha Casa Minha Vida. Vejamos as palavras de Luciana Royer (2002) a respeito da ação da CDHU nesse momento, cujo teor se aproxima das observações que apresentei no **Capítulo 1** ao tratar do pacote habitacional de Lula e Dilma: “A Secretaria de Habitação [do estado de São Paulo] e seu braço executor começavam a renunciar a seu papel pró-ativo na indução planejada do crescimento das cidades. Ao contratar uma quantidade de unidades em determinada cidade, o poder público prescindia de um desenho cuidadoso de onde deveriam ser construídas as unidades. A vantagem adquirida ao deixar à iniciativa privada a aquisição de terrenos, amplamente confirmada a partir dos valores astronômicos das indenizações pagas nas desapropriações de terra, por exemplo, poderia se perder ao permitir que essa escolha nas cidades pequenas e médias se desse ao sabor da oferta dos interessados na licitação” (p.72).

217 O Programa Guarapiranga, mencionado no capítulo anterior, certamente seria um caso a ilustrar esta tendência: embora se trate de uma intervenção em rede, estruturada institucionalmente a partir das premissas da recuperação ambiental e não de uma ação isolada da CDHU (que contribui, nesse caso, mais com recursos do que com responsabilidades operacionais), os projetos e obras na região dos mananciais compõem ainda hoje uma das linhas programáticas da empresa, como veremos adiante. Sobre o histórico do processo de “transformação” do Programa Guarapiranga em Programa Mananciais do Alto Tietê, incluindo as muitas etapas de intervenção, as diferentes fontes de financiamento ao longo do tempo e os ajustes no escopo das ações, verificar sobretudo o capítulo 8 da tese de Luciana Ferrara (2013).

movimentos de moradia atuantes sobretudo na RMSP no início dos anos 1990 –, foram os programas voltados aos *mutirões autogeridos*, baseados num outro tipo de controle e execução da política.

O mais expressivo destes movimentos, naquele momento, era a União dos Movimentos de Moradia - UMM, que, pelo protagonismo que assumira na luta pela autogestão, acabou por nomear o primeiro programa instituído nesses moldes ainda no governo Fleury: *Programa Mutirão UMM*. Muito influenciado pelas experiências que estavam sendo realizadas em âmbito municipal no mesmo período, através da gestão de Luiza Erundina (*Programa FUNAPS Comunitário*), o programa sofrera forte resistência dos técnicos da CDHU, acomodados à lógica de trabalho das empreiteiras e pouco afeitos a práticas participativas e descentralizadas. Nesse caso, a base operativa da ação consistia em repassar diretamente às associações comunitárias cadastradas na CDHU os recursos relativos aos materiais de construção, mão de obra especializada, projetos (sempre desenvolvidos por assessorias técnicas), administração de obra e canteiro, para que elas mesmas fizessem, direta e autonomamente, a gestão do empreendimento (Royer, 2007).

Quando, em 1994, Mário Covas se lança candidato a governador do estado, um de seus principais comprometimentos de campanha era justamente a continuidade da política de mutirões autogeridos realizada através da CDHU. No entanto, as críticas ao curto alcance do programa anterior em termos da capacidade numérica de sua produção²¹⁸ ensejaram desvirtuamentos significativos em relação ao formato até então adotado, colocando em risco a própria concepção autogestionária que o fundamentava.

O programa é renomeado, passando a chamar-se *Programa Paulista de Mutirões*, e de pronto transmuda-se em novas feições, mais apropriadas à produção massiva pretendida pela empresa. Nessa versão, a CDHU passa a chamar para si responsabilidades e

218 A gestão Covas produziu um estudo detalhado a respeito do Programa Mutirão UMM, que resultara num documento de certo modo elogioso às ações postas em curso através dele, destacando suas vantagens “especialmente quanto aos resultados qualitativos e de apropriação dos empreendimentos, além da redução dos custos. Por outro lado, [destacou-se] as dificuldades e longos prazos de viabilização dos empreendimentos. Em 1995 [havia apenas] 3.554 unidades habitacionais contratadas a um custo médio de R\$ 11.713,76, o que [representava] cerca de 10% da receita da CDHU relativa aos recursos provenientes do ICMS. O programa [produzia] unidades habitacionais maiores que 54 m² de área útil, enquanto o chamado padrão CDHU [atingia] 51 m²; além dos menores custos de produção (sempre em média): R\$ 216,00/m² no programa-mutirão e R\$ 334,00/m² na empreitada global” (Rossi, 2010, p.92).

decisões que antes caberiam às associações comunitárias, interferindo na concepção dos projetos arquitetônicos, na contratação das assessorias técnicas e no processo de execução das obras, que, num giro regressivo, acaba por retornar às mãos das empreiteiras.²¹⁹ Diante de questionamentos dos contratos encaminhados pelo Tribunal de Contas, aborta-se por completo a autogestão (reconvertida numa encenação de “gestão compartilhada” entre associações e companhia) e, afinal, resgata-se o formato conservador e privatista da Empreitada Global, sob a justificativa de que se fizessem cumprir as metas que ainda não haviam sido alcançadas através do mutirão. Segundo Rossi (2010), além das dificuldades de adaptação da estrutura da CDHU a um formato de política descentralizada e das hesitações por parte de seus funcionários em relação às tais práticas de autogestão, a própria pressão dos empreiteiros para aumento de número

219 Reproduzo aqui um trecho da tese de livre docência de João Marcos Lopes, em forma de depoimento, sobre a experiência vivida por ele, então arquiteto da assessoria técnica USINA - Centro de Trabalhos para o Ambiente Habitado, junto à CDHU, quando Mario Covas chega ao governo do estado e redesenha o programa de mutirões: “Covas afirmar-se-ia o ‘pai dos mutirões’, fazendo referência ao período que governara o município e que autorizara a realização de alguns mutirões na cidade. Aprovava nossos projetos por ‘decreto’ e assegurava, por intermédio de Goro Hama, Edsom Marques e todo o primeiro escalão da CDHU, que o Estado investiria maciçamente em mutirões autogeridos. Mas – que a União de Movimentos por Moradia não pensasse que era o único movimento de moradia da cidade. Há que se repartir o bolo. Assim, o programa UMM de Mutirões passou a se chamar Programa Paulista de Mutirões, uma estratégia bastante bem acabada de cooptação de movimentos e de suas lideranças, organizando no varejo as demandas para colher no atacado a composição de uma extensa base domesticada pelo sorteio de uma vaga nos mutirões.

Bom, isso é o que ouvíamos falar das Associações que iam sendo montadas a rodo em todo o Estado, para acesso aos financiamentos. Nós, juntos à União [de Movimentos por Moradia], mantínhamos os procedimentos como se o resto não alterasse significativamente nosso modo de agir. Mas o que estava em curso era justamente uma apropriação indébita e adulteração interessada do programa anterior, transformando antigos argumentos nossos e do Movimento, em pretextos úteis às engenharias de arrecadação de fundos ‘menos contingenciados’. Nesse caso, na verdade, trata-se de discutir como a ideia de *autogestão* se descola dos *processos de produção de moradia por ajuda mútua*, permitindo apropriações mais graves e determinantes que aquelas apenas semânticas. Rebaixa, em tons de cinza, o princípio da autonomia e da livre organização popular, cedendo lugar a um processo – sutil, num primeiro momento – de incorporação das bandeiras de luta: ‘menos mutirão – mais autogestão’, por exemplo, justificou, nos anos Covas, o ingresso das empreiteiras executando fundações e superestrutura – o ‘paliteiro’ ou ‘canela seca’, como dizia o povo –, ‘liberando’ os mutirantes de grande parte do tão propalado ‘sobretrabalho’. O detalhe é que esta tarefa consumia 60% dos recursos previstos para a produção de toda a unidade habitacional – contra os tradicionais, no máximo, 30%. E mais: quem contratava as empreiteiras, sem nenhum processo licitatório e por indicação da própria CDHU, eram as Associações que se prestavam a testas-de-ferro, úteis para a tal engenharia que sugeri” (Lopes, 2011, pp.135-136; grifos no original).

de contratos fez com que parte dos serviços fosse terceirizada, garantindo a volta (ou a permanência) do arquétipo tradicionalista que distingue a instituição.

A predileção por esse modelo privatista encontra ressonância, além do mais, no perfil organizacional da companhia, que, também sob Covas, passará por nova remodelação administrativa, baseada na ampla movimentação gerencialista em voga no governo federal então comandado por Fernando Henrique Cardoso (também peessedebista e propagador da cantilena da “necessária modernização do Estado” diante da crise, cujas especificidades já foram tratadas no **Capítulo 1**).

De início, uma das primeiras medidas tomadas por Covas com vistas ao controle de despesas com pessoal e encargos previdenciários foi a redução de aproximadamente 40% do quadro funcional da empresa que, antes do corte, em janeiro de 1995, chegou a contar com quase 1.900 empregados, entre concursados, comissionados e terceirizados (Royer, 2002).

Além disso, uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas – à qual estavam vinculados diversos arautos dos gerencialismos da vez, como o próprio Bresser-Pereira, por exemplo – firmou os termos básicos do novo funcionamento da CDHU, fundamentalmente orientados pelo conhecido corolário gerencial-empresarial do “planejamento estratégico”, da “eficiência”, da “qualidade total”, da “reestruturação organizacional” e da “melhoria dos processos”.

De todo modo, os relatórios produzidos pela consultoria da FGV, apesar de críticos em relação às gestões anteriores da companhia, não produziram efeitos de mudança efetiva nas formas de atendimento adotadas. Na verdade, como ressalta Royer (2002, p.86), “a face da eficiência da política continuou a ser o número de unidades produzidas, sendo o core da política determinado pela produção de novas unidades sob o sistema de empreitada”.

No entanto, a ênfase no temário da *qualidade* – que, na época, tratava-se do mais célebre modismo gerencial da vez, como já vimos – acabou rendendo a criação, em 1996, de um programa específico para lidar com a questão: o *QUALIHAB - Programa da Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo*.

Ainda hoje ativo, o programa, em tese, lança mão do poder de compra da CDHU como meio de incentivar e garantir a qualidade de materiais, componentes, sistemas

construtivos, projetos e obras atinentes aos empreendimentos de habitação popular promovidos pelo governo estadual, conforme a disposição de seus objetivos:

“1) Otimizar e garantir a qualidade das habitações, envolvendo os materiais e componentes empregados, enfocando os projetos e obras realizadas, através da parceria com o meio produtivo, firmando acordos setoriais que abordem: - A implantação de programas setoriais de qualidade; - A maximização da relação benefício/custo; - A agregação de valores sociais visando a satisfação do usuário; 2) Otimizar o dispêndio de recursos humanos, materiais e energéticos nas construções habitacionais, preservando o meio ambiente; 3) Estimular a interação da cadeia produtiva, buscando produtividade, padronização, enfocando os processos de execução e os recursos humanos e materiais empregados, visando transformar a tarefa de construir uma habitação em operações de montagem de componentes racionalizados”.²²⁰

Barbosa (2008) alega que o QUALIHAB foi umas das únicas iniciativas inovadoras da gestão de Mário Covas, permitindo a introdução de um debate antes inexistente sobre a questão da qualidade das moradias produzidas não apenas pelo governo estadual, mas em todo o país, na medida em que serviu também de base à criação do *Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP H*, lançado pelo governo federal no final de 1998 nos mesmos moldes²²¹. Às empresas interessadas os acordos setoriais promovidos

220 Esta é a versão atual dos objetivos do programa, que sofreu poucas e irrelevantes alterações desde seu lançamento em 1996. Dados disponibilizados no *site* da CDHU: <http://www.habitacao.sp.gov.br/saiba-como-funciona-a-cdhu/qualihab/objetivos.asp>. Primeira consulta em 10/5/12.

221 O programa surgiu originalmente como “Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional - PBQP-H”. Depois de incorporar as áreas de saneamento e infraestrutura urbana em seu escopo, o “H” do programa passou de “Habitação” para “Habitat”, “conceito mais amplo e que reflete melhor sua nova área de atuação”. Segundo o Ministério das Cidades, a meta do programa é organizar a cadeia produtiva do habitat em torno de duas questões principais – a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva, envolvendo, para tanto, ações de “avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão de obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos” (dados em <http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/index.php>, primeiro acesso em 28/09/12). Para um aprofundamento do funcionamento do programa, com referências importantes a respeito dos fundamentos de normatização em que ele se baseia, consultar especialmente o capítulo 6 da tese de José E. Baravelli (2014). De forma geral, o autor tece considerações extremamente relevantes sobre o papel das tecnologias organizacionais e dos sistemas de gestão da qualidade para

exigiam adequação ao receituário da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas e o cumprimento de metas e prazos de processos de certificação dentro do sistema ISO 9000.²²²

Em relação ao atendimento, de maneira geral, entre 1995 e 2000, o governo Covas, segundo Oliveira (2002), procurou inverter a tendência predominante até então na distribuição da oferta sobre o território paulista ao retirar, em parte, o peso da intervenção nos micro e pequenos municípios, fazendo crescer significativamente as taxas de cobertura nas regiões metropolitanas de São Paulo, da Baixada Santista e nas

a produtividade do setor da construção habitacional, sobretudo no contexto mais recente por ele analisado, com base nos dados da produção do PMCMV.

- 222** É possível supor, de todo modo, como argumenta Royer (2002), que, mais do que pensar formas específicas de efetivamente elevar os padrões construtivos das unidades produzidas pela companhia, o que realmente estaria por trás da normatização destes novos requisitos de qualidade era, na verdade, uma autoexigência do próprio setor da construção civil no sentido de garantir uma melhora no controle dos processos produtivos nos canteiros de obra (por exemplo, eliminando perdas, paradas e retrabalho), de modo a assegurar níveis mais eficientes de produtividade – e de lucro, evidentemente. Inclusive os ganhos para o setor são citados na própria apresentação do programa, ressaltando-se o impacto positivo de uma ação conjunta que pode gradativamente forçar um aumento na competitividade das empresas brasileiras de construção em mercados mais ampliados: “Com o compromisso conjunto entre iniciativa privada e o Estado (Programa QUALIHAB), a construção civil poderá ter a médio e longo prazo os seguintes resultados: 1. Evolução tecnológica dos processos produtivos, novos produtos desenvolvidos com maior valor agregado; 2. Modificação do perfil dos profissionais do setor, com o surgimento de novas profissões que fixem os trabalhadores na Construção Civil; 3. Transformação das construtoras em montadoras integradoras de serviços e produtos; 4. Aumento de competitividade das empresas brasileiras de produtos e serviços de construção habitacional, enfocando a globalização da economia e a competição dentro dos padrões internacionais; 5. Extensão dos seus resultados a outros segmentos - escolas, hospitais, etc. - e ao mercado como um todo; 6. Benefício ao cidadão atendido pelas lojas de materiais de construção, que representam 60% da distribuição de produtos para a construção civil.” Dados disponibilizados no *site* da CDHU: http://www.cdhu.sp.gov.br/producao-new/impacto_construcao_civil.asp. Primeira consulta em 10/5/12.

Além disso, cabe registrar uma outra observação importante: processos internos de reestruturação estavam sendo experimentados por todo o macro setor da engenharia no país, como forma de encontrar saídas para crise que exauria o setor produtivo nacional, e, como vimos nos **Capítulos 2 e 3**, as empresas do ramo da Engenharia Consultiva não estiveram alheias a toda esta movimentação, ao contrário: também ali a cartilha da *qualidade total* passou a circular de forma onipresente nesse momento, permitindo que projetistas e consultores tomassem parte na mesma ciranda de certificações seletivas em que já estavam metidas as construtoras e fornecedoras de materiais. Não à toa, portanto, o QUALIHAB também conta, desde o início de sua criação, com uma vertente de qualificação de *firmas de projeto e gerenciamento*, assunto sobre o qual volto a tratar no capítulo seguinte.

grandes cidades – ainda que, de todo modo, em números absolutos, o interior paulista tenha permanecido como o principal vetor de investimentos da companhia.

Aliás, o carro-chefe da política habitacional da CDHU, diga-se, sempre fora, reconhecidamente, a produção de novas unidades localizadas em sua maioria no interior, reiterando uma espécie de “tradição” programática que frutifica com o BNH, cuja disposição é sempre “atender a lógica da oferta, dos interesses que se abrigam na produção da oferta”, mais do que necessariamente voltar-se às necessidades mais imediatas da demanda social (Oliveira, 2002).²²³

É somente a partir de 2002, já sob Geraldo Alckmin, que começam a ganhar um pouco mais de peso alguns programas “alternativos”, com investimentos em outras modalidades de atendimento, mais abrangentes e abertas à diversidade da demanda: um conjunto de ações ligado à urbanização de favelas, melhorias em assentamentos precários e conjuntos habitacionais, remoção e reassentamento de população moradora de áreas de risco, assistência técnica à regularização fundiária, intervenções em cortiços e atendimentos a grupos vulneráveis como índios, quilombolas e assentados rurais no interior (Denizo, 2007; Rossi, 2010).

Mais adiante, a partir de 2007, com o governo estadual sob a batuta de José Serra, verificamos o início de uma leve aproximação entre os números totais de unidades ofertadas pela CDHU na RMSP - Região Metropolitana de São Paulo e aqueles relativos ao restante do interior do estado.²²⁴ Além disso, a embocadura das ações de regularização fundiária cresce consideravelmente nesse mesmo período, sob a pressão

223 Em documento que contém uma avaliação crítica do *modus operandi* da CDHU encaminhado ao governador Covas pela associação de funcionários da própria companhia, alega-se que, entre 1988 e 1998, mais de 30% da oferta habitacional da empresa foi destinada a municípios com menos de 20 mil habitantes, os quais concentrariam apenas 9% da população, enquanto os 6 municípios mais populosos, que concentrariam 41% da população do estado, receberam apenas 15% da produção (Ofício ASCECAP 511, de 30/12/1998. Citado em Oliveira, 2002).

224 Em 2004, a proporção das unidades ofertadas pela CDHU era a seguinte: RMSP - 27%; Interior do estado - 73%. Em 2008: RMSP - 32%; Interior do estado - 68%. Em 2012: RMSP - 37%; Interior do estado - 63%. Dados retirados do *site* da CDHU: <http://www.cdhu.sp.gov.br/producao-new/distribuicao-producao.asp>. Primeira consulta em 10/2/13.

do Ministério Público, que cobrava a CDHU pela imensidão de conjuntos produzidos e jamais regularizados.²²⁵

Um vultoso programa de “recuperação socioambiental”, todavia em andamento, inicia-se em 2007 no Parque Estadual da Serra do Mar, contando com recursos do PAC - Programa de Aceleração do Crescimento e do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento. Através dele – que envolve um volume significativo de remoções e reassentamentos de famílias moradoras de áreas de risco –, a CDHU passa a colocar mais ênfase em ações nomeadas “sociais”, que, embora não sejam uma novidade, passam definitivamente a serem exigidas em contrato, sendo normalmente executadas pelo mesmo grupo de gerenciadoras privadas tratadas nesta tese, postas a campo para se especializar também neste tipo de serviço, como veremos.

Em termos institucionais/organizacionais, reestruturações de grande envergadura também são celebradas nesse período, com um remanejamento de atribuições que define com maior precisão o papel autônomo da Secretaria de Habitação, até então sufocada pela atuação da CDHU. O decreto nº 53.823 de 2008 regulamenta a criação de três instrumentos novos da política habitacional paulista: o Conselho Estadual de Habitação (com representação da sociedade civil)²²⁶, o Fundo Paulista de Habitação de Interesse Social - FPHIS e o Fundo Garantidor Habitacional - FGH.

225 Até novembro 2010, haviam sido regularizadas mais de 56.000 unidades produzidas pela CDHU em cerca de 390 núcleos espalhados pelo estado (Krähenbühl, 2011). Paralelamente à regularização dos conjuntos da CDHU, a Secretaria de Habitação criou em 2007 o Programa Cidade Legal, com o objetivo de implementar, agilizar e desburocratizar as ações e os processos de regularizações fundiárias de núcleos habitacionais em todo o estado. De acordo com as diretrizes do programa, através de um convênio de cooperação técnica, a secretaria oferece orientação e apoio às prefeituras para a regularização de parcelamentos do solo e de núcleos habitacionais, públicos ou privados, para fins residenciais, localizados em área urbana ou de expansão urbana. Entre agosto de 2007 e agosto de 2012, o programa regularizou 766 núcleos habitacionais, totalizando atendimento a cerca de 118.440 famílias. Dados em http://www.habitacao.sp.gov.br/secretariahabitacao/graprohab/cidade_legal.aspx. Primeira consulta em 14/4/14.

226 São quatorze cadeiras, sendo sete delas reservadas ao poder público estadual, quatro a associações civis e três a entidades do mercado privado ligadas aos setores imobiliário e da construção civil. Dados em http://www.habitacao.sp.gov.br/secretariahabitacao/downloads/estrutura/ceh/estrutura_composicao_com_organograma_ceh_mai2014.pdf. Primeira consulta em 14/4/14.

A criação do conselho e do FPHIS vieram a termo para adequar o estado de São Paulo à lei federal nº 11.124 de 2005, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social - SNHIS (tal como vimos no **Capítulo 1**), permitindo que a Secretaria de Habitação pudesse também acessar os recursos federais disponibilizados para a moradia popular através deste sistema. Já o FGH, que dá “estímulos e garantias” de salvamento com recursos públicos aos investidores privados no caso de possível inadimplência dos mutuários, é saudado por Krähenbühl (2011)²²⁷ como a grande novidade da gestão Serra para o financiamento de HIS, tão logo incorporado como modelo exitoso também ao pacote federal Minha Casa Minha Vida.

À Secretaria de Habitação, neste novo quadro, portanto, reserva-se o papel de articulação de todo o sistema, “da orientação do funcionamento do Conselho Estadual de Habitação às diretrizes de operação dos novos fundos [...]”. A CDHU, complementarmente, atua de modo a apoiá-la, como agente operador, técnico e promotor do sistema (Krähenbühl, 2011, p.117).²²⁸

Do ponto de vista administrativo, tal como ocorrera na gestão Covas, no final dos anos 2000, a companhia passa novamente por um “saneamento” do corpo funcional, com novas demissões, sobretudo de funcionários não concursados e aposentados que permaneciam na ativa.²²⁹ O número de núcleos/escritórios regionais espalhados pelo

227 Lair Krähenbühl acumulou os cargos de secretário de habitação e diretor-presidente da CDHU durante a gestão Serra, entre 2007 e 2010, e foi o principal mentor das mudanças anunciadas.

228 Esse tal “fortalecimento institucional” dado à Secretaria de Habitação durante a gestão Serra, embora em nada tenha alterado o protagonismo da CDHU nos processos de promoção de HIS no estado, por outro lado, abriu os caminhos para novas formas de gestão dos recursos públicos, sobretudo aqueles ligados aos recém-criados fundos – FPHIS e FGH. Todo um novo ambiente institucional foi fomentado para que se pudesse operar estes fundos, culminando, em setembro de 2011, com a criação, novamente por decreto (nº57.370), de um novo braço da secretaria, o *Casa Paulista - Agência Paulista de Habitação Social*, cuja função primordial é atuar como agente indutor e estimulador da atividade privada para o setor de habitação de interesse social, responsabilizando-se pelo direcionamento e aplicação dos recursos financeiros nos programas e ações aprovados pelos conselhos gestores do FPHIS e do FGH. São programas paralelos àqueles da CDHU, cujo peso até o momento se concentra nas parcerias com o Programa Minha Casa Minha Vida, do governo federal. Dados em http://www.habitacao.sp.gov.br/secretariahabitacao/downloads/apresentacoes/ceh/balanco_casa_paulista_fev2014.pdf. Primeira consulta em 12/4/14.

229 Em quase vinte anos de governos peessedebistas, se compararmos os números de hoje àqueles já citados de 1995, a redução no funcionalismo da empresa é notável, sobretudo se considerarmos a escala territorial de sua atuação: segundo dados recentemente divulgados, a CDHU conta

interior do estado também diminui, passando de doze para onze, sendo que dois deles correspondem à capital e RMSP.

Hoje, a empresa apresenta em seu plano de ação, cinco linhas programáticas, dirigidas a diferentes frentes de atendimento:

“I. Provisão de Moradias: 1. Produção de Unidades Habitacionais; 2. Aquisição de Moradias.

II. Requalificação Habitacional e Urbana: 3. Revitalização de Áreas Centrais; 4. Melhorias Habitacionais.

III. Urbanização de Favelas e Assentamentos Precários: 5. Reassentamento Habitacional de Risco e Favelas; 6. Urbanização de Favelas.

IV. Saneamento Ambiental em Mananciais de Interesse Regional: 07. Mananciais do Alto Tietê; 08. Recuperação Socioambiental da Serra do Mar; 09. Habitação Sustentável no Litoral Paulista.

V. Regularização Fundiária de Interesse Habitacional: 12. Apoio à Regularização Fundiária; 13. Regularização Fundiária de Conjuntos Habitacionais.

Além das novas moradias, as metas incluem ações de apoio ao crédito para aquisição de moradias no mercado e reforma de imóveis; obras de urbanização de favelas e regularização fundiária. Tais metas [...] contam com a alavancagem de recursos do setor privado e parceria nos programas de habitação do Governo Federal.”²³⁰

Apesar do caráter diversificado das ações, os números apontam, no entanto, que a *produção de novas unidades* permanece ainda como *atividade prioritária* da companhia. Para se ter uma ideia, no ano de 2010, em que a distância entre o número de famílias beneficiadas por meio de ações de urbanização foi a menor em relação ao número de unidades novas ofertadas, essa proporção ficou na casa dos 35% x 65% em relação ao total de atendimentos.²³¹

atualmente com 713 empregados contratados por meio de concurso público (CDHU, 2012a).

230 Dados retirados do *site* da CDHU: http://www.cdhu.sp.gov.br/programas_habitacionais/apresentacao.asp. Primeira consulta em 10/2/13.

231 Dados retirados do *site* da CDHU: http://www.cdhu.sp.gov.br/aplicacoes/internauta/perfil/oferta/uh_gestao.pdf. Primeira consulta em 10/2/13.

Monica Rossi (2012, p.74), funcionária da empresa, fala sobre a constituição, na CDHU, de uma espécie de “inteligência corporativa, baseada nas experiências realizadas ao longo do tempo”, que engessa qualquer possibilidade de alteração nas estruturas dadas, altamente resistentes à formulação de novas políticas. Segundo a autora, “tal fator explicativo [permitiria] compreender a inércia das alterações, que contribui para a manutenção de procedimentos [centralizadores e burocráticos] pré-estabelecidos [...]”.²³²

Paulo Pignanelli (2003, p.63), também funcionário da companhia desde meados dos anos 1980, é mais contundente ao perceber outras relações envolvidas na atuação da CDHU:

“O que [ocorre] é uma aceleração na escala e no volume de produção variáveis ao sabor dos momentos político-eleitorais, nestes há sempre um incremento de produção vinculado aos atendimentos das bases eleitorais já consolidadas ou então ocorre algum incremento em regiões onde é preciso reverter um quadro eleitoral desfavorável e esta situação mostra-se possível e interessante”

Nesse sentido, embora sob os riscos de um inegável descompasso temporal, parece-me ainda bastante apropriada a tese defendida por Zenaide Oliveira sobre a agência, segundo a qual não se trata de diminuir em importância o papel desempenhado pela política habitacional do governo do estado de São Paulo, refletida na atuação alcançada pela CDHU, mas sim de reconhecer que a capacidade interna da empresa, “tanto do ponto de vista técnico e econômico, quanto administrativo”, de fato acabou sendo vigorosamente “afetada por intercorrências de processos que fragilizaram seu relativo controle do processo produtivo e da mobilização de meios para atingir metas e objetivos institucionais”. A autora refere-se à força da tutela que o Executivo e o Legislativo mantêm sobre a companhia, favorecida pela “falta de uma burocracia de carreira”, e à submissão a estruturas de gestão decisória conservadoras, o que vulnerabiliza a estrutura de funcionamento da empresa, favorecendo, em sua análise, a “balcanização dos serviços”, uma relação de “barganha de interesses privados”, particularizados e de curto

232 Para embasar esta afirmação, Rossi usa como referência o desenvolvimento de programas associativos (mutirões, sobretudo) no âmbito da política habitacional proposta pela empresa e a resistência que sempre existiu ali em relação a estas tais formas “alternativas” de atendimento.

prazo, com forte participação dos setores empresariais, de dirigentes governamentais, mas também de parlamentares, lideranças partidárias e movimentos de moradia. Este seria, nas palavras de Oliveira (2002),

“o amálgama que configura o campo de forças no qual se estabelece a dinâmica decisória. Forças diferentes do ponto de vista do que sempre representaram historicamente. Também muito desiguais do ponto de vista da relação de poder. Mas que, sob a ação atuante do Executivo paulista, compõem-se em torno da partilha de espaços e recursos, distribuídos muito desigualmente, por certo, como manda a boa tradição conservadora” (p.81).²³³

Desta sorte, não é de se estranhar que, mesmo num contexto de consolidação da democracia, a estadualização da promoção pública na área habitacional em São Paulo tenha feito predominar, a despeito do significativo aumento nos números da cobertura, alguns dos traços mais estruturantes das políticas tipicamente conservadoras: “excessiva centralização, ausência de controle social e de mecanismos democráticos de representação, particularismo, clientelismo, reduzido caráter redistributivo” (Oliveira, 2002, pp.80-81).

Embora seja evidentemente redundante afirmar que a contratação do gerenciamento habitacional privado pela CDHU confunde-se com a história que acabo de recontar, é importante, mesmo assim, que essa relação histórica/institucional seja lembrada de antemão e vigorosamente salientada, de modo que se torne mais simples a tarefa de compreender as razões que levam uma empresa pública do porte da CDHU, com estrutura, capacidade organizacional e *expertise* próprias a apostar tão fortemente na terceirização da função gerencial para apoiar a implementação de seus empreendimentos.

233 Nesse sentido, a autora ressalta que decerto não fora “casual o prevalecimento de uma aliança com os rincões do estado, especialmente com os pequenos e micro municípios do oeste” (p.80).

É certo que, no caso da companhia, o gerenciamento privado não veio diretamente trazido pelas mãos das agências internacionais, com suas cláusulas contratuais que impõe o “componente de gestão” terceirizado como exigência, tal como de certa maneira ocorrera no caso do município de São Paulo, sempre muito mais dependente dos recursos dos bancos multilaterais do que a CDHU. Por outro lado, considerar que a instituição do governo estadual fortemente dependesse da terceirização para dar vazão operacional a seu atendimento, levando em conta a estrutura com a qual já contava no final dos anos 1980, também não parece suficiente para formalizar uma justificativa unívoca para o processo que aí se inicia – e que, a partir de então, só vem tendendo a expandir-se, como veremos –, ainda que certamente funcione como alegação legítima para tal, diante do sensível aumento da cobertura desencadeado nesse período.

cap 5.

HABITAÇÃO E GERENCIAMENTO

PRÁTICAS IMPLEMENTADAS E CAMPO PROFISSIONAL

I. TRANSFORMAÇÕES DA PRÁTICA E SUAS FORMAS DE LEGITIMAÇÃO

O início das práticas de gerenciamento privado na CDHU remete, como já se sabe, ao final da década de 1980. Desde então, ao menos em termos de volume de serviços contratados, a função gerencial terceirizada vem ocupando um espaço cada vez mais significativo nos cotidianos operacionais dos programas encampados pela companhia, em muito (ou em tudo) justificado pelo aumento da capacidade de atendimento e também, é claro, pela suposta eficiência que a presença do setor privado poderia conferir à execução da política pública.

Para que seja possível compor um quadro analítico sobre a questão, proponho retomarmos, de início, alguns dados importantes já problematizados no capítulo anterior, lançando mão da contabilidade numérica da produção como o metro para se verificar a eficácia da política, tal como apraz à CDHU: o ano de 1987 é o primeiro da gestão de Orestes Quércia e, segundo informações divulgadas pela empresa, apenas 371 unidades habitacionais foram entregues naquela ocasião. O salto para o ano seguinte, 1988, é brutal: 5.232 atendimentos são contabilizados. Em 1989, o número chega a 8.665; e, em 1990, já sob os benefícios da lei implementada do ICMS, a CDHU alcança

a marca das 12.294 moradias no estado.²³⁴

Num curtíssimo espaço de tempo, o ganho de escala anotado obviamente não é desprezível, o contrário disso. E, como vimos, os relatórios da empresa coletados por Luciana Royer (2002) apontam que a ampliação da contratação do setor privado nesse momento – incluindo, evidentemente, as gerenciadoras – significaria justamente a possibilidade de operacionalizar uma produção massiva, que se alegava até então desconhecida pela CDHU. No entanto, ao mirarmos a série histórica completa, notamos que a produção da companhia, muito antes da injeção generosa de recursos através da fonte fiscal estável, já havia atingido níveis semelhantes àqueles da era Quércia em outros períodos: é o caso dos anos de 1981 e 1983 e 1986 que registram respectivamente 7.724, 7.112 e 8.191 unidades entregues em território paulista.²³⁵

De todo modo, o primeiro contrato de gerenciamento da empresa data de outubro de 1988 e, a rigor, se firma com a justificativa de apoiar o núcleo regional de Araraquara – este que, a propósito, está entre aqueles de menor produção total contabilizada, conforme os dados da empresa.²³⁶ Ou seja, ao que tudo indica, a terceirização das atividades gerenciais não parece guardar uma relação objetiva e imediata *apenas* com a agenda de incremento produtivo da CDHU; para além disso, que a princípio se poderia defender com relativa segurança, as conexões parecem mais complexas, claramente alargadas ao campo instrumentalizado da reestruturação organizacional/administrativa voltada à acomodação dos interesses privados que orbitam a companhia, numa movimentação substancialmente potencializada durante a gestão de Orestes Quércia, tal como percebemos no debate do capítulo anterior.

Ainda que nos possa causar certa estranheza o fato de que a companhia se autointitule uma “gerenciadora de construtores” ao mesmo tempo em que terceiriza

234 Dados retirados do *site* da CDHU: http://www.cdhu.sp.gov.br/aplicacoes/internauta/perfil/oferta/uh_gestao.pdf. Primeira consulta em 10/2/13.

235 Dados retirados do *site* da CDHU: http://www.cdhu.sp.gov.br/aplicacoes/internauta/perfil/oferta/uh_gestao.pdf. Primeira consulta em 10/2/13.

236 Dentre os onze núcleos regionais (Capital, RMSP, Campinas, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Bauru, Sorocaba, Santos, Presidente Prudente, Taubaté e Araraquara) e quatro postos de atendimento (Marília, Araçatuba, São João da Boa Vista e Registro) espalhados pelo território do estado, o escritório de Araraquara aparece apenas em 12º lugar no ranking numérico de moradias produzidas pela CDHU. Dados retirados do *site* da empresa: <http://www.cdhu.sp.gov.br/producao-new/oferta-cdhu.asp>. Primeira consulta em 10/2/13.

abundantemente a própria atividade gerencial, o princípio básico da mediação estatal em relação à questão habitacional defendido pela burocracia majoritária da CDHU cuida de naturalizar essa condição ao preconizar que “a ação governamental deve ser catalisadora da maior ação privada e sua intervenção direta deve limitar-se à superação da crise mais aguda”.²³⁷

Nessa perspectiva, segundo dados levantados junto à instituição e ao SINAENCO²³⁸, as atividades de gerenciamento contratadas entre 1988 e 2013 foram sendo paulatinamente expandidas, passando de mero “apoio funcional” (técnicos terceirizados disponibilizados à CDHU, atuando muitas vezes nas dependências da própria empresa pública) ao serviço especializado de “consultorias multidisciplinares” (como aquelas das áreas jurídica, ambiental e social, por exemplo), tornando os contratos cada vez mais abrangentes, de modo a acomodar amplamente as diferentes demandas do contratante em relação ao desenvolvimento do empreendimento.²³⁹ O esquema a seguir, baseado em original elaborado e fornecido pelo sindicato, resume as transformações da prática:

237 SÃO PAULO (Estado) Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano. *São Paulo, habitação para todos*. São Paulo: CDHU, 1988, p.26-27. Citado em Royer, 2002, p. 63.

238 O SINAENCO - Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva mantém relação de proximidade com a CDHU, sendo uma das entidades integrantes do Comitê de Projetos e Obras do QUALIHAB, especialmente designada para a instrução do desenvolvimento de Programas Setoriais da Qualidade referentes ao Gerenciamento de Empreendimentos nas empresas com filiação sindical que pretendam qualificar-se para atuar junto à companhia. Uma grande parcela dos dados primários sobre o gerenciamento na CDHU levantados durante a pesquisa foram disponibilizados pelo SINAENCO.

239 “*Contratos guarda-chuva*” – essa foi a expressão utilizada por alguns entrevistados, como **Regina [04.12.11]**, **José [12.04.12]**, **Lorena [13.04.12]** e **Clara [27.06.12]**, ao falar sobre a natureza das amplas contratações firmadas em torno dos serviços de gerenciamento. Segundo **Clara [27.06.12]**, como forma de proporcionar agilidade aos trabalhos, os acordos podem prever inclusive a contratação, compra ou disponibilização de itens urgentes, como softwares, equipamentos (computadores e impressoras, por exemplo), automóveis, etc, o que de fato podemos ver especificado no *Termo de Referência* (sessão *Recursos Materiais*) do edital de contratação de empresas de Engenharia Consultiva lançado em 2012 pela CDHU (**Anexo - Edital**), documento sobre o qual volto a comentar mais adiante.

Figura 3: Esquema gráfico de representação das transformações da prática do gerenciamento na CDHU (Fonte: elaboração própria, a partir de original disponibilizado pelo SINAENCO)

De forma mais aproximada, a descrição sistematizada das atividades de gerenciamento contratadas pela CDHU, tal como se apresenta no quadro a seguir, permite-nos ler em detalhes as modificações do escopo de atuação das empresas responsáveis, com destaque para este forte crescimento recente de novas atribuições, deslocadas das responsabilidades da companhia para o âmbito dos serviços prestados pelas terceirizadas.

Iniciado, no final da década de 1980, como apoio funcional/fiscal à execução das obras, o desenvolvimento do gerenciamento habitacional privado na CDHU sofrerá ao menos quatro momentos de inflexão nos contratos, tal como podemos identificar através dos dados apresentados: o primeiro deles em **1997** (época da reforma gerencial de Covas), quando o gerenciamento começa a passar de atividade direcionada ao acompanhamento das obras para uma atividade de apoio administrativo anterior ao próprio início das mesmas, incluindo, num primeiro momento, “vistoria e análise de terrenos para implantação de conjuntos habitacionais”. Depois, em **2003**, o gerenciamento passa a dividir-se de forma mais clara em duas etapas: “macro planejamento, controle e viabilização de programas e empreendimentos” e “controle de execução de obras”. Já

entre 2008 e 2009, verificamos a cisão entre as funções de *gerenciamento* e *fiscalização* das obras, o que passa a gerar contratações distintas para cada uma das duas atividades (embora sejam executadas pelo mesmo perfil de empresas). Além disso, nesse momento, possivelmente em função de nova redução no corpo técnico da companhia, como alegou um dos funcionários entrevistados²⁴⁰, o gerenciamento habitacional privado começa também a incorporar o acompanhamento da *elaboração dos projetos dos empreendimentos* – esta que, na maior parte das vezes, desde o governo Quércia sempre fora uma atividade igualmente terceirizada.²⁴¹ E em 2013, ao menos formalmente, uma nova divisão é proposta: gerenciamento da *área técnica* e da *área social*, como podemos constatar a seguir.

240 Francisco [27.06.12], em depoimento reproduzido mais adiante.

241 Lembremos mais uma vez o que registra Luciana Royer (2002, p.61) a esse respeito, a partir da consulta a um relatório de interno da companhia, datado de 1988: “Para a execução da nova política e para cumprir a meta de construção de unidades habitacionais, era necessário aumentar o número de funcionários da companhia. O corpo técnico de projetistas internos, que antes fazia os projetos e negociava com a população, começou a ‘*ser treinado para gerenciar firmas externas que fazem projetos*’. Sob a justificativa de não inchar demais a empresa com funcionários concursados, foram contratadas firmas gerenciadoras para atender as demandas por novos funcionários e pela racionalização da estrutura administrativa” (grifos meus).

Quadro 6: Detalhamento das atividades de gerenciamento de empreendimentos habitacionais contratadas pela CDHU no período de 1988 a 2013, a partir do escopo de serviços definido nos editais de contratação (Fonte: elaboração própria, a partir de dados disponibilizados pela CDHU e pelo SINAENCO)

período	descrição das atividades
10/1988 - 08/1990	O GERENCIAMENTO, para implantação do Plano Habitacional do Estado de São Paulo, referente ao Programa Habitacional do Interior na Região de Araraquara, podendo a critério da CDH abranger outras regiões, compreenderá a supervisão das obras, abrangendo o acompanhamento, a fiscalização de campo, a elaboração de medições e o respectivo apoio técnico administrativo. O Planejamento Geral, Programação e Controle ao Plano Habitacional do Estado de São Paulo se caracteriza: a) pela implantação de um sistema de informações gerenciais, que através de relatórios, reuniões de coordenação e contatos interpessoais assegurem o suporte necessário à avaliação do desempenho dos serviços e a tomada de decisões de todas as obras do programa, compreendendo o necessário apoio técnico administrativo geral; b) apoio à Contratos e Licitações.
09/1990 - 09/1992	O GERENCIAMENTO compreenderá a supervisão das obras abrangendo: a) acompanhamento; b) fiscalização de campo; c) elaboração de medições; d) emissão de relatórios de evolução e gerenciais; e) apontamento de eventuais problemas e propostas de soluções, com a devida antecedência; f) contato com os órgãos institucionais - prefeituras e concessionárias de água e esgoto e de energia elétrica - para posicionamento quanto aos serviços de infraestrutura complementares aos empreendimentos; g) reuniões de coordenação e contatos interpessoais que assegurem o suporte necessário à avaliação do desempenho dos serviços e tomadas de decisão; h) apoio técnico e administrativo para realização dos serviços especificados.
10/1992 - 01/1994	O GERENCIAMENTO compreenderá a supervisão das obras abrangendo: a) acompanhamento; b) fiscalização; c) elaboração de medições; d) emissão de relatórios de evolução e gerenciais; e) apontamento de eventuais problemas e propostas de soluções, com a devida antecedência; f) contato com os órgãos institucionais - prefeituras e concessionárias de água e esgoto e de energia elétrica - para posicionamento quanto aos serviços de infraestrutura complementares aos empreendimentos; g) reuniões de coordenação e contatos interpessoais que assegurem o suporte necessário à avaliação do desempenho dos serviços e tomadas de decisão; h) apoio técnico e administrativo para realização dos serviços especificados.
02/1994 - 04/1997	O GERENCIAMENTO compreenderá a supervisão das obras abrangendo: a) acompanhamento; b) fiscalização; c) elaboração de medições; d) emissão de relatórios de evolução e gerenciais; e) apontamento de eventuais problemas e propostas de soluções, com a devida antecedência; f) contato com os órgãos institucionais - prefeituras e concessionárias de água e esgoto e de energia elétrica - para posicionamento quanto aos serviços de infraestrutura complementares aos empreendimentos, e regularização dos mesmos, quando solicitado pela CDHU; g) reuniões de coordenação e contatos interpessoais que assegurem o suporte necessário à avaliação do desempenho dos serviços e de tomadas de decisão; h) apoio técnico e administrativo para realização dos serviços especificados.

05/1997 - 02/2000	Os serviços de GERENCIAMENTO de implantação de obras compreendem: a) vistoria e análise de terrenos para implantação de conjuntos habitacionais; b) análise técnica da documentação da obra e reunião de início dos serviços com a construtora; c) análise e aprovação do planejamento executivo das obras e serviços; d) fiscalização da obra; e) administração do contrato de construção; f) elaboração das medições dos serviços; g) emissão de relatórios de evolução e gerenciais; h) diligenciamento dos serviços de responsabilidade das prefeituras e concessionárias de serviços públicos; i) aprovação institucional junto aos órgãos municipais, estaduais e federais; j) reuniões de coordenação para o suporte à tomada de decisões; l) recebimento parcial e total das obras e serviços; m) encerramento do contrato da construtora e apoio técnico e administrativo visando a entrega do empreendimento aos mutuários; n) ativação junto à construtora para a execução de eventuais serviços de manutenção ou reparos pós-ocupação.
03/2000 - 01/2003	Os serviços de GERENCIAMENTO de Empreendimentos Habitacionais compreendem: a) levantamento de disponibilidade de terrenos; b) apoio na transferência dos terrenos para a CDHU; c) levantamentos topográficos, para fins de medição dos serviços; d) apoio na elaboração de orçamento de obras e serviços; e) gerenciamento das obras e serviços; f) fiscalização do recebimento dos materiais e equipamentos na obra; g) gestão do processo de aprovação institucional dos empreendimentos junto aos órgãos municipais, estaduais e federais e do processo de averbação; h) diligenciamento dos serviços de responsabilidade das prefeituras e concessionárias de serviços públicos; i) sistemática de informações gerenciais; j) apoio à comercialização dos empreendimentos; k) apoio ao desenvolvimento social; l) assistência técnica na entrega dos empreendimentos e m) assistência técnica no pós-ocupação.
02/2003 - 09/2008	Os serviços de GERENCIAMENTO de Empreendimentos Habitacionais compreendem: a) Assessoria técnica ao macro planejamento, controle e viabilização de programas e empreendimentos; a1) assessoria técnica no levantamento da demanda habitacional das populações de baixa renda do estado de São Paulo; a2) apoio ao planejamento geral de controle dos programas habitacionais; a3) apoio ao cadastro, vistoria, análise e seleção de áreas para implantação de empreendimentos; a4) diligenciamento do processo de aprovação institucional dos empreendimentos junto aos órgãos municipais, estaduais e federais e do processo de averbação; a5) apoio para a regularização de empreendimentos; a6) apoio à gestão do processo de ação junto aos mutuários; a7) apoio à comercialização dos empreendimentos e a8) apoio ao desenvolvimento social. b) Gerenciamento de empreendimentos na fase de execução de obras: b1) análise técnica da documentação de projeto; b2) programação inicial de execução com a CONTRATADA para execução das obras e demais intervenientes; b3) fiscalização da execução segundo o projeto e garantia da qualidade de materiais e serviços; b4) levantamento topográfico de conferência; b5) elaboração de medição de serviços; b6) diligenciamento dos serviços de responsabilidade das prefeituras municipais e/ou das concessionárias de serviços públicos; b7) administração dos contratos de empreitada; b8) recebimento parcial e total das obras e serviços, encerramento do contrato de empreitada e apoio técnico na entrega das unidades aos mutuários e b9) diligenciamento e consolidação da documentação final da obra, inclusive projeto "Como Construído".

10/2008 - 12/2012	<p>Os serviços de GERENCIAMENTO compreendem: a) apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implantação dos projetos e obras; b) diligenciar a execução dos contratos para produção de projetos (arquitetura, urbanismo, engenharia, aprovação, de desenvolvimento social) e obras, produzindo informações e parâmetros que permitam à direção garantir a aplicação dos modelos de gestão de contratos definidos pela CDHU, contendo os seguintes componentes: informações sobre os procedimentos administrativos, informações financeiras, registros de ocorrências, prazos, aspectos técnicos; c) acompanhamento das informações técnicas, com relato dos avanços dos projetos, obras e serviços oferecendo parâmetros para que o corpo técnico da CDHU possa avaliar o desempenho dos diversos prestadores de serviços; d) tratamento das informações técnicas, com relato dos avanços dos projetos, obras e serviços oferecendo parâmetros para que o corpo técnico da CDHU possa avaliar o desempenho dos diversos prestadores de serviços; e) acompanhamento e análise da implantação e operação dos planos de gestão da qualidade e segurança, meio ambiente e saúde ocupacional e do sistema de informações; f) elaborar informações para os gestores da CDHU que permitam avaliar a adequação das ações dos prestadores de serviços às diretrizes técnicas, especificações e normas de execução definidas nos contratos. Tal condição será aplicada aos escritórios de projetos e às fiscalizadoras; g) fornecer aos gestores da CDHU análises dos relatórios de atividades apresentados pelas fiscalizadoras. Tal análise deverá conter os elementos suficientes para que a CDHU possa decidir sobre a adequação do planejamento do avanço para os períodos seguintes, para as atividades dos diversos prestadores de serviços em sua área geográfica de atuação; h) prestação de serviços de acompanhamento e apoio à gestão do processo de pós-urbanização e pós-ocupação dos empreendimentos entregues pela CDHU; i) serviços de levantamentos, diagnóstico social e projetos de sustentabilidade social e econômica.</p>
05/2009 - 12/2012 (contrato de fiscalização)	<p>Os serviços de apoio à FISCALIZAÇÃO de obras compreendem atividades de: a) análise crítica da documentação dos empreendimentos, envolvendo projetos, contratos, memoriais, especificações, orçamentos, cronogramas, e outros documentos necessários à execução das obras; b) apoio à programação inicial de execução das obras e serviços com as empresas contratadas pela CDHU e com as demais intervenientes; c) apoio à fiscalização e acompanhamento técnico da execução das obras e serviços segundo o projeto e controle da qualidade de materiais e serviços; d) supervisão ambiental e controle da segurança, higiene e medicina do trabalho; e) levantamentos topográficos de conferência; f) elaboração de medições das obras e serviços efetivamente executados, em conformidade com os projetos, contratos e especificações; g) acompanhamento, diagnóstico e análise crítica do desenvolvimento dos empreendimentos, visando o fiel cumprimento do cronograma físico-financeiro; h) apoio à gestão, acompanhamento e diligenciamento dos serviços de responsabilidade das prefeituras municipais, das concessionárias de serviços públicos, das entidades de mutirão e dos demais órgãos públicos envolvidos para consecução das metas dos empreendimentos; i) apoio à administração dos contratos e convênios para execução das obras e serviços; j) fornecimento de informações à CDHU e às Gerenciadoras referentes ao andamento das obras e contratos; k) apoio ao recebimento parcial e total das obras e serviços, encerramento do contrato de empreitada e apoio técnico na entrega das unidades aos mutuários; l) diligenciamento para obtenção e consolidação da documentação final da obra, inclusive projeto “como construído”; m) prestação de serviços técnicos de “ocupação assistida” durante o período de pós-entrega dos empreendimentos fiscalizados, acompanhando e exigindo das contratadas a execução de manutenção e reparos técnicos, quando necessários e pertinentes; n) prestação de serviços de acompanhamento e apoio à gestão do processo de atendimento às solicitações de moradores em empreendimentos entregues pela CDHU; o) análise e conferência das prestações de contas apresentadas pelas prefeituras municipais, entidades de mutirão destinadas à execução dos Programas Pró-Lar Autoconstrução e Mutirão Associativo; p) acompanhar, anotar e assinar o diário de obras de cada empreendimento fiscalizado, disponibilizando em meio eletrônico as informações à CDHU no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas.</p>

01/2013 -
em
andamento

Os serviços de GERENCIAMENTO pertinentes à **Área Técnica** compreendem: **a)** planejamento dos empreendimentos do lote, detalhamento dos cronogramas de todas as fases dos empreendimentos; **b)** acompanhamento, diagnóstico e análise crítica do desenvolvimento das diversas fases dos empreendimentos, visando o fiel cumprimento do cronograma físico-financeiro; **c)** apoio administrativo às ações desenvolvidas no gerenciamento; **d)** programação financeira da produção no lote e das ações de obras e serviços necessários para a implementação do atendimento habitacional dos programas, projetos e ações da CDHU; **e)** desenvolvimento de Plano de Implantação de Empreendimentos, visando objetivos e metas da CDHU; **f)** apoio ao planejamento geral e controle dos programas habitacionais, implantação e manutenção das informações gerenciais através de sistema informatizado indicado pela CDHU; **g)** elaboração de Relatórios Gerenciais sobre os planos, programas e empreendimentos e consolidação das demais informações relevantes para a tomada de decisões, visando à eficácia na gestão dos mesmos de a atingir os objetivos planejados; **h)** apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras; **i)** tratamento das informações técnicas, com relato dos avanços dos projetos, obras e serviços oferecendo parâmetros para que o corpo técnico da CDHU possa avaliar o desempenho dos diversos prestadores de serviços; **j)** acompanhamento e análise da implantação e operação dos planos de gestão da qualidade e SMS e do sistema de informações; **k)** elaborar informações para os gestores da CDHU que permitam avaliar a adequação das ações dos prestadores de serviços às diretrizes técnicas, especificações e normas de execução definidas nos contratos. Tal condição será aplicada aos escritórios de projeto e à fiscalizadoras; **l)** fornecer aos gestores da CDHU análises dos relatórios de atividades apresentados pela fiscalizadoras. Tal análise deverá conter os elementos suficientes para que a CDHU possa decidir sobre a adequação do planejamento do avanço para os períodos seguintes, para as atividades dos diversos prestadores de serviços em sua área geográfica de atuação; **m)** manter atualizado o Sistema de Gestão de Empreendimentos da CDHU, via internet; **n)** vistoria, análise e seleção de áreas para implantação de empreendimento; **o)** apoio no planejamento, gestão, diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de transferência de posse de terrenos à CDHU; **p)** apoio técnico para a execução de estudos de pré-viabilidade técnico econômica para aquisição de terrenos para implantação de empreendimentos habitacionais; **q)** confirmação de divisas e áreas de terrenos e demais elementos técnicos de matrículas de terrenos; **r)** apoio na administração dos contratos para produção de projetos; **s)** apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras; **t)** detalhamento técnico e especificações técnicas aos projetos quando necessário; **u)** gerenciamento e controle técnico de alterações e ajustes em desenhos, plantas e demais documentos; **v)** análise técnica e apoio à supervisão da verificação da adequação da documentação do projeto, indicando as relações/interferências do projeto arquitetônico com os demais projetos, inclusive os de infraestrutura; **w)** apoio na elaboração e análise de projetos dos empreendimentos; **x)** apoio na aprovação institucional dos empreendimentos a serem implantados pela CDHU; **y)** apoio no registro do loteamento ou incorporação quando for o caso; **z)** apoio na obtenção de todas as permissões institucionais e alvarás necessários à execução de obras; **aa)** promover e participar da reunião de início de obras, articulando com os demais agentes, fornecendo todos os subsídios e esclarecimentos quanto ao fornecimento de toda documentação necessária ao início das obras; **bb)** acompanhar a evolução das obras e sua previsão de conclusão; **cc)** apoio na obtenção dos documentos para averbação dos empreendimentos; **dd)** inspecionar o andamento das obras e documentação, quando solicitado pela CDHU; **ee)** apoio técnico no fornecimento de todos os projetos necessários à boa execução das obras; **ff)** obtenção junto à fiscalizadora dos documentos necessários à montagem do dossiê para averbação; **gg)** diligenciamento para obtenção dos documentos necessários ao protocolo no cartório de registro de imóveis; **hh)** preparação e montagem do dossiê de averbação; **ii)** protocolo em cartório de registro de imóveis e obtenção da averbação das unidades habitacionais; **jj)** apoio no planejamento, gestão diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de regularização de empreendimentos já implantados pela companhia.

01/2013 - em andamento	<p>Os serviços de GERENCIAMENTO pertinentes à Área Social compreendem: a) apoio técnico para elaboração de termos de referência para contratação de serviços específicos e/ou especializados relativos aos diferentes aspectos do atendimento habitacional; b) apoio na administração de contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional; c) apoio ao gerenciamento dos trabalhos sociais de pré e pós-ocupação; d) apoio ao gerenciamento do trabalho social das prefeituras conveniadas com a CDHU; e) apoio ao gerenciamento do monitoramento do uso das áreas institucionais, bem como o uso/ocupação de imóveis; f) apoio ao gerenciamento dos trabalhos relativos à comercialização de unidades habitacionais, lotes urbanizados, auxílio moradia e outros produtos da CDHU; g) apoio à análise dos pedidos de cessão de áreas institucionais; h) apoio às desocupações emergenciais de áreas de risco e de empreendimentos da CDHU; i) apoio na elaboração e consolidação dos estudos do entorno de empreendimentos e de áreas objeto de intervenção urbana; j) apoio ao gerenciamento dos contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional, no que tange ao desenvolvimento e execução de trabalho técnico social de pré e pós ocupação, implantação de projetos sociais, apoio à comercialização de unidades habitacionais e monitoramento de uso/ocupação de imóveis e áreas institucionais, bem como os contratos de organização social e organização condominial, sejam eles já contratados, em processo de contratação e aqueles que porventura venham ser contratados, conveniados ou executados pela CDHU com outros parceiros; k) apoio à implantação dos diferentes aspectos do trabalho de atendimento habitacional: trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e monitoramento do uso/ocupação de imóveis; l) planejamento do trabalho de atendimento habitacional relativo aos empreendimentos e intervenções de recuperação urbana do lote, incluindo o trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e fiscalização de uso/ocupação de imóveis, consolidado em cronograma geral do lote e de todas as fases dos empreendimentos, intervenções e ações; m) apoio à apresentação e negociação com parceiros institucionais e lideranças locais do plano de intervenção em áreas de ocupação irregular, que poderá compreender erradicação total ou parcial do aglomerado, urbanização regularização fundiária e reassentamento da população residente; n) elaboração de planos de ação e apoio efetivo à gestão de situações emergenciais a exemplo de situações de risco durante os processos de intervenção em áreas de ocupação irregular, principalmente, a remoção de famílias e gestão da erradicação de assentamentos; o) apoio ao gerenciamento dos trabalhos de aprovação, de regularização e de organização de novos condomínios em conformidade com a lei 4.591/64 e demais legislações vigentes; p) apoio ao gerenciamento do atendimento das diretrizes legais (Lei 6766/79) no que se refere às áreas institucionais, de lazer, áreas verdes e comerciais.</p>
------------------------	---

Nesse ponto, é preciso que se tenha clareza de que a atuação das empresas de Engenharia Consultiva junto à CDHU estende-se por um território de variadas atribuições: aqui, o foco recai mais especificamente sobre os serviços de **(a) gerenciamento (de projeto e/ou obra e apoio de gestão à regularização fundiária)**, mas as mesmas firmas, pelo que foi possível mapear, podem atuar também (e costumeiramente atuam) como **(b) projetistas**, **(c) fiscalizadoras de obras**, **(d) regularizadoras (desenvolvendo o projeto de regularização fundiária)** e agora como **(e) gerenciadoras da área social**.

Nesse sentido, a considerar-se o grau elevado de transferência paulatina de funções básicas da instituição pública a este agente privado, parece-me que o *aumento em si* da

extensão do trabalho de tais empresas, seja para gerenciar obras, projetos, processos de regularização fundiária, trabalhos sociais, fiscalizar a produção, desenvolver projetos, ou outras funções mais que podem não ter se desvelado nos levantamentos feitos, talvez deva ser encarado como a constatação de maior relevância na leitura imediata dos dados expostos, que dão corpo a um fenômeno cuja ordem de grandeza reverbera também – e de modo determinante – no campo profissional ocupado por aqueles que se dedicam à habitação de interesse social, como veremos logo adiante.

Tenório [16.03.12], empresário do ramo, que, como vimos no **Capítulo 3**, defende a primazia da eficiência privada para sanar as incompetências de uma administração pública inepta como uma questão inclusive de foro constitucional²⁴², ao tomar como exemplo o caso da CDHU, termina por arrolar outros argumentos complementares – e legítimos, sem dúvida – para justificar a ampliação e a modificação do escopo de atuação das consultoras terceirizadas:

“A CDHU começou com os primeiros contratos de gerenciamento [em 1988]. E aí há algo interessante: assim como a política e o objetivo do programa habitacional [evoluem], também a atividade do gerenciamento evolui. Inicialmente, nos primórdios, se entendia que a função social de um programa habitacional era prover habitação quantitativamente pra população por causa do déficit, realmente era uma premissa de base, prover habitação em si. E o objetivo era construir casas, construir habitação popular. E se contratava gerenciadoras para atender esse objetivo, construir casas, ponto final. A política habitacional foi evoluindo e hoje se entende que o objetivo não é simplesmente prover uma habitação e sim dar uma condição de cidadania à pessoa através do habitat com qualidade. Então, o objetivo não é simplesmente construir as quatro paredes e um telhado e sim inserir aquele cidadão numa sociedade sob diversos aspectos. E a habitação é um meio, uma condição primária essencial, mas não pode ser o objetivo final, somente construir fisicamente a casa, [...] e sim dar a cidadania [ao morador]... e essa cidadania não é obtida nesse momento. Não coincide com a conclusão de uma obra e sim com o uso dela e com o exercício, com a prática de, através do habitat, criar uma relação com a comunidade, de viver em condomínio em outras condições... assim se obtém a cidadania. O objetivo do projeto vai um pouco além da construção. E o trabalho que é dado à gerenciadora também. O trabalho da gerenciadora não é mais, por exemplo, fiscalizar a obra e assegurar a execução da obra e sim assegurar que aquela população está atingindo as metas de cidadania, que é objeto da política habitacional do administrador público. Daí o trabalho da gerenciadora se amplia e passa a ser muito mais multidisciplinar, menos de engenharia e passam as empresas de gerenciamento a ter nos seus quadros assistentes sociais e outros profissionais atuando para conseguir esse objetivo de assegurar a cidadania.”- Tenório [16.03.12]

242 Verificar trecho de seu depoimento na página 188, **Capítulo 3** da tese.

Ao que tudo indica, essa “marcha rumo à cidadania”, como defende o empresário, ainda que possa ser de fato considerada elemento de um processo real de transformação da política operada pelo Estado frente a um quadro de demandas latentes, se vista por outro ângulo, parece implicada em operar também em termos mais “funcionalizados”, servindo-se, na mesma operação, aos propósitos de formação de um novo nicho empresarial voltado ao mercado da “habitação dignificada”, que em tese se pretende qualificada também do ponto de vista social e legal.

Como parte destas transformações, cabe evidenciar o crescimento do chamado *trabalho social* como componente obrigatório dos programas habitacionais de hoje em dia, um conjunto de ações de assistência social desenvolvido e/ou promovido pelo Estado, estruturado para atuar em complementação, no caso das intervenções habitacionais, àquilo que se considera “trabalho físico”, técnico, de projeto e obra (Pulhez, 2013). No caso aqui estudado, observemos, que, ainda que o trabalho social – ou, num léxico mais apropriado ao contexto da tese, o *gerenciamento da área social* – não possa ser considerado exatamente uma “novidade” do edital de contratação das consultoras lançado em 2012 pela CDHU, uma vez que no escopo definido nos documentos anteriores, a partir de 2000, a função já estivesse presente como tarefa a ser desenvolvida por tais empresas²⁴³, a divisão cristalina entre uma área considerada técnica e outra social parece apontar, na verdade, uma demarcação ainda mais precisa deste nicho – justamente aquele que as firmas de Engenharia Consultiva vêm procurando ocupar nos últimos anos, relacionado a um trabalho mais próximo às populações afetadas, que pouco tem a ver com as áreas mais tradicionais de sua atuação.

No caso de São Paulo, o gerenciamento social começa a ser institucionalizado em escala considerável ainda nos anos 1980, com as iniciativas das prefeituras petistas de Diadema e Santo André, avolumando-se mais tarde no âmbito dos projetos de urbanização de favelas da SEHAB/PMSP e também do Programa Guarapiranga, conforme tratado no **Capítulo 3.**²⁴⁴ Hoje tornado parte do cardápio de serviços de muitas das empresas

243 Em definições como “assistência técnica no pós-ocupação”, “apoio ao desenvolvimento social”, “diagnóstico social”, “projetos de sustentabilidade social”, como se verifica no **Quadro 6**.

244 Para um aprofundamento sobre o desenvolvimento das práticas empresariais de gerenciamento social em projetos habitacionais, especialmente no caso das urbanizações de favela, deixo indicado um texto meu (Pulhez, 2013), apresentado no II CONINTER, que focaliza este tema.

focalizadas nesta tese, que vem buscando gradativamente ocupar esta “nova” fatia de mercado, o gerenciamento da área social até pouco tempo atrás era, digamos, “monopolizado” por uma única delas, a DIAGONAL, que, desde sua fundação em 1990, mantém como principal produto um pacote de “soluções e serviços” voltados à “questão social”. Tal como veremos mais adiante, quando exponho o perfil das empresas pesquisadas, algumas delas têm investido em departamentos internos específicos para o desenvolvimento deste tipo de atividade, além, é claro, da aposta em parcerias (convênios e consórcios) e subcontratações de especialistas para suprir a qualificação que normalmente lhes falta na área.²⁴⁵

De todo modo, em meio às muitas questões enredadas nesta trajetória de progresso exponencial e venturoso das práticas gerenciais privadas no âmbito da instituição pública, o essencial delas é aquilo que se reproduz, cotidianamente, num determinado *modus operandi*, que, baseado num nível tal de interação entre o agente público e o agente privado, acaba por tornar-se um tanto indistinto ao leitor desavisado: exemplo disso, um ponto que normalmente não fica explícito nos editais é a utilização das gerenciadoras como suporte para o suprimento de mão de obra a serviço da CDHU, ou seja, como

245 Durante uma das entrevistas realizadas para a pesquisa tive a oportunidade de conversar com um engenheiro de uma grande e tradicional gerenciadora de projeto e obra que vem procurando conceituar-se também no ramo do trabalho social, em função do aumento da demanda do agente público, explicitada nos editais mais recentes. Esse engenheiro, **Luis [16.03.12]** – ele mesmo “Pessoa Jurídica” ou “pequena empresa” prestadora de serviços desta grande firma –, apresentou-me detalhadamente o trabalho que estava desenvolvendo, em nome desta grande empresa, em conjunto com uma equipe (“sub-sub-terceirizada”, eu diria) de assistentes sociais, no âmbito do *Programa de Recuperação Socioambiental da Serra do Mar*, promovido pela CDHU numa parceria com outros órgãos do estado. Reproduzo aqui um trecho de sua fala, que de certa forma explicita alguns dos fundamentos não apenas daquilo que as firmas de engenharia encaram como *gestão social*, mas também daquilo que a própria CDHU defende e solicita como tal – “técnicas e estratégias negociais”, “mediação de controvérsias”, “resolução pacífica de conflitos”, expressões que resumem as “ações sociais” descritas pelo ex-secretário de habitação Lair Krähenbühl (2011) ao abordar alguns aspectos do Programa Serra do Mar: “*Só uma definição do que a gente entende como gestão social, a gente se baseia nisso: ‘A geração de meios para a reconstrução dos vínculos comunitários. Autonomia, exercício pleno e consciente da cidadania’.* Esse rompimento do ciclo de dependência entre cidadão, comunidade e Estado, ou seja, o cidadão está sempre esperando que o Estado tome a iniciativa ou faça alguma coisa, né? E a gente tentava quebrar um pouco isso, ou seja, ‘vocês têm que tratar seus próprios problemas internos’ e tal, até pra que isso se perenizasse na comunidade. E a estruturação de bairros, comunidades e condomínios que é o que está acontecendo lá na Serra do Mar... Foi montado um núcleo de mediação dentro das comunidades que tinha como ações de fomento a resolução pacífica de conflitos, a cultura da paz, um dos objetivos do nosso trabalho. As ações de escuta pessoal, unidade a unidade. Negociações assistidas, [...] inclusive com a participação da Defensoria Pública. Mediação técnica durante a implantação do Programa. E o próprio treinamento pra comunidade pra que ela consiga de alguma forma gerir os problemas futuros”. - **Luis [16.03.12]**.

fornecedoras de técnicos por elas contratados que atuam nas dependências da companhia, tal como se fossem funcionários públicos²⁴⁶, questão já mencionada nesta tese em momentos anteriores. Essa, na verdade, é uma prática recorrente, adotada por diversos órgãos estatais, em diferentes escalas, e que, no caso da CDHU, funciona como uma forma de amenizar, contraditoriamente, a ausência de quadros técnicos internos, gradativamente esvaziados em favor da própria terceirização.

Um dos funcionários da agência, em depoimento, ressalta que a redução do número de técnicos na empresa e a preferência pela contratação de empresas privadas subcontratadas fizeram com que a CDHU de fato chegasse aos anos 2010 como um órgão, mais que nada, *administrativo*. Segundo ele, dois terços do funcionalismo da empresa, hoje, estão reservados à área de *gestão*. Apenas um terço, portanto, estaria dedicado à área *técnica*, ou seja, de produção e análise de projetos e supervisão de obras:

“O acervo técnico da empresa está se perdendo, foi se perdendo. Tem uma história bonita a empresa, antiga, desde o [conjunto habitacional] Zezinho Magalhães. O [arquiteto Vilanova] Artigas foi quem montou essa equipe técnica. Ele criou a área técnica ao desenvolver o projeto do Zezinho dentro da empresa, ele não levou para o seu escritório, ele fez aqui, ele criou a área técnica, formou técnicos. Desde estagiários, até o pessoal de engenharia, projetistas. Formou uma cultura técnica de projeto dentro da empresa que hoje está se perdendo completamente, por causa [...] da falta de possibilidade de você discutir internamente as coisas e desse espalhamento de projetos para projetistas e gerenciadoras, que na verdade são as mesmas [empresas], elas se diferenciam só por momentos de licitação [...]” - Francisco [27.06.12]²⁴⁷

246 Quanto a atuar nas dependências da companhia, notemos que no *Termo de Referência* anexo ao edital de contratação das gerenciadoras (ver **Anexo - Edital**), o item que dispõe sobre os *Recursos Humanos e Materiais* necessários para a execução dos trabalhos esclarece que “caso seja necessária a permanência de um núcleo da CONTRATADA [empresa de Engenharia Consultiva] nas dependências da CONTRATANTE [CDHU], esta última colocará à disposição espaço, instalações e infraestrutura necessária ao desenvolvimento dos serviços” (CDHU, 2012b, p.39).

247 Não foram localizados registros consistentes disponíveis sobre a constituição da equipe técnica interna da CECAP que participou do desenvolvimento projetual e da execução do conjunto habitacional Zezinho Magalhães. Cerávolio (2007, p.68) reproduz em seu trabalho a composição do quadro técnico responsável pela primeira etapa da obra, sumariamente listada em edição da Revista *Desenho*, de 1972, a partir de um debate realizado em 1968 pelo GFAU sobre o conjunto, e segundo ela, ali não estão todos os nomes daqueles que trabalharam no projeto, mas sim daqueles que foram contratados com este fim específico, muitos deles funcionários públicos transferidos do antigo DOP - Departamento de Obras Públicas para a CECAP, como é o caso dos arquitetos Ruy Gama, Giselda Cardoso Visconti e Geraldo Vespasiano Puntoni. São citados ainda os nomes de Arnaldo Martino e Renato Nunes, além de Alfredo Paesani, informado como arquiteto da CECAP e superintendente de execução do projeto do conjunto. É possível que registros mais completos

A “perda da área técnica”, como ressalta o entrevistado, muitas vezes não consegue ser repostada apenas com a contratação de terceirizadas: no cotidiano dos trabalhos, a presença de engenheiros e arquitetos atuando dentro da empresa é reclamada como fundamental, inclusive para a própria agilidade dos procedimentos, já que, segundo ele, as equipes montadas pelas gerenciadoras no mais das vezes são também pequenas e despreparadas para administrar empreendimentos grandes, o que provocaria inclusive atrasos no andamento dos projetos.

*“Nos anos 1970 você ia nas grandes gerenciadoras e projetistas como CNEC, HIDROSERVICE, tinham quatro, cinco equipes completas de projeto, dentro, pra fazer hidrelétrica, pra fazer cidades. Você entrava na HIDROSERVICE, por exemplo, tinha a equipe A, a equipe B, a equipe C, a equipe D, chefiada por arquitetos, grandes áreas... era um andar inteiro pra um projeto. Depois tinha outro projeto, outro projeto, outro projeto, várias equipes. Se você pensa que você hoje vai a uma gerenciadora e vai encontrar isso, você não vai encontrar isso. Vai encontrar uma salinha de 3x3m, com cinco caras lá dentro, encarregados de gerenciar duzentos projetos. Du-zen-tos!”*²⁴⁸

“[As empresas] normalmente tem uma equipe de gestão, como a nossa [da CDHU], de arquitetos, que subcontrata, à medida do necessário, porque a gerenciadora faz questão de manter assim. As gerenciadoras não têm equipe técnica. Elas têm uma equipe técnica? Têm, mas muito reduzida, que se limita à gestão, na maioria dos casos. E eles subcontratam, ou fazem contratos de trabalho, por trabalho, com a mão de obra técnica necessária. Então eles subcontratam o analista de estrutura, eles subcontratam o analista de hidráulica. [E o] que acontece? Os bons profissionais que estão no mercado [muitos são] profissionais aposentados, que retomaram sua atividade pra fazer um biquinho, pra fazer um extra, então estão fazendo projeto e [ao mesmo tempo] analisando projetos pras gerenciadoras. Mas, os bons técnicos estão lotados de trabalho. Hoje você pede uma análise de elétrica pra qualquer gerenciadora aqui dentro, pra área de projeto, e o

possam ser localizados nos arquivos da própria CDHU, aos quais, como já dito, não tive acesso durante a pesquisa empírica. Sendo assim, embora me pareça significativo que o entrevistado exponha seus dissabores pessoais em relação ao desmantelamento da “cultura técnica” da companhia estabelecendo comparações de época e remetendo-se à experiência deste conjunto habitacional específico, não disponho de outros dados complementares que possam atestar e problematizar os fundamentos de tal declaração.

248 De fato, em visita ao escritório “local” (uma espécie de subestação de trabalho independente da sede da empresa) de uma das gerenciadoras que hoje está com contrato ativo junto à CDHU, foi possível constatar *“in loco”* as condições de trabalho descritas pelo entrevistado: espaço físico reduzido, equipes reduzidas, montadas ao sabor das demandas da vez, tal como apresentarei com mais vagar no próximo item do capítulo. A propósito, a arquiteta **Isabela** [26.06.12], em depoimento, também fala em duzentos empreendimentos gerenciados por uma mesma empresa. Esse número, na verdade, é de difícil aferição apenas pela via documental, já que as licitações são feitas tendo como referência um grupo de municípios (“lotes”) e não um conjunto fechado de projetos/obras, como veremos adiante.

cara só pode começar a te atender daqui trinta dias. O que é uma barbaridade. Trinta dias pra ele pegar o projeto, pra ele olhar. Ele vai fazer a primeira análise daqui trinta dias. Mas onde está a agilidade disso? Se eu tivesse um cara aqui, três, fazia tudo aqui. Se eu tivesse três técnicos de elétrica, por exemplo, ao invés de nenhum, que eu não tenho nenhum, mas se eu tivesse três, faria tudo. E estaria aqui na minha cara, pra conversar. Não precisaria ligar pra marcar uma reunião, “você pode vir?”, “não”, “você vem? Quando?” e tal.”

“[...] Não é um serviço público pra eles [empresários do ramo do gerenciamento privado]. É um serviço. Eventualmente, eles estão fazendo isso aqui hoje, mas se amanhã tiver uma concorrência qualquer lá no Japão, particular, o cara vai pra lá, ele vai fazer. A gente está trabalhando no serviço público, nós estamos prestando um serviço de caráter PÚBLICO, então a gente tem outra relação.” - Francisco [27.06.12]

De todo modo, à parte os questionamentos que a rigor se poderia tecer sobre a concreta “eficiência” deste modelo de gestão terceirizada, de vínculos frágeis com as tarefas de caráter público, como coloca o entrevistado, é fato atestável que o processo de legitimação de tal *modus operandi* vem merecendo investimentos importantes por parte da CDHU, facilmente identificáveis sobretudo nos momentos em que as ações de reestruturação administrativa foram mais incisivas, ou seja, em meados dos anos 1990 e, mais tarde, na segunda metade dos anos 2000.

Vejamos o caso do Programa QUALIHAB, apresentado no capítulo anterior: apesar do enfoque claro no processo de produção, o QUALIHAB conta também, desde o início, com uma vertente de qualificação dos serviços de gerenciamento, então elaborada pelo SINAENCO, à qual a CDHU apenas ofereceu comentários.²⁴⁹ O chamado **Programa Setorial da Qualidade - Setor de Gerenciamento** destrincha uma série de procedimentos e normas bastante genéricos que devem ser adotados para que as empresas consultivas atinjam os seis níveis de qualidade exigidos pela série ISO 9001, incluindo, primeiramente, o próprio desenvolvimento por parte da empresa de uma política (ou plano) de qualidade, estrutura organizacional para a gestão da qualidade, treinamento, controle de documentos e dados, inspeção e ensaios, controle de equipamentos e produtos, controle de aquisição, ação corretiva e ação preventiva, avaliação de subcontratados, verificação de produtos adquiridos, controle de processos, registros da qualidade, auditorias internas da qualidade – tudo isso realizado com “foco

249 Conforme depoimento do arquiteto **Luciano [23.04.13]**, funcionário da companhia.

no cliente” e sob comprometimento da “alta direção” da empresa.²⁵⁰

A importância da *qualidade*, da *eficácia* e *eficiência* alcançada através da atividade do gerenciamento é ressaltada em trecho do documento da agência paulista:

“Cabe ao gerenciamento a gestão das várias unidades de produção para a observância da qualidade, dos prazos e dos custos estabelecidos, tendo em vista a busca da eficácia e da eficiência no processo de produção de unidades habitacionais e sua consequente entrega aos mutuários. A responsabilidade da gerenciadora pela condução do processo está condicionada ao grau de autoridade que lhe é concedido pelo cliente, além da abrangência do escopo do gerenciamento contratado. A qualidade dos serviços do gerenciamento está associada, de uma forma geral, à satisfação do cliente e ao alcance dos objetivos – eficácia –, acrescidas da observância às condições de contorno do processo de produção: conformidade com o especificado, cumprimento dos prazos e do orçamento – eficiência” (SINAENCO/CDHU, 2001, p.3)

Segundo **Luciano [23.04.13]**, funcionário da CDHU que lida diretamente com o cotidiano de implementação do QUALIHAB, o programa praticamente não sofreu alterações desde sua criação, em 1996.²⁵¹ O (sub)programa da qualidade referente ao setor de gerenciamento, de acordo com o entrevistado, teve uma última revisão efetuada no ano de 2001, conformando uma versão que ainda hoje serve de parâmetro para a pontuação, nos editais de contratação da CDHU, de empresas que implementaram e mantêm atualizados seus planos de gestão da qualidade, normalmente auditados por entidades independentes, contratadas pela própria empresa interessada, como é o caso da Fundação Vanzolini, uma das maiores especializadas do país neste tipo de serviço.²⁵²

Hoje, para constar no banco de empresas gerenciadoras qualificadas no QUALIHAB –

250 As diretrizes para este programa setorial são aquelas definidas nas normas NBR ISO 9001:2008 e NBR ISO 10006, que, na verdade, servem de orientação universal às empresas de gerenciamento para a definição do escopo de seus serviços e para a montagem de um sistema da qualidade que seja “adequado a suas necessidades” particulares (SINAENCO/CDHU, 2001).

251 Importante dizer que, em relação ao setor de obras, uma revisão nos acordos setoriais junto às entidades signatárias foi proposta em 2004, a partir de um estudo desenvolvido no âmbito de um convênio entre a CDHU e a Escola Politécnica de São Paulo para a realização de uma checagem do programa e sua efetividade enquanto mecanismo de controle da qualidade, conforme aponta a pesquisa de José E. Baravelli (2014).

252 Conforme informações disponibilizadas na nota 147 do **Capítulo 2**, à página 142 da tese.

o que, segundo o funcionário entrevistado, deve funcionar como mecanismo de estímulo para que elas justamente desenvolvam políticas de qualidade em seu ambiente corporativo –, todos os requisitos da ISO 9001 devem ser atendidos, de modo que a firma atinja nível 6 (máximo) de certificação. Esse banco, que consta no *site* da CDHU, é variável, sendo alimentado de acordo com o empenho das empresas em renovar seus certificados e apresentá-los à companhia.^{253, 254}

Em 2008, quando a agência passou por um novo processo de reestruturação administrativa e o *gerenciamento* e a *fiscalização das obras* acabaram separados em dois serviços distintos²⁵⁵, a CDHU lançou um **Manual de Procedimentos Gerenciais**, também disponibilizado no *site* da companhia. Na verdade, trata-se de dois manuais – o primeiro deles numa versão para *gerenciadoras* e o outro, na variante *fiscalizadoras*.²⁵⁶ As cartilhas têm como objetivo comum

“descrever o fluxo de informações entre a CDHU (em especial a Diretoria Técnica) e as suas Prestadoras de Serviço, entre as Prestadoras de Serviço (Projetistas, Gerenciadoras e Fiscalizadoras) e entre estas e outros agentes, padronizar as formas de comunicação entre as partes, padronizar os procedimentos e os documentos pertinentes, sugerir metodologias de gestão, definir responsabilidades e regras de trabalho, a fim de que as relações entre a CDHU e suas

253 Para se ter uma ideia, no início da pesquisa empírica, em março de 2012, vinte e quatro empresas constavam da listagem da CDHU disponibilizada em seu *site*. Em abril de 2014, dois anos depois, portanto, esse número variou para menos (dezesseis). Mas, como relata **Luciano [23.04.13]**, “*isso é circunstancial. Hoje pode ter algumas mais, amanhã algumas menos e depois reverter. Depende muito dos prazos de renovação das certificações*”. O funcionário lembra ainda que, para participar de uma licitação na CDHU, a gerenciadora não precisa necessariamente estar qualificada no QUALIHAB, embora, numa possível disputa, aquelas certificadas certamente acumularão mais pontos, atingindo melhor desempenho na avaliação técnica. Sobre a questão da pontuação especificada nos editais de contratação, algumas considerações serão feitas mais adiante.

254 Embora não tenham sido encontradas definições precisas a esse respeito, tudo leva a crer que as certificações para o QUALIHAB englobam firmas gerenciadoras, projetistas e fiscalizadoras, já que todas estas atividades são desenvolvidas pelo mesmo perfil de empresas, que podem atuar em diferentes trabalhos com a CDHU *concomitantemente*, assumindo uma ou outra função a depender de cada contrato firmado, conforme o relato de diferentes entrevistados: **Francisco [27.06.12]**, **Isabela [26.06.12]**, **Jussara [22.04.12]** e **Pedro [09.04.13]**.

255 Esse desmembramento implicou também em que se estabelecesse uma cláusula de barreira para os gastos com serviços dessa natureza. O teto estabelecido passou se ser de 6% do valor da obra como valor atribuído a ambos (conforme relato de **Pedro [09.04.13]**, funcionário da CDHU).

256 As versões dos manuais das gerenciadoras e fiscalizadoras que podem ser acessadas através do *site* da CDHU datam, respectivamente, de janeiro de 2009 e agosto de 2008.

parceiras sejam eficazes e eficientes, garantindo a qualidade e a rapidez necessários à cadeia produtiva de empreendimentos habitacionais do Estado de São Paulo” (CDHU, 2009).

O manual das gerenciadoras, no entanto, limita-se a normatizar apenas as ações referentes ao *gerenciamento das obras*, prática já antiga na CDHU, que remete às origens das contratações de empresas consultivas pela agência, como vimos, e que de certa maneira se transforma com a fragmentação da função fiscalizadora. Segundo o “Glossário” do manual, que tenta resumir de forma bastante objetiva o lugar assumido por cada agente do processo, a *empresa fiscalizadora* é a “prestadora de serviços cuja função básica é **verificar** a execução dos serviços de acordo com o contratado”; e a *empresa gerenciadora* é a “prestadora de serviços cuja função básica é **gerir** a execução dos serviços de acordo com o contratado” (CDHU, 2009; grifos meus).²⁵⁷

O *gerenciamento de projetos*, não contemplado no conteúdo da apostila, trata-se de uma rotina estabelecida mais recentemente, tal como discutido na exposição do **Quadro 6**. Vejamos um trecho extenso, porém importante, do depoimento de **Francisco [27.06.12]**, que narra a seu modo a entrada das gerenciadoras na área de projeto da CDHU:

“A gente não sentia muito esse efeito direto — a gente que eu falo é o pessoal de projeto, que é o pessoal que fica mais aqui dentro e tal, o pessoal de urbanismo, de edificação —, a gente não sentia muito isso. Sentia os problemas com obra, bastante, com as gerenciadoras, que era uma confusão de controle, não havia controle, era uma coisa danada mesmo, sempre foi e continua sendo. [...] A totalidade da área técnica da empresa passou a sentir [o peso da terceirização] na administração do Serra, quando veio o Lair Krähenbühl secretariar a habitação. Eles, de uma maneira ou de outra, demitiram muita gente, demitiram muitos aposentados que eram técnicos há muito tempo na empresa, técnicos há mais de 20 anos foram defenestrados rapidamente da empresa, foram mais de cento e vinte técnicos só por aposentadoria [...], tudo sob a ‘capa’ do Ministério Público. Então a gente perdeu engenheiro, a gente perdeu técnico, perdeu projetista, perdeu arquiteto, perdeu um monte de gente, fiscal de obra, e tudo mais e não se repôs. [...] O que aconteceu? Começou a contratação de gerenciadoras pra projeto, pra

257 As definições de Lair Krähenbühl (2011), orquestrador desta mudança, são ainda mais vagas: enquanto cabe à fiscalização, em suas palavras, acompanhar as metas, realizar as medições dos diversos serviços e equipamentos e controlar a qualidade e a conformidade dos materiais utilizados nas obras, a função do gerenciamento ocupa um lugar bastante impreciso, ao menos tal como expõe o autor: “viabilizar da melhor forma possível a gestão do negócio, entender o todo e se acoplar às diversas fases” (p.115).

poder dar suporte às áreas que [não tem quadros], a gente não aguenta, não tem como. Pra você ter uma ideia: a área de edificação que toma conta de todas as edificações-padrão do estado, que é a minha área, eu tenho UM engenheiro de elétrica, e já não tenho mais, que saiu. [...] Eu uso um dos engenheiros de urbanismo, de instalação de área condominial, quando preciso. [...] Eu tenho um engenheiro de hidráulica, dois calculistas, e uma projetista de hidráulica que está indo embora [...]. Eu tenho dois caras de estrutura super sobrecarregados, tenho um engenheiro de hidráulica, um só, e tenho nenhum de elétrica, dentro de uma área que faz projeto pro estado inteiro. [...] Então o que aconteceu desde o governo Serra pra cá, aconteceu exatamente de você ter que passar os projetos pra fora globalmente, e até a análise de projeto. O projeto quando é externo, quando a gente contrata o projeto mesmo, a gente precisa analisar os projetos, não dá pra fazer tudo, então a gente tem que mandar pra quem? [...] Quer dizer, eu tenho que gestar uma gerenciadora que gesta uma projetista, que também é gerenciadora em outro caso, porque na verdade são os mesmos, eles trocam de posição. Depende, sabe? O cara entra, troca de roupa, volta de outro jeito e assim vai.” - Francisco [27.06.12]

Paralelamente ao aumento das contratações externas de firmas de análise de projetos, também a *regularização fundiária* e o *trabalho social* têm ocupado uma parte cada vez mais avantajada do pacote de serviços gerenciais das empresas hoje atuantes junto à CDHU, como já vimos, espelhando, na terceirização, a própria estrutura da agência, que atualmente conta com diretorias específicas para tratar destes assuntos, além, é claro, das diretorias técnica, administrativo-financeira e de planejamento.

Questão confirmada por **Tenório [16.03.12]** no excerto de seu depoimento reproduzido anteriormente, a incorporação destas atividades, evidentemente, tem exigido das empresas um incremento curricular que extrapole o exercício estrito da Engenharia Consultiva, de modo que seja possível atender às solicitações profissionais especificadas nos amplos editais de licitação lançados pela CDHU para contratação do gerenciamento.

O julgamento das propostas apresentadas pelas empresas no momento da concorrência pública para a prestação dos serviços, na verdade, tem como base uma pesada avaliação da experiência técnica da equipe básica designada para executá-la. O formato de licitação adotado, aliás, tem provocado reflexos diretos na dinâmica do campo profissional ocupado pelas empresas gerenciadoras e pelos técnicos por elas subcontratados – é unânime, entre os entrevistados, a “sensação” de que existe um grupo muito restrito de empresas que circula por estes contratos, garantindo seu lugar ao sol a partir de uma

lógica seletiva que parece excluir qualquer possibilidade de participação de firmas menores ou que não tenham participado antes de trabalhos desse tipo.²⁵⁸

Vejamos: as atuais licitações para contratação de gerenciadoras são do tipo “concorrência”, na modalidade “técnica e preço”, específicas por atribuir notas às *propostas técnicas* relativas aos serviços oferecidos e licitados.^{259, 260}

Estas propostas técnicas são julgadas e classificadas de acordo com os seguintes

258 Por opção metodológica e de modo a precisar o recorte da pesquisa empírica relativa às empresas atuantes junto à CDHU, os dados referentes às consultoras com contratações efetivadas em período anterior ao ano de 2013 não foram pesquisados. Portanto, as firmas aqui focalizadas são aquelas com contrato ativo junto à companhia no período 2013-2015, como detalharei logo adiante. Assim sendo, não seria possível afirmar com base em dados documentais objetivos que a dinâmica da prestação de serviços de gerenciamento à CDHU envolva de fato um grupo reduzido e sempre recorrente de empresas, embora, como já dito, esta tenha sido uma observação unânime entre os entrevistados da pesquisa: empresários, gestores e técnicos, todos eles envolvidos no cotidiano da prática e bastante conhecedores do meio em que circulam profissionalmente, afirmaram em uníssono que *“as empresas são sempre as mesmas”*. Um exemplo significativo a citar, embora não referente à CDHU, seria um trecho do depoimento de **João [13.04.12]**, empresário e diretor de uma gerenciadora que acumula atestada experiência em projetos de habitação, quando fala sobre o peso da bagagem profissional na hora da concorrência ao justificar os serviços praticamente ininterruptos que vem prestando à SEHAB/PMSP desde 1990: *“A lei permite que você só tenha contratos por sessenta meses, então são cinco anos. Então, normalmente são contratos, são licitações por vinte meses, ou por trinta meses, depende. No caso do gerenciamento, como você é contratado para gerenciar o programa, o que acontece? Quando acaba teu contrato, você pode ser aditado porque eles chamam, tem uma figura jurídica que se chama ‘ação contínua’ ou ‘programa contínuo’ [...]. Então, a administração pode te aditar pelo mesmo prazo, pelo mesmo valor até chegar nos cinco anos, e aí depois faz-se uma nova licitação. E aí a gente tem ganho continuamente, porque nós estamos há tanto tempo trabalhando nesses programas que dificilmente alguém vá fazer uma proposta melhor do que a gente. Se tem alguém que conhece favelas e programas habitacionais em geral somos nós, porque ninguém gerenciou tantos projetos habitacionais.”* - **João [13.04.12]**

259 Os dados trabalhados nesta etapa do capítulo estão mais especificamente baseados no último edital lançado para contratação de empresas gerenciadoras, já citado aqui e anexado no final da tese.

260 Segundo dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Consultores de Engenharia - ABCE, a legislação brasileira, através da lei 8.666/93, admite que o poder público somente proceda contratações através das modalidades “melhor técnica” e “técnica e preço” de serviços considerados de “natureza predominantemente intelectual”, como é o caso das atividades desempenhadas pelas firmas de Engenharia Consultiva, questão abordada no **Capítulo 2**. A ABCE, inclusive, declara-se fortemente compromissada em impedir o uso de pregão (modelo licitatório baseado em lances sequenciais de rebaixamento dos valores das propostas apresentadas pelos concorrentes) e da modalidade “menor preço” como licitação de serviços de consultoria. De acordo com a entidade, a seleção que leva em conta apenas o menor preço estimula, na verdade, uma “concorrência predatória” entre empresas, já que algumas delas optam por rebaixar de forma imprudente o preço proposto, como apelo para vencer a concorrência, resultando, muitas vezes, “em trabalhos de baixa qualidade técnica com repercussões econômicas desastrosas sobre o empreendimento [...]”. ([www.http://www.abceconsultoria.org.br/servicos.htm](http://www.abceconsultoria.org.br/servicos.htm). Primeira consulta em 02/11/11).

critérios:

Condição técnica *	Pontuação técnica **
a) Conhecimento do problema	10
b) Plano de trabalho	30
c) Equipe técnica básica	25
d) Experiência da empresa	30
e) Certificado QUALIHAB	05
Total de pontos	100

*itens que definem o conteúdo que deve ser contemplado na proposta técnica;

**a somatória de todas as condições estabelecidas corresponde à nota técnica atribuída à empresa concorrente; são desclassificadas as licitantes que não atingem no mínimo 60 (sessenta) pontos, bem como aquelas que obtêm 0 (zero) em qualquer item de condição técnica, com exceção do certificado QUALIHAB.

Reparemos que os pontos atribuídos à equipe técnica básica correspondem às funções de coordenação geral e coordenações setoriais (planejamento, projeto, obra e social), sendo que as empresas que apresentam currículos de profissionais com mais de oito anos de experiência em serviços de gerenciamento de empreendimentos habitacionais saem em vantagem no processo concorrencial.²⁶¹ E em relação à experiência da própria empresa, consideram-se mais aptas – ou pontuam mais – aquelas com ao menos 12.000 unidades habitacionais “gerenciadas”.²⁶²

A nota final que classifica a empresa vencedora é uma ponderação entre a nota da proposta técnica e a nota da proposta comercial (preço), que corresponde, por sua vez, a um coeficiente geral dos valores apresentados para a execução dos serviços. O mais importante a ressaltar nesta matemática é, na verdade, a o peso atribuído a cada uma destas notas: *70% no caso da técnica e 30% no caso do preço*.

A rigor, o recurso de pontuar a experiência profissional dos técnicos envolvidos e da própria empresa deveria evidentemente funcionar como uma forma de “selecionar no mercado” aquelas equipes que de fato estão qualificadas para operar os serviços

261 Além do currículo qualificado das equipes montadas para a prestação do serviço específico licitado, exige-se da empresa participante que também possua em seu quadro permanente, na data de apresentação da proposta, profissional de nível superior detentor de *Certidões de Acervo Técnico - CAT*, emitidas por pessoa jurídica de direito público ou privado, que comprovem a execução ou participação em serviços equivalentes ou semelhantes ao objeto do referido certame.

262 O formato da proposta técnica e os pontos atribuídos a cada item condicionante podem ser verificados no **Anexo - Edital** desta tese.

licitados, evitando a contratação de empresas inabilitadas ou incapazes de cumprir adequadamente os seus compromissos.

Por outro lado, o formato do edital acabada por disfarçar uma dinâmica de caráter mais complexo, de certa forma reverberando a ideia, desenvolvida no **Capítulo 2**, de que estaria ativo um processo de “oligopolização” do setor da Engenharia Consultiva, com poucas empresas de grande porte que acumulam muitos trabalhos na mesma medida em que concentram também determinadas opções de atuação profissional.

Se tomarmos como referência as firmas que hoje estão com contrato ativo para prestação de serviços de gerenciamento junto à CDHU, não há como negar que de fato disponham de fartos currículos a comprovar sua experiência com a atividade gerencial voltada a empreendimentos habitacionais. Várias delas reúnem prática também junto a outros departamentos e programas públicos de habitação e atuam nesse nicho de mercado há mais de vinte anos.²⁶³ No entanto, para participar de uma licitação no formato e no porte daquelas realizadas pela companhia estadual – divididas em “lotes”, que agrupam dezenas de municípios e os respectivos empreendimentos a serem ali desenvolvidos²⁶⁴, elevando às alturas os valores globais estimados para a prestação dos serviços –, para além do expressivo peso atribuído à proposta técnica, alguns outros requisitos supostamente “limitadores” são solicitados à concorrente: é o caso das condicionantes de *habilitação*, uma listagem bastante extensa de documentos que atestam não apenas a obviamente necessária regularidade fiscal e trabalhista da empresa, mas também a chamada “qualificação econômico-financeira” da mesma, que deve comprovar a posse de *capital social* ou *patrimônio líquido* próximo de 10% do valor total orçado pela CDHU para execução das atividades. Para se ter uma ideia, no último edital lançado a cifra patrimonial exigida ultrapassou os R\$2.260.000,00.²⁶⁵

263 A pesquisa junto às empresas e a apresentação de aspectos específicos de sua atuação serão objeto do item seguinte deste capítulo.

264 Esses “lotes” são fracionados de acordo com as regionais do estado, numa divisão determinada pela própria CDHU. Na última licitação, foram contratadas empresas para atuar em seis lotes distintos, como veremos logo adiante, no **Quadro 7**. A listagem dos municípios que formalizam cada um deles pode ser conferida no **Anexo - Edital** desta tese.

265 De fato, não pretendo fazer aqui uma reflexão sobre a composição geral do valor orçado para a execução dos serviços de gerenciamento habitacional privado, por não possuir insumos suficientes para sequer iniciar uma discussão sobre custos. Isso implicaria estabelecer comparações que

Ademais, ao mesmo tempo em que a participação de cooperativas é vedada – o que, a rigor, segundo a ABCE, protegeria as empresas privadas da “concorrência desleal” de organizações sem fins lucrativos²⁶⁶ –, a prática dos *consórcios* não apenas é permitida, como parece inclusive ser bastante bem-vinda, já que tem se feito regra entre as firmas de Engenharia Consultiva que exercem a função gerencial nos últimos tempos: basta acompanhar, para tanto, a composição das vencedoras do último certame aberto pela CDHU, que apresento no quadro a seguir – de seis lotes licitados, quatro deles estão sendo gerenciados por consórcios.

extrapolariam os próprios objetivos analíticos da tese – afinal, como afirmar que um contrato de gerenciamento custa caro à CDHU sem saber exatamente quanto a companhia gasta com seu funcionalismo, ou melhor, quanto gastaria caso optasse por não terceirizar? Além disso, aprofundar a investigação de dados dessa natureza me pareceu uma tarefa que poderia desviar o foco de atenção de um determinado *fenômeno*, que existe *por si*, independentemente de sua recorrência ou do peso que pode representar aos cofres públicos. Mesmo assim, algumas informações podem ser disponibilizadas ao leitor, ao menos para que se faça um registro da ordem de grandeza envolvida nos valores negociados neste tipo de contratação: vale assinalar, portanto, que o custo de contratação do serviço de gerenciamento do **Lote 1**, para um período de 24 meses, foi estimado pela CDHU em R\$ 22.836.424,40. O valor referente aos demais lotes, com alterações de maior ou menor relevância, giram em torno do mesmo montante.

E ainda como informação adicional, mas também a título de mero registro, vale a pena ressaltar que as despesas com serviços terceirizados que envolvem alocação de empregados nas unidades contratantes devem contar sempre com os custos adicionais (já incorporados ao valor global orçado) do chamado “Fator K”, que corresponde à razão entre o custo total de um trabalhador (remuneração, encargos sociais, insumos, reserva técnica, despesas operacionais/administrativas, lucro e tributos) e o valor pago ao mesmo trabalhador a título de remuneração. No caso dos editais da CDHU para contratação de gerenciamento, o “Fator K” recomendado é de 3,07, implicando, portanto, que a companhia pague, pela hora técnica de um empregado, uma quantia três vezes maior do que aquela que ele efetivamente recebe.

Todas estas informações podem ser conferidas no **Anexo - Edital** da tese.

266 Conforme <http://www.abceconsultoria.org.br/servicos.htm>. Primeira consulta em 02/11/11.

Quadro 7: Lotes/regiões de implementação de empreendimentos habitacionais e empresas gerenciadoras contratadas – período jan.2013/jan.2015 (Fonte: CDHU)

lote	região	empresa e/ou consórcio contratado
1	RMSP ABC / São Paulo - Sul - Sudeste I e Centro	Consórcio GERIBELLO / SONDOTÉCNICA
2	RMSP LESTE / São Paulo - Leste- Sudeste II RMSP OESTE / São Paulo - Norte - Noroeste Sudoeste	Consórcio SISTEMA PRI / ARCADIS LOGOS
3	São José do Rio Preto, Ribeirão Preto, Araraquara	ENGER ENGENHARIA S. A.
4	Araçatuba, Presidente Prudente, Bauru, Marília	Consórcio MAUBERTEC / ENGEBANC / GERENTEC
5	Sorocaba e Campinas	CONCREMAT ENGENHARIA E TECNOLOGIA S.A.
6	Baixada Santista e Taubaté	Consórcio Habitacional COBRAPE / JNS

Modalidade de contrato com tempo de execução e objeto determinados, o consórcio entre duas ou mais empresas é um instituto jurídico largamente utilizado, há muito, pelo ramo da engenharia no Brasil²⁶⁷ e que se justifica, em princípio, pelo “porte significativo” do serviço prestado ou pela alta “complexidade do objeto” definido numa determinada licitação. No caso das empresas consultivas, tanto a ABCE quanto o SINAENCO defendem e trabalham pela ampliação desta prática, percebida como uma possibilidade de fortalecimento do setor, que sofre, segundo as entidades, com um esvaziamento de bons quadros profissionais, cujo processo de renovação vem se efetuando em ritmo lento, incompatível com o aumento recente da demanda.²⁶⁸

267 Não apenas entre as consultoras, mas em larga medida o expediente dos consórcios é utilizado há décadas também pelas empreiteiras nacionais. Dentre os vários trabalhos produzidos sobre o setor no Brasil, vale a pena consultar a dissertação de Rodrigo Iacovini (2013) sobre o processo de implantação do Rodoanel Mário Covas, na Região Metropolitana de São Paulo. Ali, o autor apresenta um levantamento detalhado das empresas/consórcios participantes e vendedores das licitações e aproveita para discutir historicamente aspectos singulares desta questão, apontando as múltiplas relações – políticas, institucionais, econômicas e outras – que podem estar envolvidas na composição destas coligações.

268 Conforme apontam textos em [www.http://www.abceconsultoria.org.br/](http://www.abceconsultoria.org.br/) (primeira consulta em 02/11/11) e www.sinaenco.com.br (primeira consulta em 01/11/11).

A julgar pelo aumento significativo das atribuições delegadas ao agente privado nesses últimos 25 anos, como pudemos perceber, ninguém negaria, de fato, que o “objeto” *management* tenha, afinal, se tornado de fato bastante “complexo” – e complexo mesmo nas formas de agenciamento dos agentes que participam das rotinas práticas de atuação junto aos programas habitacionais gerenciados em São Paulo, como tentarei aprofundar no item seguinte do capítulo, em que me aproximo ainda mais das empresas e dos técnicos aí envolvidos, jogando luz sobre o campo profissional de que tomam parte, de maneira associada às atividades encampadas, num movimento, a meu ver, de dupla/mútua determinação.

II. PRÁTICAS IMPLEMENTADAS E CAMPO PROFISSIONAL

Como forma de acercamento às questões que pretendo problematizar nesta segunda parte do capítulo – aspectos práticos dos trabalhos de gerenciamento desenvolvidos e características do campo profissional que se organiza em torno deles –, início a seção apresentando os perfis das empresas que atualmente mantém contrato ativo com a CDHU, enunciadas no **Quadro 7**, exposto há pouco, observando que, às onze firmas que estão ali relacionadas, todas elas classificadas aqui como de perfil “tradicional” dentro do setor (ou seja, nascidas como empresas de Engenharia Consultiva, prestando serviços de desenvolvimento de projetos e gerenciamento em diferentes segmentos de atuação), caberia acrescentar mais uma, a empresa DIAGONAL, que, embora não possa ser considerada uma firma de consultoria de engenharia com o mesmo modo de atuar das outras, tampouco exerça o “clássico” gerenciamento contemporâneo de projetos e obras tratado aqui, trata-se de uma corporação que, há tempos, vem mantendo uma participação importante no mercado correlato do *gerenciamento social*, atividade decretada norma precípua nos expedientes atuais de intervenção habitacional, como já vimos. Além disso, a DIAGONAL mantém-se também ativa nos contratos referentes aos

processos de regularização fundiária de conjuntos de habitação social produzidos há anos e jamais legalizados, integrando uma movimentação assumida pelas gerenciadoras a partir de demandas do próprio estado e da CDHU e cuja execução abriga profissionalmente um grupo considerável de arquitetos e urbanistas, como veremos mais adiante.

O **Quadro 8**, proposto a seguir, apresenta alguns dados a respeito delas: seu nome, o ano em que foram fundadas, que tipo de atividade exercem e em qual segmento do mercado atuam, sua posição no *Ranking da Engenharia Brasileira* do ano de 2012, o número de funcionários diretamente empregados e seu faturamento (R\$ x 1.000), seus vínculos possíveis de filiação às entidades de representação corporativa (a Associação Brasileira de Consultores de Engenharia – ABCE e o SINAENCO), sua adesão às políticas de gestão da qualidade dos serviços prestados, além de algumas observações pontuais que considere relevantes para a construção dos apontamentos analíticos que procuro fazer em seguida, quando alinhavo comentários baseados também em dados levantados junto aos arquitetos ali atuantes, compondo uma leitura particularizada sobre o campo profissional que dá sustentação às práticas privadas de *management* encampadas na instituição pública aqui pesquisada.

Quadro 8: Empresas com contrato ativo em 2013 junto à CDHU para prestação de serviços técnicos de gerenciamento de obras e projetos de empreendimentos habitacionais no estado de São Paulo* (Fonte: elaboração própria a partir de dados fornecidos pela CDHU, dados disponíveis nos sites das empresas, no site do SINAENCO, no site da ABCE e no *Ranking da Engenharia Brasileira 2012* da Revista “O Empreiteiro”)

*[com exceção da empresa DIAGONAL]

empresa	fundação	atividade	segmento	ranking	(1) nº empregados (2) faturamento	(1) ABCE (2) SINAENCO	política de gestão da qualidade	observações
GERIBELLO	1979	<ul style="list-style-type: none"> Projeto de arquitetura Projeto de engenharia Gerenciamento Inspeção Planejamento Topografia 	<ul style="list-style-type: none"> Edificação Industrial Infraest. urbana Saneamento Transporte 	não consta	(1) não obtido (2) não obtido	(1) sim (2) sim	sim	Sede: São Paulo (SP) (+ 3 escritórios em Campinas, Guarulhos e Belo Horizonte). É uma das firmas com perfil “tradicional” de empresa de engenharia que se declara apta à prestação de serviços de <i>gerenciamento social</i> .
SONDOTÉCNICA	1954	<ul style="list-style-type: none"> Projeto de engenharia Planos diretores Estudos de viabilidade Gerenciamento Modelagem e gerenciamento de processos de privatização e concessões Estudos ambientais Apoio técnico para licenças de implantação e operação de empreendimentos Inspeção e Testes 	<ul style="list-style-type: none"> Transportes Saneamento Hidráulica Meio Ambiente Eletricidade Petróleo e Gás Projetos Especiais 	27	(1) 642 (2) R\$ 104.240	(1) sim (2) não	sim	Sede: Rio de Janeiro (RJ). Atuação em escala internacional. 55% dos serviços dedicados a projetos e 40% dedicados a gerenciamento.
SISTEMA PRI	1982	<ul style="list-style-type: none"> Projeto de arquitetura Controle Tecnológico Projeto de engenharia Geotecnia Gerenciamento Inspeção Paisagismo Planejamento Topografia 	<ul style="list-style-type: none"> Edificação Energia Industrial Infraest. urbana Saneamento Transporte 	28	(1) 459 (2) R\$ 100.304	(1) não (2) sim	sim	Sede: São Paulo (SP). PRI = “Planejamento Real e Integrado”. 97% dos serviços dedicados ao gerenciamento.

empresa	fundação	atividade	segmento	ranking	(1) nº empregados (2) faturamento	(1) ABCE (2) SINAENCO	política de gestão da qualidade	observações
ARCADIS LOGOS	1969	• Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura urbana • Mineração • Petróleo/Gás 	5	(1) 2.425 (2) R\$ 487.724	(1) sim (2) sim	sim	Sedes: São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ). Rede de quatro empresas da qual faz parte a LOGOS ENG., focada exclusivamente em serviços de gerenciamento. O escritório sede do Rio de Janeiro tem maior abrangência de atuação.
ENGER	1979	• Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Edificação • Energia • Industrial • Infraestrutura urbana • Saneamento • Transporte 	37	(1) 351 (2) R\$ 76.071	(1) não (2) sim	sim	Sede: Barueri (SP). Originalmente, 100% dos serviços dedicados ao gerenciamento. Incursões pelo nicho do <i>gerenciamento social</i> . Em maio de 2013, vendida para o Grupo SGS, de origem franco-suíça, especializado em inspeção, testes e certificação (75.000 funcionários e mais de 1.500 escritórios ao redor do mundo).
MAUBERTEC	1969	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de arquitetura • Controle Tecnológico • Projeto de engenharia • Geotecnia • Gerenciamento • Inspeção • Planejamento • Estudos e Projetos • Topografia 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificação • Infraestrutura urbana • Mineração • Petróleo/Gás • Saneamento • Transporte 	não consta	(1) não obtido (2) não obtido	(1) sim (2) sim	sim	Sede: São Paulo (SP). Larga experiência na área de transportes.
ENGEBANC	1992	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de engenharia • Gerenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificação • Energia • Saneamento • Telecom 	não consta	(1) não obtido (2) não obtido	(1) não (2) sim	sim	Sede: São Paulo (SP). Larga experiência na área de telecomunicações.

empresa	fundação	atividade	segmento	ranking	(1) nº empregados (2) faturamento	(1) ABCE (2) SINAENCO	política de gestão da qualidade	observações
GERENTEC	1991	<ul style="list-style-type: none"> Projeto de engenharia Gerenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> Saneamento 	não consta	(1) não obtido (2) não obtido	(1) não (2) sim	sim	Sede: São Paulo (SP). Iniciou suas atividades desenvolvendo projetos de sistemas de abastecimento de água, esgotos sanitários e drenagem urbana.
CONCREMAT	1952	<ul style="list-style-type: none"> Controle Tecnológico Projeto de engenharia Projeto de arquitetura Gerenciamento Inspeção Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Transportes Saneamento Energia Desenvolvimento urbano Meio ambiente Infraestrutura urbana Petróleo e Gás Petroquímico Indústria e Mineração Agroindústria Edificação Patrimônio Cultural 	3	(1) 4.935 (2) R\$ 662.911	(1) sim (2) sim	sim	Sede principal: Rio de Janeiro (RJ). Rede de oito empresas, da qual faz parte a CONCREMAT ENG. Escritórios em 13 estados brasileiros e também na República Dominicana.
COBRAPE	1988 (aprox.)	<ul style="list-style-type: none"> Projeto de engenharia Gerenciamento Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestrutura urbana Saneamento 	34	(1) 404 (2) R\$ 89.777	(1) sim (2) sim	sim	Sede: São Paulo (SP). Experiência em projetos habitacionais e de urbanização de favelas (incluindo <i>gerenciamento social</i>). Iniciou suas atividades com foco na área de recursos hídricos.

empresa	fundação	atividade	segmento	ranking	(1) nº empregados (2) faturamento	(1) ABCE (2) SINAENCO	política de gestão da qualidade	observações
JNS	1987	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de arquitetura • Projeto de engenharia • Gerenciamento • Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificação • Infraestrutura urbana • Petróleo/Gás • Saneamento 	não consta	(1) não obtido (2) não obtido	(1) não (2) sim	sim	Sede: São Paulo (SP). Larga experiência em projetos de saneamento ambiental.
DIAGONAL	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão integrada de territórios • Intervenções habitacionais e reassentamentos <ul style="list-style-type: none"> • Regularização fundiária • Ações socioeducativas e culturais para redução de perdas e inadimplência de serviços públicos • Urbanização e saneamento • Soluções para investimentos e programas sociais • Consultoria e capacitação • Licenciamento ambiental • Tecnologias para reconhecimento de territórios • Projeto de Arquitetura 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão social • Gestão territorial • Urbanização • Habitação • Meio ambiente 	não consta	(1) 500 (aprox.) (2) não obtido	(1) não (2) não	sim	Sedes: São Paulo (SP), Recife (PE) e Maputo (Moçambique). Não se trata de uma empresa com perfil “tradicional” de engenharia e gerenciamento. Sua especialidade é o <i>gerenciamento social</i> , embora venha atuando com força no mercado de regularização fundiária.

Como se percebe pela leitura das informações apresentadas, sete das doze empresas destacadas foram criadas antes do mergulho na crise econômica dos anos 1980, que afetou fortemente o mercado da Engenharia Consultiva no Brasil. Duas delas formaram-se ainda nos anos 1950, com maior vocação, naquele momento, para o desenvolvimento de projetos de engenharia do que para a atividade exclusivamente gerencial. Outras cinco delas foram fundadas entre 1987 e 92, período de forte turbulência para o setor, que, como vimos, só volta a ganhar maior estabilidade a partir de 1995. Embora hoje apresentem um amplo leque de oferta de serviços, todas as cinco, entretanto, iniciaram suas atividades de modo direcionado a segmentos específicos – saneamento e recursos hídricos, telecomunicações, gestão social.

Boa parte delas, ademais, conta, em seu portfólio, com uma expressiva predominância de trabalhos realizados junto a administrações municipais e estaduais por todo o país, confirmando as informações sistematizadas pelo sindicato de que o setor público sempre fora o principal contratante deste tipo de serviço no Brasil. E apesar de acumularem experiência no campo habitacional²⁶⁹, dentre todas, apenas uma delas, a DIAGONAL, tem, desde suas origens, uma atuação voltada para esta área específica, com foco na gestão social.

Além disso, em termos gerais, quando confrontadas com o grosso do segmento de A&EC, conforme os dados já apresentados no **Capítulo 2**, notamos que, majoritariamente, tratam-se de empresas alocadas na miúda fatia de cerca de 0,75% do mercado, composta por aquelas que mantêm 100 ou mais postos de trabalho ocupados, num universo total de mais de 50.000 empresas. As maiores delas (inclusive em receita) chegam a contar com quadros de milhares de funcionários (caso da ARCADIS LOGOS e da CONCREMAT), não contabilizados aí os terceirizados.²⁷⁰

Todas elas, ademais, seguindo a tendência geral das grandes empresas do setor, mantêm

269 Lembremos, por exemplo, que a empresa JNS foi uma das responsáveis pelo grande contrato de gerenciamento firmado para operacionalizar o Programa Guarapiranga, conforme já observado no **Capítulo 3** da tese.

270 Uma observação interessante: dentre os 4.935 empregados da CONCREMAT, 1.614 – ou seja, menos de 1/3 do total – são funcionários graduados. Algo semelhante acontece na empresa ARCADIS LOGOS: 1.082 graduados num universo total de 2.425 funcionários (conforme dados no *Ranking da Engenharia Brasileira de 2012*, da Revista O Empreiteiro).

políticas de gestão da qualidade dos serviços prestados, nos moldes da série ISO. Boa parte delas assoma, inclusive, certificados para as áreas de gestão ambiental e gestão da segurança.²⁷¹

Por outro lado, em relação à metodologia de trabalho utilizada, as referências encontradas quanto a procedimentos padronizados, como é o caso das técnicas gerenciais ditadas pela cartilha do PMI - Project Management Institute, foram um tanto inconstantes, embora, por interesses comerciais, todas as empresas tendam a acompanhar o regramento geral da NBR ISO 10006, que define globalmente os passos procedimentais do gerenciamento de projetos. De todo modo, menos da metade do universo pesquisado fez menção ao PMI e seu guia normativo. Um dos empresários entrevistados, **João [13.04.12]**, foi taxativo ao afirmar que não acredita que seja possível replicar este conteúdo no caso brasileiro. Segundo ele, “*são teorias [que] não [vão] ter nada de prático*”. Já **Tenório [16.03.12]**, também empresário, assegurou que sua firma segue com rigor as indicações fornecidas pelo instituto, ressaltando inclusive a importância da entidade na formação de quadros para a atuação na seara gerencial. Outras empresas, como é o caso da SISTEMA PRI, apontaram a utilização de um instrumental gerencial exclusivo, porém gerado a partir dos parâmetros do PMI e da NBR ISO 10006, em combinação, na prática, com as exigências “locais” vindas da parte contratante dos serviços (no caso, vale lembrar que a CDHU dispõe ela mesma de manuais de gerenciamento, já analisados aqui), o que, ao que tudo indica, talvez seja a tendência mais plausível entre as grandes do ramo.

Quanto ao tema dos *consórcios*, introduzido há pouco, cabem ainda algumas observações complementares: reparemos que, mesmo em se tratando de empresas de grande porte, trata-se, esse tipo de coligação, de uma prática recorrente entre elas, como comprovou

271 Certificados e textos dedicados a informar sobre as políticas de gestão da qualidade das empresas aqui focalizadas encontram-se, todos eles, exibidos em seus *sites*, com exceção do caso da DIAGONAL. Ali, a existência das certificações me foi relatada durante entrevista com profissionais da empresa, embora nada conste a respeito em seu endereço eletrônico corporativo. Uma busca paralela sobre tais políticas foi realizada nos *sites* de outras empresas de grande porte do setor, como a ENGEVIX, a PROMON e a TECHNIP e a constatação é de que sua adoção, ao que tudo indica, tornou-se de fato regra universal entre elas, sobretudo pelos atributos de aprimoramento organizacional e consequente melhoria da competitividade que alegadamente carregam.

uma busca sumária feita nos arquivos da Junta Comercial do Estado de São Paulo²⁷²: se tomamos somente aquelas selecionadas e agrupadas no **Quadro 7**, percebemos que todas elas, com maior ou menor número de vínculos, já se consorciaram com ao menos duas outras pertencentes ao mesmo grupo. Vejamos o cruzamento a seguir:

²⁷² Dados em <https://www.jucesponline.sp.gov.br/>, primeiro acesso em 29/09/12.

Quadro 9: Gerenciadoras (com contrato ativo em 2013 junto à CDHU) que mantêm ou já mantiveram vínculos de consórcio entre si*

(Fonte: elaboração própria a partir de dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo)

*[não foi considerada nenhuma distinção entre consórcios ativos e inativos]

	Geribello	Sondotécnica	Sist. Pri	Logos	Enger	Maubertec	Engebanc	Gerentec	Concremat	Cobrape	JNS	Diagonal
Geribello		X		X		X				X		
Sondotécnica	X		X	X	X	X						X
Sist. Pri		X		X		X			X	X		
Logos	X	X	X		X	X	X	X	X			
Enger		X		X		X	X		X	X		
Maubertec	X	X	X	X	X			X	X	X		
Engebanc				X	X	X		X				
Gerentec				X		X	X		X	X		
Concremat			X	X	X	X		X		X	X	X
Cobrape	X		X		X	X		X	X		X	X
JNS									X	X		
Diagonal		X							X	X		
Total	4	6	5	8	6	9	3	5	8	8	2	3

Diversas outras empresas, algumas de grande protagonismo no universo das consultoras de engenharia, como o CNEC e a ENGEVIX, já mencionadas aqui, figuram entre aquelas também consorciadas (reunindo duas ou mais empresas, o que é bastante comum), conformando “enlaces” que muitas vezes não sobrevivem ao próximo contrato, ou seja, são realizados, no mais, apenas para atender a uma determinada licitação, sem maiores desdobramentos futuros.

Entre os arquitetos que responderam ao questionário *on line*, são maioria aqueles que atuam ou já atuaram como técnicos em um contrato de gerenciamento assumido por empresas consorciadas. O vínculo formal dos profissionais, de todo modo, costuma estabelecer-se com apenas uma das empresas envolvidas nesta combinação, segundo relataram as arquitetas **Jussara [22.04.12]** e **Isabela [26.06.12]**, elas mesmas atuantes em trabalhos atendidos por consórcios junto à CDHU.

Trata-se, o consorciamento, de um movimento empresarial peculiar, apontado por **João [13.04.12]** como um fenômeno recente, uma “deformação do mercado”. O empresário, há anos atuante no ramo do gerenciamento, ressalta que nos 1970 e 80 não havia consórcios – ou, pelo menos, não havia na escala em que hoje se coloca:

“[...] a ideia do consórcio surge de onde? Se você pega o exemplo europeu [...], onde só se trabalha em consórcio? É porque as empresas europeias de consultoria, em geral, são empresas muito pequenas. [...] Então, eu sou arquiteto e tenho o meu escritório de arquitetura, você faz tal coisa, você faz tal coisa, enfim, nós vamos entrar em uma licitação, nós vamos juntar, juntar quatro ou cinco empresas, cada uma aporta uma coisa que o outro não tem. Mas são aportes técnicos. Nos anos 1980, por exemplo, [...] teve uma [licitação] que a gente chegou a fazer um consórcio com cinco empresas. [...] Mas por quê? Porque era uma hidrelétrica enorme e que tinha características muito especiais, então nós fomos procurar uma empresa austríaca que era especializada em tal tipo de túnel [...], arrumei uma empresa inglesa e duas empresas americanas. Cada uma especializada numa coisa que aquela obra exigia. [...] Aí fazia sentido você montar um consórcio. Todos os consórcios sempre foram montados assim. De alguns anos pra cá, os consórcios são montados por razões meramente comerciais. Então, a rigor, dificilmente hoje você consegue entrar numa licitação sozinho. Embora você não precise. [...] Todas as empresas que estão trabalhando [junto à CDHU hoje] são suficientemente competentes pra fazer os trabalhos sozinhas, não precisaria ter consórcio.” – João [13.04.12]

De fato, quando atentamos para as características das empresas que hoje encontram-se consorciadas atendendo a contratos da CDHU, como notamos na descrição feita a seu

respeito, não é difícil aceitar a hipótese de **João [13.04.12]**, quando sugere o caráter “comercial” da natureza dos consórcios realizados hoje, sobretudo se pensarmos no formato dos certames encampados, com o peso agigantado que se aplica ao acervo técnico das concorrentes.²⁷³ **Clara [27.06.12]**, arquiteta, chefe de equipe de uma das gerenciadoras pesquisadas, chega a admitir que, em alguns casos, o próprio contratante aventa e estimula a prática, o que resulta, muitas vezes, em contratos cujos consórcios responsáveis acabam por atuar de forma “manca”, com o grosso das responsabilidades pendendo a apenas uma das partes.

Do alto de seu posto de chefia, ao ter que agenciar suas equipes e comandá-las, **Clara [27.06.12]**, ao que parece, percebe esta divisão desigual de tarefas de maneira mais nítida do que aqueles que estão “na base” dos trabalhos, já acostumados a uma dinâmica de, digamos, “mútua cooperação” entre as consorciadas e entre elas e as outras empresas responsáveis pelos lotes de gerenciamento contratados. A arquiteta **Isabela [26.06.12]** lembra, como exemplo, os “empréstimos” de técnicos entre as firmas, muito comuns no cotidiano da prática e muitas vezes solicitados pela própria CDHU, para suprir deficiências ou quaisquer outros problemas identificados no andamento dos trabalhos:

“O [engenheiro-chefe de uma gerenciadora] [Alfredo (nome fictício)] sempre fala isso, que as gerenciadoras, apesar de uma funcionar melhor do que a outra, se uma não está funcionando bem, a bomba estoura para as seis [referentes aos seis lotes de gerenciamento], estoura para todo mundo. Então eles precisam meio que se ajudar. Não chega a ser uma coisa, assim, como se fosse tudo a mesma empresa, mas eles se ajudam. Então, tem uma arquiteta [contratada pela empresa em que trabalha a entrevistada] que está emprestada pra outra, trabalhando lá dentro da CDHU, porque as gerentes da CDHU pediram”. - Isabela [26.06.12]²⁷⁴

Assunto já mencionado anteriormente, a atuação nas dependências da contratante

273 Importante lembrar que, nesse caso, as concorrentes somam currículos na pontuação final, mas a experiência certificada gira em torno sempre do mesmo tipo de especialização, que é a própria função gerencial. Não existe aí um acúmulo de diferentes tipos de *know-how*, de bagagem técnica e profissional. Ao que tudo indica, portanto, em relação aos consórcios pesquisados, na matemática final da nota técnica para fins de participação nos processos licitatórios, soma-se, a rigor, mais do mesmo.

274 Tais “empréstimos” de técnicos entre gerenciadoras não são fáceis de mapear, porque são arranjos inconstantes e dinâmicos. O profissional mantém seu vínculo contratual com a empresa original, que permanece pagando seu salário, e apenas se desloca de estação de trabalho, migrando para o escritório de outra empresa ou para os departamentos estatais, a depender da negociação firmada naquele caso específico.

também foi apontada como prática comum pela maior parte dos arquitetos que preencheram o formulário *on line*. Nas entrevistas, **Everaldo [22.04.12]**, que em sua experiência de trabalho como contratado de uma gerenciadora teve passagem pela SEHAB/PMSP, foi um dos que abordou a questão, afirmando que, em alguns casos, o vínculo com a empresa de engenharia é meramente formal. **Jussara [22.04.12]**, alocada na CDHU nestas mesmas condições, confirma a observação do colega:

“Eu pus os pés no escritório da [empresa gerenciadora] apenas duas vezes: a primeira pra assinar o contrato de admissão e a segunda pra assinar a minha demissão. Só. Trabalhava na secretaria [de habitação] como funcionário público, tomava decisões como funcionário público”. - Everaldo [22.04.12]

Nas entrevistas realizadas com empresários do setor e também na documentação levantada, o problema da “tomada de decisões” é sempre tratado com diligência, por tocar, em tese, num ponto de conflito entre o interesse público e o privado:

“O gerenciador não representa a entidade ou o órgão que o contratou e nem age em nome dele, mas atua para ele. Ou seja, nós não representamos o poder público, a CDHU, por exemplo, num projeto de implantação habitacional e nem agimos em nome da CDHU, não a substituímos em nenhum momento, tá? Não há essa confusão das duas partes. Portanto, há uma separação política muito clara nisso. Então, nós não representamos a entidade e nem agimos em nome dela. Nós atuamos para ela. Prestamos um trabalho para ela. ‘O gerenciador presta um trabalho, um serviço técnico especializado em seu próprio nome e sob sua inteira responsabilidade nos termos do ajustado com o dono da obra, nos termos do contrato sempre sujeito ao seu controle’ [citando Meirelles, 1980]. Entenderam? Nós sempre estamos sujeitos ao controle do administrador público, tá?” - Tenório [16.03.12]

Lembremos que não apenas as cláusulas contratuais tentam esquadrinhar com precisão as atribuições de cada parte envolvida no desenvolvimento do empreendimento – além delas, há ainda um considerável arcabouço normativo a salvaguardá-las, como é o caso dos manuais, cartilhas e normativas já tratados aqui; são escritos que, de todo modo, acabam reservando alguma distância entre o ditado e a prática efetiva, como relataram alguns dos entrevistados.

Jussara [22.04.12] não chega a denunciar transposições de “limites de responsabilidades” entre as partes envolvidas no cotidiano da prática, mas é enfática ao observar que nem mesmo a existência de tais cartilhas consegue evitar possíveis

trânsitos entre elas – ela fala, na verdade, sobre uma sutil “*sobreposição de papéis*” e se esforça para esclarecê-los: no caso do gerenciamento de projetos, a empresa terceirizada encarregada conduz o cronograma dos projetos, cobra prazos dos projetistas e avalia a qualidade dos produtos por meio de sua equipe de analistas/consultores; são emitidos, para cada entrega de projeto, relatórios de análise, apontando o que deve ser revisto e o que está de acordo. Para que se liberem as obras, o projeto deve passar por essa análise, que por sua vez também deve ser aprovada pelos técnicos da CDHU (que “*analisam a análise*”, nas palavras de **Francisco [27.06.12]**), os efetivos responsáveis por deliberar modificações caso a qualidade técnica de um projeto não seja satisfatória.

De forma paralela, a arquiteta relata uma questão que me parece bastante importante para compreender a dinâmica dos trabalhos desenvolvidos: segundo ela, o fluxo de profissionais costuma ser consideravelmente intenso no cotidiano de desenvolvimento dos trabalhos, com reiteradas substituições de técnicos terceirizados em períodos curtos de tempo – a média dos períodos de permanência em uma mesma gerenciadora entre aqueles que responderam ao questionário *on line* é de aproximadamente um ano e meio²⁷⁵ e a maioria das firmas, como declararam alguns dirigentes entrevistados, não costuma manter o corpo técnico contratado para um projeto específico em seus quadros permanentes após o término do mesmo.²⁷⁶

Diante deste cenário de grande circulação de profissionais, ao que parece, é comum que os funcionários envolvidos – da CDHU ou mesmo das empresas gerenciadoras e projetistas – se encorajem para (re)sistematizar suas próprias rotinas. O *Fluxograma de Gerenciamento de Projetos* (**Figura 4**) apresentado a seguir é um exemplo disso: elaborado

275 Essa matemática exclui três formulários recebidos que informam períodos de mais de 10 anos numa mesma firma. Preferi considerá-los “pontos fora da curva” e portanto omiti-los, em face do volume bem maior de respostas que apontam temporadas mais curtas de trabalho em tais empresas.

276 Além da rotatividade dos técnicos, há ainda outras questões paralelas a respeito da composição das equipes de gerenciamento que serão desenvolvidas a seguir. De todo modo, cabe registrar aqui um trecho do depoimento colhido junto a um dirigente, empresário do setor consultivo, sobre as flutuações no âmbito deste campo profissional: “[Nas empresas gerenciadoras], na maioria dos casos, você tem uma equipe-chave que faz a nucleação dos colaboradores que vão trabalhar naquele projeto e aí então você busca perfis mais aderentes ao escopo. [Funciona] diferente de uma empresa de produção de automóvel ou de produção de embalagens, em que aquilo ocorre de maneira contínua. Você tem uma planta industrial que vai manter aquela equipe de maneira indeterminada. No nosso caso, o tempo de um contrato tem uma vida, né?” - **Gilberto [16.03.12]**

internamente por uma firma de Engenharia Consultiva que há vários anos presta serviços de projeto e gerenciamento à CDHU, o esquema trata de “clarear” as atribuições das partes implicadas na produção projetual, com destaque para os muitos “caminhos” percorridos e tentativas de mapear as possíveis variáveis colocadas para a finalização do produto. Para o leitor, o gráfico é elucidativo, porque ademais sinaliza abertamente a centralidade estruturante da atividade gerencial para o andamento do processo, corroborando os dados já apresentados de forma descritiva no item anterior, que nos informam sobre o crescente acúmulo de funções por parte do agente privado.

Figura 4: Fluxograma de Gerenciamento de Projetos na CDHU (Fonte: CDHU/NÚCLEO Engenharia Consultiva)

Curiosamente, a mesma **Jussara [22.04.12]**, ao comentar o fluxograma apresentado, afirma que, em tese, não estaria alocada em nenhuma das três partes envolvidas, pelo fato de estar na condição específica de mão de obra que se poderia considerar “superterceirizada” (atuando, via empresa privada, dentro da CDHU). Algo semelhante à colocação de **Francisco [27.06.12]**, funcionário de carreira da companhia, a arquiteta também fala com certa estranheza sobre a ocupação de “*gerenciar uma gerenciadora, e mais: não na condição de poder público, mas como uma gerenciadora também!*”, referindo-se ao status de seu posto de trabalho dentro da empresa pública.

O inextricável da situação permanece quando a profissional define com maior precisão a função desempenhada ali: **Jussara [22.04.12]** trabalha com processos de *regularização fundiária*, atuando, portanto, não de forma direta, mas sim paralela (e complementar) ao trabalho da equipe de gerenciadores de projeto. Fazendo parte do pacote de serviços vendido pelas consultoras, a regularização vem atraindo, como já dito aqui em outros momentos, uma parcela considerável de arquitetos responsabilizados por essa atividade específica nos contratos firmados – no questionário *on line*, exatamente a metade das respostas apontou a análise dos processos de regularização fundiária como a principal função praticada junto às gerenciadoras.²⁷⁷

No caso da CDHU, a demanda por esse serviço tem sido bastante considerável, como se pode aferir inclusive no espaço dedicado a especificá-lo nas descrições do escopo de trabalho das firmas de engenharia contratadas (**Quadro 6**). E assim como acontece na dinâmica de desenvolvimento projetual e das obras, a regularização também abre frentes de trabalho distintas para tais empresas: várias delas atuam também como *regularizadoras*, ou seja, não somente gerenciando e/ou analisando os processos, mas *produzindo* os projetos de regularização dos empreendimentos, serviço que inclui a feitura de relatórios técnicos com informações e diagnósticos sobre o conjunto, análises fundiárias da matrícula, LEPAC - Levantamento Planialtimétrico Cadastral, relação de certidões junto às concessionárias de serviços públicos, etc, etc.

Isabela [26.06.12], que trabalha gerenciando tais processos, entende que a ênfase

277 Lembremos que segundo resolução recente que delibera sobre o exercício da profissão do arquiteto urbanista, projetos urbanísticos para fins de regularização fundiária e projetos de parcelamento do solo mediante loteamento lhes são atribuições privativas (conforme resolução do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de número 51, julho de 2013).

governamental recente na regularização fundiária de fato descerrou um campo de atuação considerável para os arquitetos urbanistas, mas, em sua experiência prática, a profissional identifica deficiências bastante relevantes no domínio da matéria e que de certa forma, em sua visão, tem a ver com a própria condição de trabalho dada:

“Os projetos das regularizadoras em geral são muito ruins. [...] Do tipo assim... Eu já tive que fazer uma reunião com uma arquiteta que estava fazendo um relatório de diagnóstico, e eu tive que explicar para ela qual era a diferença entre loteamento, parcelamento, desmembramento, desdobro. E ela é quem faz o relatório de diagnóstico para dizer qual que é a situação daquele conjunto habitacional. Então, é ela que tem que me dizer, eu estou analisando... Não é nem para mim que ela tem que dizer, é para a CDHU. Ela trabalha em projeto, ela tem que saber se aquilo foi feito um loteamento, se foi feito um desmembramento, se é um desdobro, quer dizer... [...] Os arquitetos que trabalham nessa área, em geral, são todos muito ruins. Tirando assim... Os que são melhores são arquitetos mais velhos, que já trabalharam na CDHU muitos anos e que conhecem essa área muito bem. Sabem de cor e salteado tudo isso, conhecem todo o meandro e tal, são arquitetos bons. Agora, a maioria são arquitetos novos. Essas regularizadoras, projetistas, têm muito estagiário fazendo projeto de arquitetura, então o cara nem se formou... não sabe nada, nada, nada, nada... é cru. Então, o cara entra, fica lá um, dois anos e sai. Vai trabalhar com outra coisa, vai para outra empresa... E se sujeita, né? O salário dele é menor do que o do arquiteto que trabalha no mercado imobiliário. Então, tudo isso vai afunilando, né? Então o cara que sobra, que vai trabalhar na gerenciadora ou na regularizadora é um cara que aceita não fazer projeto de arquitetura clássica, aquela utopia, aquele sonho que o pessoal tem quando entra na faculdade de arquitetura [...]. Então, é um arquiteto que aceita isso, é um arquiteto que aceita ganhar pouco e com condições de trabalho ruins. Os espaços de trabalho são ruins, a cadeira é ruim, etc, etc, etc... Mas, por outro lado... é um lugar que te oferece um trabalho de carteira assinada.” - Isabela [26.06.12]

Alguns pontos da fala da arquiteta já foram comentados aqui, como a rotatividade dos técnicos nos postos de trabalho oferecidos e a condição por vezes precária dos espaços disponibilizados pelas empresas para o exercício profissional. Sobre este aspecto específico, vale acrescentar que poucas das empresas pesquisadas desenvolvem seus compromissos contratuais com a CDHU em seu escritório-sede. Normalmente, a cada novo trabalho firmado, pequenas salas comerciais são alugadas no centro da cidade de São Paulo, próximas ao edifício da CDHU, de modo a diminuir distâncias entre as equipes e facilitar o contato direto com o cliente.²⁷⁸ A localização das unidades centrais

278 Conforme explicou o empresário **Tenório [16.03.12]**, em seu depoimento, os escritórios-sede

das empresas, a propósito, costuma ser mesmo desconhecida pelos técnicos em geral – tanto por aqueles que atuam nestas subestações de trabalho quanto pelos que estão alocados nas dependências da contratante.

E, nessa dinâmica, parecem também raros os profissionais que participam mais amplamente dos cotidianos da empresa, tomando parte, por exemplo, em reuniões gerais de planejamento e balanços corporativos – dentre os formulários *on line* recebidos, apenas seis (sendo três deles vindos de arquitetos em cargos altos de chefia) apontaram uma interação com outras equipes e outros níveis hierárquicos da firma à qual estão vinculados.²⁷⁹ Por outro lado, entre os que afirmam manter vínculos estritamente contratuais com a empresa, desempenhando papéis que se assemelham àqueles do funcionalismo público, vários registram, em contraponto à ausência de convívio com o ambiente corporativo, a existência de uma rotina de diálogos e trocas profissionais mais intensa junto ao estafe das administrações estatais, reforçando a impressão de que de fato constituiu-se, em meio a esta série alargada de agentes (públicos e privados) operadores da política, um *tipo profissional híbrido*, que parece não estar nem lá nem cá, ocupando uma fronteira que, mais e mais a cada dia, aparenta ser tão somente uma imagem fictícia daquilo que se poderia considerar como limite entre campos de interesse distintos (ainda que possivelmente complementares).

Uma movimentação já relatada aqui e que também parece corroborar esta hipótese é aquela relativa aos ex-funcionários públicos que, uma vez demitidos ou aposentados,

normalmente mantêm apenas o corpo administrativo e diretivo da empresa. As centenas (às vezes, milhares) de funcionários vinculados a ela ficam espalhados em locais próximos aos empreendimentos ou aos escritórios dos contratantes, a depender da natureza do trabalho desenvolvido. Como uma parte das empresas aqui focalizadas gerencia projetos e obras no interior paulista, unidades locais destas firmas também são mantidas em cidades médias do estado, como Santos, Araraquara e Presidente Prudente, arregimentando também técnicos dessas regiões.

279 Segundo o empresário João [13.04.12] e as arquitetas Jussara [22.04.12] e Isabela [26.06.12], no caso das equipes montadas pelas empresas consultoras para prestar serviços à CDHU, a contratação dos profissionais passa pelo crivo da companhia, que interfere *diretamente* na admissão dos mesmos; os funcionários da agência paulista alocados em cargos de gerência e chefia costumam selecionar currículos para designar a contratação de técnicos específicos às gerenciadoras, segundo os critérios de necessidade ou interesse colocados para cada trabalho. Ou seja, de fato o vínculo de muitos destes profissionais com as consultoras funciona, ao que parece, como uma espécie de “atalho” ao órgão público, seu principal solicitante – e, nesse sentido, não haveria mesmo porque imaginar a perspectiva de alguma participação destes técnicos nos cotidianos de planejamento e funcionamento das empresas, com as quais, ademais, costumam manter laços contratuais bastante efêmeros.

vão alocar-se nas equipes terceirizadas das empresas gerenciadoras, para, no mais das vezes, exercer funções bastante semelhantes àsquelas antes desempenhadas nos departamentos estatais. No processo recente de demissões pelo qual passou a CDHU, há relatos, inclusive, de profissionais dispensados que voltaram a atuar dentro da companhia, mas agora via gerenciadoras terceirizadas.²⁸⁰

No quesito experiência profissional, a passagem pela *gestão pública* é aquela de maior peso nos números do questionário *on line*: cerca de $\frac{3}{4}$ dos arquitetos que o responderam assinalaram atuação pregressa junto a departamentos estatais. E, embora se apresentem em menor proporção numérica, também são maioria os registros daqueles que afirmam que, em termos de atuação profissional, sempre se ocuparam majoritariamente de ações junto à habitação de interesse social.

Curiosamente, essa relação profissional preponderante que combina “gestão pública + HIS” é apontada, nos formulários, por técnicos de diferentes idades e períodos de formação acadêmica – ou seja, desde os mais velhos aos mais jovens, é possível encontrar casos exemplares de trajetórias profissionais interessadas em manter proximidade com tema da habitação popular, onde quer que estejam disponíveis as oportunidades de trabalho. E, nesse sentido, é também sensível a dimensão ocupada pelas *assessorias técnicas* como espaço de atuação destes arquitetos (registrada em pouco menos da metade dos formulários recebidos), razoavelmente à frente de áreas como o mercado imobiliário e empresas construtoras.

Jussara [22.04.12] e **Isabela [26.06.12]**, com quem conversei diretamente, são arquitetas que de certa forma representam esse “arquétipo”, guardadas as diferenças que, de todo modo, encerram o percurso profissional de cada uma delas: ambas deixaram a faculdade no início dos anos 2000 dispostas a seguir as trilhas da habitação de interesse social, iniciando a jornada por duas diferentes assessorias técnicas, daquelas formadas ainda no início dos anos 1990, no contexto já tratado ao longo do **Capítulo 3**. **Jussara [22.04.12]** foi a que permaneceu mais tempo como assessora técnica, cerca de sete anos. **Isabela [26.06.12]**, um ano e meio apenas. Ambas alegaram total impossibilidade de continuar nesta atividade por razões fundamentalmente salariais. A mudança de ocupação, portanto, aconteceu em função de ocupações, em tese, mais

280 Conforme os depoimentos de **José [12.04.12]**, **Isabela [26.06.12]** e **Pedro [09.04.13]**.

estáveis: **Jussara [22.04.12]** migrou a gestão pública e **Isabela [26.06.12]**, para o mercado das construtoras.

A chegada das arquitetas às gerenciadoras, depois de contratempos pessoais e profissionais particulares, aconteceu por indicação de colegas que, de uma forma ou de outra, tinham percorrido caminhos semelhantes, aportando-se nas empresas consultoras pouco tempo antes delas, na busca por uma atuação ainda ligada à HIS, mas “com carteira assinada” – termo que, aliás, floresce nos discursos de ambas quase como metáfora da estabilidade empregatícia, já a CLT não representa o único regime de vinculação a estas empresas, como já discutido aqui: há diversos destes técnicos subcontratados das gerenciadoras como “Pessoa Jurídica” (no caso das respostas recebidas via questionário *on line*, cerca de metade aponta regimes de contratação terceirizada, como PJ e/ou cooperativa)²⁸¹, o que, como se sabe, diminui encargos trabalhistas para ambas as partes envolvidas, na mesma proporção em que diminui direitos como férias e décimo terceiro salário, dentre outros.²⁸²

O caso de **Clara [27.06.12]**, também arquiteta, oferece, por outro lado, alguns contrapontos em relação às experiências anteriores, e abre espaço para entendermos o campo profissional aqui focalizado de maneira mais ampla, abarcando trajetórias diversas, com desdobramentos também diversos. Vejamos: mais velha, **Clara [27.06.12]** começou sua carreira nos anos 1970, trabalhando com planejamento urbano junto à administração municipal paulistana. Acumulou, em seguida, experiências em ateliers de

281 Embora a pesquisa realizada através do questionário *on line* não tenha qualquer relevância estatística, me parece importante considerar que o percentual de arquitetos que se declararam contratados via regime de “superterceirização” (PJ e/ou cooperativa) é alto se comparado à condição do total dos postos de trabalho disponibilizados pelas grandes empresas do setor: em 2010, dos 164.767 postos mantidos, 96,84% eram referentes a profissionais contratados via CLT, conforme os dados apresentados no **Capítulo 2**.

282 Uma observação interessante em relação ao percurso profissional das arquitetas aqui focalizadas: entre abril de 2012, quando as entrevistas começaram a ser realizadas, e abril de 2013, quando retomei contato com elas para complementar a pesquisa, ambas tinham saído dos empregos nas gerenciadoras às quais estavam vinculadas na época dos depoimentos. **Jussara [22.04.12]** deixou a consultora prestadora de serviços à CDHU, na qual permaneceu por cerca de um ano, para empregar-se numa outra, contratada pela Prefeitura Municipal de Osasco, para atuar como corpo técnico da secretaria de habitação. Já **Isabela [26.06.12]** saiu da gerenciadora em que esteve empregada por cerca de dois anos e meio, para alocar-se em outra, responsável por outro lote do mesmo contrato junto à CDHU. A arquiteta, que antes trabalhava no escritório-local da empresa consultora, nesse caso foi chamada a trabalhar nas dependências da companhia.

projeto, aqui e na Europa. Teve passagem pela Superintendência de Planejamento da CDHU e pela prefeitura de São Bernardo do Campo, então sob governo petista, onde estreitou laços com movimentos associativos, o que ocasionou a formação de um escritório de assessoria técnica para atuar junto a esta situação específica, por um curto período de tempo. Após esta experiência, no começo dos anos 1990, a arquiteta iniciou seu percurso por empresas gerenciadoras que, nesse momento, atendiam aos Programas Cingapura e Guarapiranga, com uma atuação junto a projetos de urbanização de favelas, como já vimos. Por volta de 1996, empregou-se na empresa gerenciadora em que até hoje trabalha, galgando ali posições de liderança, altos cargos de chefia. Pós-graduou-se mestre no início dos anos 2000 e atualmente está em vias de finalizar seu doutoramento, embora não tenha declarado, em seu depoimento, maior interesse pela carreira acadêmica.

Além da experiência de **Clara [27.06.12]**, poderia acrescentar ainda o caso de **João [13.04.12]**, também arquiteto, tornado empresário de sucesso no ramo do gerenciamento habitacional privado, que traz no currículo vários anos acumulados de trabalho na HIDROSERVICE, a maior das consultoras de engenharia do Brasil durante mais de uma década, entre os anos 1970 e 80, como já vimos. **João [13.04.12]** jamais passou pela gestão pública e começou sua carreira na empresa que administra desde o final dos anos 1980 atuando em segmentos diversos da Engenharia Consultiva, não necessariamente ligados à HIS, embora sua firma seja hoje, em São Paulo, uma das maiores especializadas em gerenciamento habitacional, acumulando farta bagagem em experiências junto à SEHAB/PMSP e à CDHU.

De todo modo, se comparadas ao grosso das respostas fornecidas através do formulário *on line* e mesmo ao conjunto de questões levantadas junto a outras fontes da pesquisa (demais entrevistas e acervo documental), as trajetórias destes arquitetos, ao que tudo indica, não são representativas da maioria que compõem este campo profissional específico, muito embora isso não as invalide como “tipo” a ser considerado para a leitura geral do mesmo, ao contrário. Oportunamente, uma possível “galeria” de tais “tipos” ainda incluiria, certamente, dentre outros imaginados, os arquitetos mais jovens sem conexão ideológica alguma com a questão da moradia popular, em busca tão somente de trabalho “estável”, ainda que distante da prática projetual, como já apontava **Isabela [26.06.12]** em seu depoimento. Nesse sentido, em relação aos dados fornecidos

através do questionário *on line*, um cruzamento interessante caberia ser ressaltado: dentre aqueles que apontaram uma atuação majoritariamente *desvinculada* das ações voltadas para a HIS, a maioria é composta de jovens na faixa etária dos 25 a 30 anos, formados nos últimos oito anos em cursos noturnos de escolas particulares de arquitetura e urbanismo.

À guisa de conclusão da exposição geral de tais dados, vale ainda ressaltar os pontos ligados à inserção destes arquitetos nos órgãos representativos da categoria profissional: em relação à totalidade das respostas recebidas, a maioria declarou-se sindicalizada, embora sem participação ativa no cotidiano da corporação. Já a filiação ao IAB foi afirmada por apenas três arquitetos, dois deles manifestando participação regular nas atividades rotineiras do instituto.

Duas perguntas finais foram expostas aos arquitetos através do formulário *on line*, como forma de obter, em texto dissertativo, suas impressões sobre o arranjo de gestão de que fazem parte hoje e que, segundo a minha hipótese de pesquisa, tem sido bastante determinante para os encaminhamentos profissionais daqueles envolvidos com a questão habitacional em São Paulo nessas últimas duas décadas: a primeira delas, “*Você acha que a gerenciadora tem um papel importante na implementação da política de HIS em São Paulo? Comente, por favor*”; e a segunda, “*Deixe um comentário geral sobre como você enxerga o trabalho que desempenha na gerenciadora*”.

Dentre aqueles que se dispuseram a respondê-las²⁸³, foram poucos os que colocaram em questão a importância de tais empresas nas engrenagens da operacionalização da política: embora alguns tenham se referido a “*dificuldades institucionais*”, “*diluição de responsabilidades*”, “*cadeia longa de comandos*” e “*mecanismos de fluxo incontroláveis*”, a grande maioria declarou enxergar nas gerenciadoras uma espécie, digamos, de “dispositivo de viabilidade” – desburocratizando, agilizando os trabalhos, equipando o órgão público de recursos materiais e humanos.

Já em relação ao trabalho realizado propriamente dito, os arquitetos foram mais reticentes, a maior parte referindo-se aos vínculos meramente contratuais estabelecidos

283 A proporção de respostas em branco foi razoável em ambos os casos, sendo que a segunda questão, voltada a uma autoavaliação sobre o trabalho ali desempenhado, foi a menos respondida de todo o questionário.

com as empresas e colocando-se na estrita condição de integrante dos quadros técnicos do poder público. Algumas respostas, por outro lado, demonstraram mais distanciamento do que proximidade em relação à problemática habitacional como questão de política pública, preferindo enfatizar os interesses particularmente comerciais envolvidos na atuação das empresas gerenciadoras e seus subcontratados, reclamados como o lado economicamente mais frágil dessa relação, com condições de trabalho precárias e pouca margem de manobra para reverter essa situação.

Uma única opinião em especial, destacada entre aquelas fornecidas pelos colaboradores da pesquisa *on line*, chamou a atenção pelo tom sensivelmente mais arguidor do que a maioria, argumentando sobre uma espécie de “*burocratização da profissão*” que estaria em curso e sobre as possíveis consequências dessa dinâmica para o “*empobrecimento do desenho projetual da habitação de interesse social*” e também para o “*esvaziamento político*” da questão: em sua longa preleção, o arquiteto fez referências ao PMCMV, discorrendo sobre a ausência do profissional arquiteto como um especialista relevante tanto para a formação do programa quanto para sua implementação e sobre a baixa qualidade da maior parte daquilo que vem sendo produzido; segundo ele,

“[...] os arquitetos, além de estarem excluídos da elaboração dos projetos, ainda por cima estão interferindo nessa realidade de maneira negativa, na medida em que dão sua anuência a tudo isso, no seu papel de gerente. E isso não é de agora, está aí a CDHU pra provar.

“[...] de dentro de uma grande empresa a impressão que se tem é que somos só mais uma peça de uma grande máquina, mas sem muita importância, que dá pra dispensar conforme as prioridades, que se joga pra escanteio no primeiro sinal de mudança de rumo”.

notas finais.

NOTAS FINAIS .

Na urdidura da escrita da tese, os argumentos já foram apresentados ao longo dos capítulos, restando agora tão somente retomá-los, em voo de pássaro e de maneira sucinta, de modo que seja possível não apenas delineá-los como síntese das questões transversais que deram cor à pesquisa – sem nenhuma pretensão conclusiva, no entanto –, mas também apontar outras perspectivas de investigação e análise futuras dos desdobramentos do fenômeno aqui posto em foco.

Numa espécie de périplo, portanto, proponho alinhar este (circunstancial) arremate começando pelo fim – ou voltando ao início, para a discussão de origem que motivou o desenvolvimento da pesquisa: o exercício da prática profissional dos arquitetos envolvidos com a questão habitacional hoje metidos nas engrenagens empresariais de grandes oligopólios de engenharia, como peças soltas nos esquemas de “superterceirização” que têm orientado significativamente as relações entre capital e trabalho no mundo atual – ou, mais precisamente, como parte do *arranjo* de arbitramento operacional da política pública, cada vez mais orientada por uma razão normativa que tanto nos parece exógena àqueles que deveriam ser os seus princípios fundamentais.

De todo modo, para tecer comentários sobre este tipo de inserção profissional, sobretudo depois do intenso mergulho no universo da pesquisa empírica, talvez seja necessário um recuo, um passo atrás, que nos possibilite olhar de longe, justamente para que seja possível compreender o *campo* de forma relacional, com suas conexões e disputas múltiplas, estabelecidas em torno das questões que demarcam mais amplamente o próprio campo da habitação de interesse social, inequivocamente

constituído como território de conflitos, de caráter imprecisamente cindido, nuançado, borrado – de um lado, encontraríamos sua condição objetivada como *mercadoria*, como mecanismo oportuno de acumulação; de outro, sua natureza propriamente *social*, ou de *bandeira social*, melhor dizendo, podendo servir inclusive a propósitos transformadores e até mesmo emancipatórios, conformando arenas fronteiriças que, embora possam nos parecer nítidas em sua enunciação, em termos práticos, ao mesmo tempo, podem também ser cruzadas ou transitadas a todo instante por atores supostamente avessos em seus projetos políticos.

Nesse campo de disputa de forças, historicamente, a postura do arquiteto brasileiro pendeu, no mais das vezes e de forma geral, a uma espécie de “militância intelectualizada”, que permitiu que se forjasse, como operativo do ofício, não apenas uma tentativa de inserção profissional politicamente engajada, mas também, como base de (auto)reflexão, uma crítica propositiva, estendida a territórios muito mais amplos: entre escolhos, se fosse possível – num “continente de utopias e de constrições”, tal qual a formulação de Leandro Cruz (2013) –, “pensar habitação equivaleria a pensar o país”.²⁸⁴

Entre as utopias do morar moderno, colocadas aos arquitetos dos IAPs, e as ruínas desse projeto, questionadas e repensadas a partir da organicidade da cidade crescida no mundo real, do “planeta favela”, opção de enfrentamento, por exemplo, dos arquitetos das assessorias técnicas paulistas, a *face pública* da discussão – muito mais como reflexão do que como prática efetiva, é certo – construída pela classe profissional em torno da questão da habitação de interesse social carregou (e carrega) insistentemente um conteúdo simbólico de potência crítica inegável, com suas proposições de reforma urbana e social através de uma *técnica* advogada como *política*.

Ainda assim, ao acompanhar, como fizemos no **Capítulo 1**, a trajetória de constituição e institucionalização das políticas habitacionais, numericamente e empresarialmente enquadradas como razão de governo, o que se nota, em termos materiais, é, de fato,

²⁸⁴ Esta é uma formulação do professor José Lira, a quem certamente agradeço a advertência, durante o exame de qualificação desta tese, sobre a natureza desde sempre “intelectualizada” do trabalho do arquiteto da habitação no Brasil, questão fundamental para pensar as transformações deste campo profissional, suas formas de funcionalização e também de resistência frente ao cenário atual das políticas implementadas no setor.

muito mais *potencialidade* do que *efetividade*, uma tensão constante “entre o desejo idealizado e os fatos concretos (ou sua ausência)”, tal como lembraram Bastos e Zein (2010).²⁸⁵

E os desígnios dos tempos recentes seguem repercutindo de forma dramática no tensionamento desde sempre existente entre utopia e pragmatismo e que caracteriza fortemente o campo: a métrica quantitativista da política anuncia investimentos inéditos na produção massiva de casas no país, num imediatismo comercial que, no entanto, nada tem de incomum – já o conhecemos de outros idos. A ausência de arquitetura nos projetos encampados tampouco nos soa estranha, porque também repete a fórmula de decalcar “tipos arquitetônicos” padronizados, espalhados em escala pelo território, a despeito de demandas e especificidades locais, “a serviço da economia dos custos”, portanto – tal como funcionou majoritariamente o esquema da produção empreendida via BNH até o seu fechamento e tal como vem funcionando praticamente toda a política de produção de novas unidades promovida pela CDHU há pelo menos trinta anos.

Lúcia Shimbo, em sua pesquisa sobre os canteiros de obra das empresas construtoras de capital aberto que atualmente se esbaldam atendendo ao “segmento econômico” subsidiado pelo PMCMV, nos lembra que a *arquitetura* (minimamente a busca por orientação solar, pela melhor implantação no terreno, pelo equilíbrio entre forma, função e materialidade, melhores acessos e circulação, por exemplo) definitivamente não se trata de item importante e tampouco essencial para a rentabilidade do negócio que movimenta estas corporações; o que, por outro lado, não significa que haja um descarte da figura do *arquiteto* nesse processo, que, na verdade, passa a ocupar aí uma função “agenciadora” fundamental:

“Os objetivos que pautavam [o] desenho arquitetônico [dos conjuntos produzidos] eram outros e os processos que levaram à sua elaboração necessitaram do trabalho do arquiteto, por mais contraditório que isso possa aparecer. Tratava-se de procurar um padrão de uma tipologia habitacional que mais bem articulasse a questão dos custos com um

285 Não à toa, portanto, segundo as autoras, “[...] cada singela ação no tema da habitação social ganha sempre um enorme significado simbólico, seus parcos logros (e muitos malogros) são potencializados ao máximo: o tema da habitação social nunca se esgota apenas no que é, mas, principalmente, em que poderia se tornar.” Maria Alice J. Bastos & Ruth V. Zein. *Brasil: arquiteturas após 1950*. São Paulo: Perspectiva, 2010 (p.303-04). Citado em Cruz (2013, p.26).

processo produtivo já consolidado, com o desejo de consumo dos futuros compradores e com os materiais e componentes construtivos disponíveis no mercado. Ou seja, procurava-se um desenho que juntasse os meios atuais mais baratos para se produzir habitação, a fim de garantir a rentabilidade do negócio. A partir da combinação dessa tipologia, o lucro era multiplicado exponencialmente” (Shimbo, 2010, p.331).

Frederico Bernis (2008), que em seu trabalho de mestrado também mirou o lugar dos arquitetos na produção habitacional massificada dos dias de hoje, identificou, como é fácil supor, uma situação bastante semelhante àquela encontrada por Shimbo:

“A participação do arquiteto nesse processo da produção habitacional de massa envolve bastante trabalho. Há muitas tarefas a serem cumpridas, mas tarefas que em momento algum demandam sua intervenção crítica. Pelo contrário: tal posicionamento crítico é indesejado. É trabalho para ser realizado mecanicamente. Todas as tarefas do arquiteto na produção habitacional de massa são de caráter meramente burocrático. O que o torna bem sucedido nesse setor é o seu conhecimento da legislação, sua capacidade de responder com ligeireza aos problemas apresentados e seu talento para montar uma boa rede de contatos que permita agilizar a resolução dos trâmites legais. De um modo geral, são habilidades comumente requeridas aos despachantes. Na produção habitacional de massa, *o arquiteto é um despachante*” (p.64; grifos meus).

Essa condição não me parece distinta daquela relatada por Durand (1972) em seu estudo sobre a profissão do arquiteto, posto a público no exato momento em que o caminho sem volta da *proletarização do ofício* começara a ser trilhado, com a entrada destes “novos assalariados” nas grandes e médias firmas de projeto e construção de então. Lembremos, conforme os registros apresentados no **Capítulo 2**, que os *arquitetos-peões* contratados pelas construtoras associadas ao sistema nacional de habitação nos anos 1960-70 sofriam do mesmo tipo de submissão à “lógica comercial” orientadora dos empreendimentos ora encampados, com pouco ou mesmo nenhum espaço de negociação propositiva em termos projetuais.

Quando começaram a integrar os quadros das empresas de Engenharia Consultiva para especificamente lidar com a questão habitacional, na virada dos anos 1980-90, como vimos no **Capítulo 3**, tampouco ali o exercício projetual seria sua atividade primeira ou

mais importante, tendo em vista o modelo de política atendido por estas corporações. Sua especialidade perpetua-se na *função gerencial*, não resumida apenas à mera habilidade agenciadora ou despachante, mas certamente dependente dela para firmar-se como apoio à expansão das ações institucionalizadas de intervenção habitacional empreendidas pelos governos locais, que, no contexto de *ambiguidades* e *convergências* entre projetos ora simpáticos às promessas participativas e democratizantes, ora inclinados aos imperativos gerencialistas neoliberais, mostraram-se, afinal, mais carentes de dispositivos de eficiência administrativa do que de mecanismos de politização e transformação das bandeiras vindas das ruas em reformas urbanas e sociais efetivas.

Nesta perspectiva, ao mirarmos, nesse momento, a dilatação dos espaços de trabalho dos arquitetos da habitação em conformidade com a ampliação das ações do Estado em função do aumento reivindicatório da demanda, o caso das assessorias técnicas nos pode ser bastante ilustrativo: na pesquisa de João L. Busko (2012) sobre a trajetória das assessorias paulistas, como observado no **Capítulo 3**, o autor vincula a constituição destes grupos não apenas à parceria com os movimentos sociais (que na virada dos anos 1980-90 certamente apresentavam-se na cena política paulista com mais musculatura do que hoje) mas também aos períodos de desenvolvimento de programas habitacionais associativos, patrocinados pelo Estado, defendendo, pois, a formação de quatro diferentes “gerações” de assessorias técnicas, relacionadas às respectivas “gerações” de programas associativos – desde o Programa FUNAPS Comunitário até o PMCMV Entidades, lançado em 2009 e ainda em pleno funcionamento.

O que efetivamente importa perceber aí é que, mesmo que fosse possível afirmar que não tenha havido “descontinuidade” na formação destes grupos técnicos desde que surgiram em cena nos anos 1980, isso não permitiria assegurar, ao que me parece, uma análoga relação de perpetuidade em termos de projeto político, justamente pela desconexão com um tipo de experiência político-social que, de fato, encontra-se hoje bastante enfraquecida. E, na verdade, a pesquisa de Busko é bastante esclarecedora em relação a este aspecto ao caracterizar o contexto de formação das assessorias da terceira e quarta geração, surgidas num momento em que o formato associativo já estava incorporado (e de certo modo “domesticado”) institucionalmente pelos órgãos de governo (caso do Programa Paulista de Mutirões, do governo do estado de São Paulo, tratado no **Capítulo 4**). Regimes de organização análogos ao modelo empresarial são

comuns entre estes grupos mais jovens, surgidos já na virada dos anos 2000, fragilmente vinculados a movimentos sociais também eles agastados diante da institucionalização despolitizada de suas demandas, o que me parece revelar uma dinâmica inevitavelmente determinada pelo cenário de *convergências*, lembrado e defendido, em diferentes momentos, na argumentação da tese: não à toa as assessorias técnicas formadas mais recentemente apresentam uma tendência ao empresariamento, assim como não à toa muitos arquitetos com experiências de trabalho junto a estes grupos (inclusive aos mais antigos, em teoria mais organicamente vinculados aos movimentos sociais, e que hoje padecem para sobreviver) começam a migrar para as gerenciadoras, buscando trabalho “estável” e algum canal de continuidade com a atuação profissional junto ao campo da habitação social.

De forma análoga, a tendência ao adensamento da participação das firmas gerenciadoras no setor habitacional é fortíssima, como vimos por lentes microscópicas no **Capítulo 5**, a partir do exemplo empírico da CDHU: respondendo ao *modus operandi* preposto pelo Estado, como expressividade da eficiência gerencialista afeiçoada nos rincões do setor empresarial privado e preconizada em nome da “governabilidade”, estas corporações encarnam, subjetivamente, o outro lado da moeda da discussão militante e intelectualizada em torno da questão urbana e habitacional que, precariamente, os arquitetos procuram manter viva, como dizia há pouco: assim como no caso do trabalho “burocratizado” nas construtoras, assalariar-se nas gerenciadoras representa a concretude hegemônica do mundo da vida do exercício profissional, o horizonte do possível, donde se movimentam as (reais, mas ao mesmo tempo curtas) potencialidades de transformação da prática, não necessariamente despida de crítica e de reflexão politizada, mas que pouco consegue abrir-se a perspectivas táticas de resistência (objetiva e efetiva) frente à dimensão unissonante da racionalidade sob a qual estamos todos, involuntariamente, acoitados.

“Que especificidade tem o arquiteto nos processos de gerenciamento? Que diferença ele faz no trabalho que desempenha nas empresas gerenciadoras?” Esta foi uma das questões que coloquei aos dirigentes de uma delas, numa das primeiras entrevistas que realizei durante a pesquisa empírica. A resposta foi longa, mas conclusiva: na verdade, nenhuma. Um “gerenciador”, segundo os entrevistados, não precisa ter uma especialidade profissional própria, porque o serviço prestado independe do empreendimento gerenciado. Quem

solicita este ou aquele profissional, com formação de arquitetura, engenharia ou qualquer outra, é o contratante:

“[...] como nós [de uma empresa gerenciadora] fomos atuar agora em [na área de construção de] ‘Portos’, meu cliente fala: ‘mas você tem experiência de ter feito porto anteriormente?’. Eu falo: ‘mas eu não vou construir porto, eu não vou projetar o porto’. Quem vai construir é a construtora, quem vai projetar é o projetista eu vou fazer o gerenciamento disso. E não importa se o objeto que eu vou gerenciar é um porto, é uma siderúrgica, é um metrô, uma plataforma, é um conjunto habitacional. Não importa. [...] mas os nossos contratantes, o dono do empreendimento, ele se sente inseguro, acha que tem que ter esse conhecimento. Então, por um viés de mercado, se criou essa tradição. [...] inicialmente os empreendimentos de engenharia buscaram os profissionais de engenharia pra facilitar essa linguagem. Quando também foram implantar empreendimentos que tinham atuação, função de arquiteto, empreendimento urbanístico, principalmente conjuntos habitacionais, trouxeram os arquitetos pra facilitar essa linguagem. [...] Não há restrição nenhuma, distinção nenhuma para nós, internamente nas empresas, ser engenheiro ou arquiteto. Mas [...] tem contratante que quer que o currículo da pessoa seja de engenheiro ou arquiteto, ele exige isso no edital de licitação. E nós falamos ‘mas não precisa’, mas ele quer. Nós falamos pra ele ‘num tem necessidade’, [...] mas ele quer. Então é uma vesguice, né? Um olhar vesgo do mercado contratante.” - Tenório [16.03.12]

Como no depoimento registrado na finalização do **Capítulo 5**, uma espécie de autoavaliação de um “arquiteto-gerenciador”, prestador de serviços a uma das terceirizadas contratadas pela CDHU, o empresário **Tenório [16.03.12]**, em sua fala, parece corroborar a impressão de que, de fato, a presença deste especialista nas engrenagens dos grandes oligopólios consultivos de engenharia pode ser dispensável, na medida em que, como *capital simbólico*, aquilo que verdadeiramente se disputa é a capacidade ordenadora e administrativa do profissional, ao sabor das demandas da vez, sob a égide dos gerencialismos da vez.

Além disso, **Tenório [16.03.12]**, de forma aparentemente descuidada, ao referir-se à atuação requisitada ao arquiteto, menciona sua missão “facilitadora” de uma determinada linguagem (“*urbanismo*”, “*conjunto habitacional*”), a princípio estranha aos engenheiros, como se nos leva a crer, explicitando o caráter propriamente funcional que se espera valorizar como bagagem técnica, como *expertise*, na prática de ofício deste profissional.

Por outro lado, é também curioso perceber, entre os entrevistados e os colaboradores

do questionário *on line* o modo como alguns arquitetos enxergam uma essencialidade indispensável nas atividades que desempenham neste mercado de trabalho, sobretudo por parte daqueles alocados diretamente no aparato estatal, via gerenciadoras, cumprindo as vezes de gestor público (ainda que, em tese, sem a mesma autonomia decisória). O descolamento total das rotinas da empresa e a participação aberta nos cotidianos dos departamentos estatais parecem alçá-los, segundo seu próprio juízo, a uma outra condição, de maior peso e importância, inclusive, para os rumos das intervenções encampadas. E é possível que realmente assim o seja, dado o volume de trabalho atribuído aos técnicos terceirizados nessa situação, nas mais diferentes repartições do poder público paulista.²⁸⁶

A terceirização é um fato e não me parece que caiba mais alegar, ao gosto da crítica antiliberal de uma ou duas décadas atrás, que se trate de exacerbada desresponsabilização do Estado brasileiro frente a seus compromissos históricos, até mesmo porque a ação do Estado, ao menos naquilo que toca a questão habitacional, não tem diminuído e sim aumentado – porém sob novos *arranjos*, como vim tentando argumentar ao longo da tese.

Empiricamente, nas rotinas de implementação da política pública, os mecanismos de formação destes tais novos arranjos são, de certo modo, sutis – e, ademais, bastante

286 A esse respeito, aproveito o gancho para pontuar que, ao longo da pesquisa, concentrada evidentemente na questão habitacional e naquilo que mais especificamente afeta o campo profissional dos arquitetos, foram identificadas práticas de “superterceirização” também na COHAB e na SEHAB da Prefeitura Municipal de São Paulo, nas secretarias de habitação das prefeituras de Osasco, São Bernardo, Santo André, Mauá e outras mais. Paralelamente, de maneira informal, me fora relatado que também a FDE - Fundação para o Desenvolvimento da Educação, ligada ao governo do estado de São Paulo, vem optando por este tipo de terceirização: arquitetos e engenheiros contratados por empresas de Engenharia Consultiva trabalham nas dependências da fundação, analisando projetos escolares. Ou seja, ainda que esta tese não tenha focalizado a busca de dados precisos a esse respeito, ao que tudo indica, é perfeitamente plausível inferir que a conduta irrestrita da “subcontratação da subcontratação” tenha de fato tomado de assalto as estruturas públicas estaduais e municipais, possivelmente utilizada como única opção para a escassez de quadros internos próprios.

A título de registro, vale lembrar também que, embora o texto do jurista Helder Amorim (2009) tenha servido de referência, em diferentes momentos desta tese, para tratar da questão da terceirização naquilo que afeta especificamente o serviço público no país, a ideia em si da “superterceirização” do trabalho, de todo modo, está desenvolvida no livro de Márcio Pochmann (2008), amplamente baseado em dados estatísticos que demonstram a explosão das subcontratações em cascata que vem tomando conta das dinâmicas do trabalho no Brasil nas últimas duas décadas e a espelhada precarização do emprego formal que daí decorre.

efetivos. Vejamos, pontualmente e exemplarmente, o caso da separação da função “gerenciadora” e “fiscalizadora” proposta pela CDHU há pouco tempo para uma maior definição do escopo de trabalho das firmas terceirizadas de engenharia: de fato, essa clivagem, vista a partir do referencial documental disponível, parece justificar-se na medida em que o papel da consultora gerencial passa a estender-se, para além do tradicional gerenciamento das obras, também à análise projetual, atingindo, aí sim, a gestão totalizada do empreendimento – desde o projeto, passando pelas obras, chegando à regularização e ao pós-ocupação (incluído aí o chamado “trabalho social”). Trata-se, a meu ver, de um movimento intencionalmente direcionado, próprio desta nova concertação: *fragmentar para fazer aumentar*.²⁸⁷

E perceber a dimensão desse aumento, em grande escala, significa perceber a estruturação de um modo operacional de *compatibilizações* incessantemente reformuladas, de acordo com as acomodações necessárias, donde não parece haver contraponto algum entre Estado e mercado, mas sim o encadeamento de um arranjo que é *Estado + mercado*; ou *Estado + lógica de atuação do setor privado*. Passando a palavra a Laval & Dardot (2013), poderíamos considerar que esse processo se trata de uma

“*transformación de la acción pública*, haciendo del Estado una esfera regida, también ella, por reglas de competencia y sometida a exigencias de eficacia semejantes a las que conocen las empresas privadas. El Estado ha sido reestructurado de dos maneras que se tiende a confundir: exteriormente, mediante privatizaciones masivas de las empresas públicas, poniendo fin al ‘Estado productor’, pero también desde dentro, con la instauración de un Estado evaluador y regulador que moviliza instrumentos de poder nuevos y estructura con ellos nuevas relaciones entre gobierno y sujetos sociales” (p.275; grifos no original)

Índices, regras de pontuação, formas de avaliação e monitoramento, normatizações e cartilhas, parâmetros de gestão da qualidade, seriam, como vimos, algumas das ferramentas próprias desta lógica – instrumentos de competição econômica plagiados

287 Como na perspicaz observação do professor José Lira, espantado ao deparar-se com os dados apresentados durante o exame de qualificação desta tese, o edital de contratação dos serviços de gerenciamento por parte da CDHU parece mesmo solicitar a criação de uma espécie de “secretaria paralela” (privada) à agência pública, tamanha a lista de funções delegadas às terceirizadas, inclusive supostamente imputando-lhe certos poderes de decisão, como vimos no **Capítulo 5**.

do setor empresarial privado, na verdade, oportunamente travestidos de uma racionalidade gerencial que parece muito razoável à melhoria dos padrões de atendimento do Estado; afinal, quem questionaria a importância dos cuidados com a *qualidade* dos produtos e serviços ofertados ou contratados por uma agência pública ao cumprir seu papel em prol dos interesses da população? Veja-se que desde a política de contratação de consultores externos do BID e BM até o Programa QUALIHAB, o argumento (de legitimidade incontestável) que os atravessa, como dispositivos de gestão, é sempre o de aperfeiçoar e fortalecer as ações do agente estatal, institucionalmente, processualmente, produtivamente. Restaria perguntar, então (e inclusive como perspectiva futura de pesquisa), em que medida o modelo de qualidade e eficiência balizado por esta normatividade gerencial promoveu (ou vem promovendo) avanços reais em direção à produção encampada e à organização do aparato público burocrático – e não somente em favor de agentes privados empresariais que lhes são obviamente externos e transitórios.²⁸⁸

Nesse sentido, desde o referencial de questões que esta tese procurou introduzir a respeito, e inclusive dando seguimento a uma vertente de pesquisa a rigor pouco desenvolvida em arquitetura e urbanismo, parece-me que um bom ponto de partida para entabular uma discussão que aprofunde aspectos que não puderam ser explorados aqui seria avaliar o histórico projetual do habitat popular formatado e encampado pela CDHU em sua trajetória como agência de promoção habitacional no estado de São

288 Apenas para que não se perca de vista a dimensão “concreta” desta discussão, vale lembrar que, no caso da política de contratação de consultores do BID e do BM, não me parece que exatamente se trabalhe, a partir dela, para um “fortalecimento institucional” real dos poderes públicos locais (ainda que esse seja o principal dos argumentos a legitimá-la), mas sim, como acabo de dizer, para a qualificação de agentes externos a eles, já que quem de fato abriga os recursos humanos disponibilizados para cada projeto financiado pelos bancos são as empresas privadas terceirizadas, que, por sua vez, tem de obedecer a parâmetros de qualidade também exigidos por estas instituições, fazendo com que o mercado em que circulam seja restrito a poucas delas, somente àquelas que atendem a critérios de desempenho e experiência em gestão habitacional, tal como demonstraram as descrições do **Capítulo 5**.

Quanto aos sistemas de gestão da qualidade, como aqueles parametrizados pelo Programa QUALIHAB, a pesquisa de José E. Baravelli (2014) demonstra claramente que se tratam de mecanismos de controle que alteram muito mais a *empresa*, no emprego de suas tecnologias organizacionais, do que efetivamente o *produto* que ofertam (no caso, a construção habitacional). A padronização que daí advém tem servido muito bem ao controle das etapas construtivas, possibilitando diminuir custos na mesma proporção em que se exacerbam os lucros. A *qualidade*, nesse caso, não necessariamente se estende ao produto *casa*, embora sirva eficientemente ao bem estar comercial das empresas certificadas.

Paulo, sobretudo no período dos últimos vinte e cinco anos, quando seria possível conjecturar sobre a “eficiência” do *arranjo* não apenas a partir da eloquência numérica da produção, mas sim a partir dos ganhos realmente *qualitativos* verificados.²⁸⁹ Por ora, bastaria observarmos a sequência de imagens a seguir para nos darmos conta da envergadura dessa necessária tarefa:

Figuras 5, 6, 7 e 8: Conjuntos habitacionais construídos pela CDHU nas cidades de Mogi das Cruzes, Palestina, Itapetininga e Descalvado, respectivamente (Fonte: Portal G1 [<http://g1.globo.com/sao-paulo/>] e Krähenbühl, 2011)

289 A tradição de reflexão crítica sobre a política habitacional brasileira ocupou-se pertinentemente e em larga medida, pelo menos desde os tempos do BNH, dos aspectos institucionais e delineadores da política, com ênfase clara no desenho dos programas e ações e no montante de recursos aplicados, com menor atenção dedicada, no entanto, aos agentes “encarnados” dos processos encampados e com um foco ainda mais diminuto nas análises dos projetos construídos. Nessa perspectiva, poucas foram as oportunidades de discutir aquilo que chamei de “tipificação do habitat popular” (Pulhez, 2011), um processo de reprodução ilimitada de um determinado “tipo arquitetônico”, de padrões rebaixados do ponto de vista tanto projetual quanto construtivo e também urbanístico, e que se caracterizou a rigor como o signo do lugar dos pobres na cidade brasileira, de norte a sul do país.

Evidentemente, as conexões entre um modo de concepção e um modo de produção, dos gabinetes públicos aos canteiros de obra, são interdependentes e mesmo óbvias, embora pouco se fale a respeito. E ainda que esta tese tampouco tenha se apossado desta discussão, pelos recortes colocados para o desenvolvimento da pesquisa, de todo modo, parece-me que esta é uma seara que vem conquistando, devidamente, um maior interesse por parte daqueles empenhados em observar a efetividade da política, sobretudo após o lançamento do PMCMV, como podemos notar nos debates propostos por Nascimento & Tostes (2011), Ferreira (2012) e Cardoso (2013), por exemplo. Discussões sobre o modelo projetual da CDHU, no entanto, seguem como um campo aberto de pesquisa, tão somente iniciado em trabalhos como Royer (2002), Pignanelli (2003), dentre outros, carecendo, portanto, de urgente continuidade e atualização – até mesmo porque os ganhos em termos de qualidade projetual nesse período não são absolutamente inexistentes; mas, se houve avanços, é preciso identificar porque até hoje eles não foram universalizados, ou sequer reproduzidos em maior escala, dada a dimensão da promessa gerencial da qualidade tão fortemente defendida em discurso.

Como argumentou o professor João Whitaker Ferreira em texto bastante lúcido publicado em 2011 sobre os desafios colocados para os arquitetos em seu exercício profissional cotidiano, a habitação social é ainda um campo aberto de potencialidades e transformações que pode e deve servir inclusive para uma necessária revisão dos sentidos históricos da profissão do arquiteto e para a própria reafirmação de sua legitimidade, inegavelmente desbotada diante do processo incessante de reprodução do espaço urbano tal como ele está organizado.²⁹⁰

E, nesse sentido, talvez seja importante, com o fôlego dialético que requisitam as teses, finalizar estas notas propondo uma reflexão de contraponto, justamente para pensar os (des)caminhos da profissão e sua possibilidade de conectar-se à realidade de nossas cidades deterioradas. Consideremos, nesse sentido – e por mais discrepante que pareça –, que a jornada percorrida pelo arquiteto através do chão da empresa talvez não represente apenas, num território de aporias, uma rendição indiferente ao horizonte do possível: embora não se negue que assim possa ser, é claro, poderíamos por outro lado, num esforço de empatia, apostar que esta forma de enfrentamento do concreto

290 João Sette Whitaker Ferreira. “Perspectivas e desafios para o jovem arquiteto no Brasil. Qual o papel da profissão?” *Arquitextos*, São Paulo, ano 12, n. 133.07, Portal Vitruvius, jul de 2011.

Uma das colocações importantes do autor em relação aos agentes envolvidos no desafio de se repensar os propósitos da profissão diz respeito ao papel das instituições nesse processo e merece registro, pela concretude das perspectivas que aponta, apesar da eloquência com que trata as tarefas colocadas: “A questão, portanto, é repensar a forma de atuação do arquiteto, pois as demandas sociais podem mudar concepções de formas e conteúdos espaciais, e dar um novo sentido à profissão, em seu papel histórico. Há atualmente no Brasil uma nova lei, a da Assistência Técnica, que garante às famílias com renda de até 3 salários mínimos o direito à assistência técnica pública e gratuita para projeto, construção ou reforma de suas moradias, e com isso prevê a organização da atuação dos arquitetos, por parte das prefeituras, para atender de forma sistemática e organizada a demanda da cidade informal. Os arquitetos, entenda-se os IABs, as faculdades de arquitetura, os escritórios, deveriam estar completamente submergidos por este desafio (como vêm fazendo, vale observar, a Federação Nacional dos Arquitetos e os sindicatos estaduais) que representa uma enorme oportunidade de ampliação do mercado de atuação, sobretudo para nossos jovens recém-formados. O que dizer, então, da enorme oportunidade de mudança que se coloca com a [...] criação do CAU? Teremos um órgão que irá reproduzir, com alguma melhoria, as lógicas e preocupações historicamente sustentadas pelos CREAs, claramente voltadas quase que exclusivamente à regulação da prática profissional, ou aproveitaremos a oportunidade para repensar, de maneira tolerante, solidária e democrática, o papel da nossa profissão na construção do nosso país e fazer uma verdadeira refundação da arquitetura brasileira?”

funciona (ou pode funcionar) também como estratégia de resignificação dos instrumentos que nos são dados historicamente para a transformação, sob a *nova razão do mundo* dos tempos de hoje. Numa olhadela desviante, por trás da indiferença, encontraríamos uma prática porventura mais engajada do que omissa, ao menos se consegue manter vivas as tensões, para que possamos questioná-las em suas potencialidades.

Isso não significa insinuar, como eu dizia na finalização do **Capítulo 3**, uma separação maniqueísta da história aqui recontada, de modo a situar arquitetos e empresas numa polarização extremada, vitimizados uns e condenados outros por supostos antagonismos políticos, como se fosse possível tal reducionismo esquemático; a grandeza das instigações colocadas de fato não favorece, em absoluto, a banalidade de tal simplificação. Repensar a profissão e sua relação com as demandas sociais que permanecem na ordem do dia, como é o caso da habitação, significa entender que não construímos castelos em nuvens – o universo social em que estamos inseridos abriga um jogo de posições e estratégias de sujeitos que é absolutamente dinâmico e ambíguo e que, ademais, aciona mecanismos os mais variados para fazer valer determinados discursos, disputados em sua legitimidade. E, afinal, reconhecê-lo e evidenciá-lo, ao menos como tarefa crítica, foi basicamente o que movimentou a escrita desta tese.

referências.

REFERÊNCIAS .

BIBLIOGRAFIA

- ABCE** - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES DE ENGENHARIA (2012). Engenharia Consultiva no Brasil. [publicação interna; documento].
- _____. (2010a). Dados da Consultoria Brasileira FINEP/ABCE - empresas GERIS, LOGOS e CNEC. [publicação interna; documento].
- _____. (2010b). Levantamento Anual da Consultoria de Engenharia 2011: faturamento e pessoal (números e gráficos). [publicação interna; documento].
- ABNT** - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2000). NBR – 10006. Gestão da Qualidade - Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos. [publicação interna; documento].
- _____. (2009). NBR-ISO-9001-2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade - requisitos. [publicação interna; documento].
- ALBUQUERQUE**, Maria José de (2006). *Verticalização de favelas em São Paulo: balanço de uma experiência (1988 a 2004)*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- ALTHEMAN**, Edman (1999). *Modelos de administração de empresas de consultoria em projetos multidisciplinares de engenharia: uma contribuição ao estudo de suas principais características*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP.
- ALVAREZ**, Sonia; **DAGNINO**, Evelina; **ESCOBAR**, Arturo (orgs.) (2000). *Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- AMARAL**, Ângela (2001). *Habitação, participação popular e cidadania*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- AMORIM**, Helder Santos (2009). *A terceirização no serviço público: à luz da nova hermenêutica constitucional*. São Paulo: LTr.
- ANDRADE**, Carlos Roberto Monteiro de (1992). *A peste e o plano: o urbanismo sanitário de Saturnino de Brito*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- ANDREWS**, Christina W. (2010). “Da década perdida à reforma gerencial: 1980-1998”. In ANDREWS, Christina W. & BARIANI, Edison (orgs.). *Administração pública no Brasil: breve história política*. São Paulo: Editora Unifesp.
- ANGELO**, Michelly Ramos de (2010). *Les développeurs: Louis-Joseph Lebre et a SAGMACS na formação de um grupo de ação para o planejamento urbano no Brasil*. Tese de Doutorado. São

Carlos: EESC-USP.

ARANTES, Pedro Fiori & **FIX**, Mariana (2009). “Minha Casa, Minha Vida”, o pacote habitacional de Lula”. *Correio da Cidadania*, 31-Jul-2009. Disponível em <http://www.correiodacidade.com.br> (acesso em 05/09/09).

ARANTES, Pedro Fiori (2002). *Arquitetura Nova: Sérgio Ferro, Flávio Império e Rodrigo Lefèvre, de Artífices aos mutirões*. São Paulo: Editora 34.

_____. (2004). *O ajuste urbano: as políticas do Banco Mundial e do BID para as cidades latino-americanas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.

_____. (2006). “O ajuste urbano: as políticas do Banco Mundial e do BID para as cidades”. *Revista da Pós (FAU-USP)*. São Paulo, n°20, pp.60-75.

ARAÚJO, André Amaral (2012). “Desafios da FINEP e o fomento à inovação”. *REVISTA USP. Dossiê Caminhos do Desenvolvimento*. São Paulo, n.93, p. 113-126.

ARRETCHE, Marta (1990). “Intervenção do Estado e setor privado: o modelo brasileiro de política habitacional”. *Revista Espaço & Debates*, n° 31, pp. 21-35.

_____. (2002). “Relações Federativas nas Políticas Sociais”. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 23, n. 80, pp. 25-48.

ARRETCHE, Marta (Coord.); **CORDEIRO**, B. S.; **FUSARO**, E.; **DIAS**, E. C.; **BITTAR**, M. (2012). *Capacidades Administrativas dos Municípios Brasileiros para a Política Habitacional*. São Paulo/Brasília: CEM / CEBRAP-SNH / MCidades.

AZEVEDO, Sérgio de & **ANDRADE**, Luis A. G. (1982). *Habitação e poder: da Fundação da Casa Popular ao Banco Nacional da Habitação*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

AZEVEDO, Sérgio de (1988). “Vinte e dois anos de política de habitação popular (1964-1986): criação, trajetória e extinção do BNH”. *Revista de Administração Pública*, 22(4), pp.107-119.

_____. (1993). “Planejamento, cidade e democracia: reflexões sobre o papel dos governos locais nos anos 90”. *Caxambu: Anais do XVII Encontro Anual da ANPOCS*.

_____. (1996). “A crise da política habitacional: dilemas e perspectivas para o final dos anos 90”. In **AZEVEDO**, Sérgio de & **RIBEIRO**, Luiz César Queiroz (org). *A crise da moradia nas grandes cidades*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.

_____. (2007). Desafios da habitação popular no Brasil: políticas recentes e tendências”. In: **CARDOSO**, Adauto L. (org.). *Habitação social nas metrópoles brasileiras: uma avaliação das políticas habitacionais em Belém, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo no final do século XX* (Coleção Habitar). Porto Alegre: ANTAC.

BARAVELLI, José Eduardo (2014). *Trabalho e tecnologia no Programa MCMV*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.

BARBOSA, Itaquê Santana (2008). *O Estado e produção habitacional pública*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FFLCH-USP.

BARIANI, Edson (2010). “DASP: entre a norma e o fato”. In: **ANDREWS**, Christina W. & **BARIANI**, Edison (orgs.). *Administração pública no Brasil: breve história política*. São Paulo: Editora Unifesp.

BASTOS, Maria Alice J. & **ZEIN**, Ruth V. (2010). *Brasil: arquiteturas após 1950*. São Paulo: Perspectiva.

BELL, Daniel (1977). *O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social*. São Paulo: Cultrix.

- BERNIS**, Frederico Mourão (2008). *O arquiteto despachante: a participação do arquiteto na produção habitacional de massa*. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: EA-UFGM.
- BID** - BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. Políticas para Seleção e Contratação de Consultores Financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Julho de 2006. [publicação interna; documento].
- BIEZUS**, Ladi (1978). "O gerenciamento de empreendimentos. Um caso concreto: a implantação do SANEGRAN". Revista DAE, São Paulo n°. 119.
- BIRD** - BANCO MUNDIAL. Diretrizes para Seleção e Contratação de Consultores pelos Mutuários do Banco Mundial. Maio de 2010. [publicação interna; documento].
- BOLAFFI**, Gabriel (1977). *A casa das ilusões perdidas: aspectos socioeconômicos do Plano Nacional de Habitação*. São Paulo: Ed. Brasiliense.
- _____. (1982). "Habitação e urbanismo: o problema e o falso problema". In: MARICATO, Ermínia (org.). *A produção capitalista da casa (e da cidade) no Brasil industrial*. São Paulo: Ed. Alfa-Omega, 2ª. Ed.
- BONDUKI**, Nabil (1992). *Habitação & Autogestão*. Rio de Janeiro: Fase.
- _____. (1998). *Origens da habitação social no Brasil: arquitetura moderna, Lei do Inquilinato e difusão da casa própria*. São Paulo: Estação Liberdade/FAPESP.
- BONDUKI**, Nabil. G. & **KOURY**, Ana Paula (2007). "Das reformas de base ao BNH: as propostas do Seminário de Habitação e Reforma Urbana". Belém: Anais do XII ENANPUR.
- BOTAS**, Nilce C. A (2011). *Entre o progresso técnico e a ordem política: arquitetura e urbanismo na ação habitacional do LAPI*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- BOURDIEU**, Pierre (1998). *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- _____. (1999). *A Economia das Trocas Simbólicas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 5ed.
- _____. (2001). *Reflexões Pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- BRAGA**, Ruy (2010). "Apresentação". In: OLIVEIRA, Francisco; BRAGA, Ruy e RIZEK, Cibele (orgs.). *Hegemonia às avessas: política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo.
- BRASIL** (2004). *Cadernos MCidades: Habitação. Política Nacional de Habitação*. Caderno n. 4. Série de Cadernos MCidades. Brasília: Governo Federal.
- BRESSER-PEREIRA**, Luiz Carlos (1996). "Da Administração Pública Burocrática à Gerencial". Revista do Serviço Público, 47(1).
- BUENO**, Laura Machado de M. (2000). *Projeto e favela: metodologia para projetos de urbanização*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- BUSKO**, João L. (2012). *Arquitetura: prática profissional e militância política – o caso das assessorias técnicas aos movimentos populares em São Paulo*. Trabalho Final de Graduação. São Paulo: FAU-USP.
- BUZZAR**, Miguel A. (1996). *João Batista Vilanova Artigas: elementos para a compreensão de um caminho da arquitetura brasileira*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- _____. (2001). *Rodrigo Brotero Lefèvre e a ideia de vanguarda*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- CAMARGO**, Teresinha (1994). *As empresas de projeto de engenharia de grande porte no Brasil: passado, presente e a reengenharia para o futuro*. Tese de Doutorado. São Paulo: Politécnica - USP.

- CAMARGOS**, Regina C. M. (1993). *Estado e empreiteiros no Brasil: uma análise setorial*. Dissertação de Mestrado. Campinas: IFCH-UNICAMP.
- CAMPOS**, Pedro H. P. (2012). *A ditadura dos empreiteiros: as empresas nacionais de construção pesada, suas formas associativas e o Estado ditatorial brasileiro, 1964-1985*. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UFF.
- CANO**, Wilson (2012). “Da década de 1920 à de 1930: transição rumo à crise e à industrialização no Brasil”. *R. Pol. Públ.*, São Luís, v. 16, n. 1, pp. 79-90.
- CARDOSO**, Adauto L. (1999). “Municipalização da Política Habitacional: uma avaliação da experiência brasileira recente”. Porto Alegre: Anais do VIII ENANPUR.
- _____. (org.). (2013). *O programa Minha Casa Minha Vida e seus efeitos territoriais*. Rio de Janeiro: IPPUR/Letra Capital.
- CARVALHO**, Gisele S. B. (2007). “Passo a passo do gerenciamento de projetos”. *Revista Gestão & Tecnologia de Projetos*, Vol. 2, N°1.
- CASTRO**, Carolina M. P (1999). *A explosão do autofinanciamento na produção da moradia em São Paulo nos anos 90*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- CDHU - COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO HABITACIONAL E URBANO DO ESTADO DE SÃO PAULO** (1996). Decreto de Lei – QUALIHAB CDHU n° 41337-96. [publicação interna; documento].
- _____. (2009). Manual de Procedimentos Gerenciais - Gerenciadoras (versão de janeiro de 2009) [publicação interna; documento].
- _____. (2008). Manual de Procedimentos Gerenciais - Fiscalizadoras (versão de agosto de 2008) [publicação interna; documento].
- _____. (2013). Edital de licitação para contratação de serviços técnicos de Engenharia, Arquitetura e Jurídico-Administrativos para Regularização e Registro Imobiliário de Empreendimentos Habitacionais da CDHU no Estado de São Paulo (Concorrência n.º 03/07 / PROCESSO N° 10.32.003). [publicação interna; documento].
- CDHU / NÚCLEO ENGENHARIA** (2012). Fluxograma Gerenciamento de Projetos [publicação interna; documento].
- CERÁVOLO**, Fabiana (2007). *A Pré-Fabricação em Concreto Armado Aplicada a Conjuntos Habitacionais no Brasil: O caso do “Conjunto Habitacional Zezinho Magalhães Prado”*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC-USP.
- CEZAR JUNIOR**, Gervasio (2010). “Revista Visão e o projeto de privatização para a economia brasileira na década de 1970”. Londrina: UEL / Anais do IV Simpósio Lutas Sociais na América Latina. Imperialismo, nacionalismo e militarismo no Século XXI.
- CHAUÍ**, Marilena (1980). *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Moderna.
- CHIQUITO**, Elisângela (2011). *A Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguaí: do planejamento de vale aos polos de desenvolvimento*. Tese de Doutorado. São Carlos: IAU-USP.
- CODAS**, Manoel M. Benitez (1987). “Gerência de Projetos: uma reflexão histórica”. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, 27 (1), pp. 33-37.
- COHN**, Gabriel (1968). *Petróleo e Nacionalismo*. São Paulo: DIFEL.
- _____. (2004). “Indiferença, nova forma de barbárie?” In NOVAES, Adauto. *Civilização e Barbárie*. São Paulo: Companhia das Letras.
- CORDIDO**, Maria Tereza; **BUZZAR**, Miguel; **SIMONI**, Lúcia (2009). “O Plano de Ação –

- PAGE – Governo Carvalho Pinto (1959/1963) em São Paulo: Moderação Política e Modernização.” Florianópolis: Anais do XIII ENANPUR.
- CORREIA**, Telma de Barros (2004). *A construção do habitat moderno no Brasil 1870-1950*. São Carlos: RIMA.
- COSTA**, Lúcio. “Muita construção, alguma arquitetura e um milagre” (Correio da Manhã, 15/06/1951). In: XAVIER, Alberto (org.). *Depoimento de uma geração: arquitetura moderna brasileira*. São Paulo: Cosac Naify, 2003, pp.79-97.
- COUTINHO**, Carlos Nelson (1999). *Gramsci: um estudo sobre seu pensamento político*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- CRUZ**, Leandro de Sousa (2014). *Utopia e pragmatismo em cinco propostas de habitação de interesse social no Brasil (1992-2012)*. Dissertação de Mestrado. Salvador: FAUFBA.
- D’ALMEIDA**, Carolina Heldt (2012). *Produção empresarial da cidade: um laboratório / 1965-1974*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: IAU-USP.
- DAGNINO**, Evelina (org.) (2002). *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra.
- _____. (2002). “Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil” (Capítulo 1). In DAGNINO, Evelina. *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra.
- DAS**, Veena; **POOLE**, Deborah (2008). “El Estado y sus márgenes: etnografías comparadas”. Cuadernos de antropología social. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, nº 27, pp. 19–52.
- DAVIS**, Mike (2006). *Planeta Favela*. São Paulo: Boitempo.
- DEÁK**, Csaba (2001). “Globalização ou crise global”. Rio de Janeiro: Anais do IX ENANPUR. Disponível em http://usp.br/fau/docentes/deprojeto/c_deak/CD/3publ/01glob-cr/. (acesso em 28/4/14).
- DENALDI**, Rosana (2003). *Políticas de urbanização de favelas: evolução e impasses*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- DENIZO**, Valentina (2007). *Os produtos da Política Estadual de Habitação na Região Metropolitana de São Paulo - Elementos para análise de uma política metropolitana de habitação*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- DINIZ**, Renato Oliveira (2011). *A intervenção estatal no setor elétrico paulista: as grandes empresas e as grandes usinas*. Tese de Doutorado: História Social/FFLCH-USP.
- DONADONE**, Julio Cesar (2001). *‘Os Hunos já chegaram!’ Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias*. Tese de Doutorado. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção - USP.
- _____. (2003). “O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa”. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.10, n.2, p.1-15.
- _____. (2005). “A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90”. Gestão.Org (Revista Eletrônica de Gestão Organizacional), v. 3, n. 1. Disponível em <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/131/113>. (acesso em 19/8/13).

- DRAIBE**, Sonia (1985). *Rumos e metamorfoses - Estado e industrialização no Brasil: 1930-1960*. São Paulo: Paz e Terra.
- DURAND**, José Carlos G. (1972). *Arquiteto: estudo introdutório de uma ocupação*. Tese de Doutorado, FFLCH-USP. São Paulo.
- EMMITT**, Stephen (2010). "Design management in architecture, engineering and construction: origins and trends". *Revista Gestão & Tecnologia de Projetos*, Vol. 5, Nº.3.
- FAGNANI**, Eduardo (1997). "Política social e pactos conservadores no Brasil: 1964/92". *Economia e Sociedade*, Campinas, (8): 183-238.
- FARAH**, Marta Ferreira Santos (1985). "Estado e Habitação no Brasil: o caso dos Institutos de Previdência". *Espaço e Debates*, n.16, pp.73-82.
- FELDMAN**, Sarah (2005a). *Planejamento e Zoneamento. São Paulo, 1947-1972*. São Paulo: Edusp/Fapesp.
- _____. (2005b). "O Arranjo Serfhou: Assistência Técnica aos Municípios/ Órgãos de Planejamento/ Empresas de Engenharia Consultiva". Salvador: Anais do XI ENANPUR.
- _____. (2009). "1950: a década da crença no planejamento regional no Brasil". Florianópolis: Anais do XIII ENANPUR.
- FELIPE**, Joel P. (2004). *O arquiteto em processos participativos de produção do habitat: origem, formação e atuação profissional*. Tese de Doutorado. FAU-USP. São Paulo.
- FELTRAN**, Gabriel de Santis (2005). *Desvelar a política na periferia: histórias de movimentos sociais em São Paulo*. São Paulo: Associação Editorial Humanitas: Fapesp.
- FERRARA**, Luciana Nicolau (2013). *Urbanização da natureza: da autoprovisão de infraestruturas aos projetos de recuperação ambiental nos mananciais do sul da metrópole paulistana*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- FERRARI**, Amílcar Figueira (2002). "O Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT e a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP". *Revista Brasileira de Inovação*, vol. 1, ano 1.
- FERREIRA**, João Sette Whitaker (2011). "Perspectivas e desafios para o jovem arquiteto no Brasil. Qual o papel da profissão?" *Arquitextos*, São Paulo, ano 12, n. 133.07, Portal Vitruvius. Disponível em <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/12.133/3950>.
- _____. (coord.) (2012). *Produzir casas ou construir cidades? Desafios para um novo Brasil urbano. Parâmetros de qualidade para a implementação de projetos habitacionais e urbanos*. São Paulo: LABHAB/FUPAM.
- FERREIRA**, Jorge Luiz (2001). *O populismo e sua história: debate e crítica*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- FERREIRA**, Mauro (2007). *Planejamento urbano nos tempos do SERFHLAU: o processo de construção e implementação do Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado de Franca*. Tese de Doutorado. São Carlos: EESC-USP.
- FERRO**, Sérgio (2006). *Arquitetura e trabalho livre*. São Paulo: Cosac Naify.
- FICHER**, Sylvia (2005). *Os arquitetos da Poli: ensino e profissão em São Paulo*. São Paulo: FAPESP/Edusp.
- FIORI**, Jorge & **RAMIREZ**, Ronaldo (1992). "Notes on self-help housing critique". In MATHEY, Kosta (ed.). *Beyond self-help housing*. Londres: Mansell.
- FIORI**, José Luís (1995). "A Governabilidade Democrática na Nova Ordem Econômica".

Instituto de Estudos Avançados da USP. Texto disponível em www.ica.usp.br/artigos (acesso em 15/02/14).

- FIX**, Mariana de A. B. (2011). *Financeirização e transformações recentes no circuito imobiliário no Brasil*. Tese de Doutorado. Campinas: IE - UNICAMP.
- FORTES**, Alexandre (2007). “O Estado Novo e os trabalhadores: A construção de um corporativismo latino-americano”. *Locus* (Juiz de Fora), v. 13, p. 61-86.
- FOUCAULT**, Michel (2008). *O nascimento da biopolítica*. São Paulo: Martins Fontes.
- FRANÇA**, Elisabete (coord.) (2000). *Guarapiranga: recuperação urbana e ambiental no Município de São Paulo*. São Paulo: M. Carrilho Arquitetos.
- FREITAS**, Maria Luiza de (2011). *Modernidade concreta: as grandes construtoras e o concreto armado no Brasil, 1920 a 1940*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- FURTADO**, Celso (1984). *Formação Econômica do Brasil*. São Paulo: Ed. Nacional, 19ª ed.
- GECD - GRUPO DE ESTUDOS SOBRE A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA** (2000). *Dossiê: os movimentos sociais e a construção democrática: sociedade civil, esfera pública e gestão participativa*. Ideias – Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, ano 5 (2) / 6 (1).
- GITAHY**, Maria Lucia Caira & **PEREIRA**, Paulo Cesar Xavier (orgs.) (2002a). *O complexo industrial da construção e a habitação econômica moderna, 1930-1964*. São Carlos: RiMa.
- ____ (2002b). “Arquitetura Moderna e Construção Habitacional em São Paulo”. In GITAHY, Maria Lucia Caira & PEREIRA, Paulo Cesar Xavier (orgs.). *O complexo industrial da construção e a habitação econômica moderna 1930-1964*. São Carlos: RiMa.
- GONH**, Maria da Glória M. (1991). *Movimentos sociais e luta pela moradia*. São Paulo: Loyola.
- GORZ**, André (1973). “A técnica, os técnicos e a luta de classe”. In: GORZ, André (org). *Crítica à divisão social do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes.
- ____ (2005). *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume.
- GRÜN**, Roberto (1999). “Modelos de Empresa, Modelos de Mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 14, nº41.
- GUIMARÃES**, Humberto Pio (2006). *Rodrigo Brotero Lefèvre: a construção da utopia*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC-USP.
- HARVEY**, David (1992). *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola.
- ____ (2011). *O Enigma do Capital e as Crises do Capitalismo*. São Paulo: Boitempo.
- IAB - INSTITUTO DOS ARQUITETOS DO BRASIL/SP** (1979). *Arquitetura e Desenvolvimento Nacional. Depoimentos de arquitetos paulistas*. São Paulo: IAB - SP / Ed. Pini.
- IACOVINI**, Rodrigo Faria G. (2013). *Rodoanel Mário Covas: atores, arenas e processos*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- JULIANI**, Maria Rosa de Oliveira (2002). “Ideologia, Estado e Mercado: Três Aspectos da Profissão do Arquiteto em São Paulo”. In GITAHY, Maria Lucia Caira & PEREIRA, Paulo Cesar Xavier (orgs.). *O complexo industrial da construção e a habitação econômica moderna, 1930-1964*. São Carlos: RiMa.
- KOURY**, Ana Paula (2003). *Grupo Arquitetura Nova: Flávio Império, Rodrigo Lefèvre e Sérgio Ferro*. São Paulo: Romano Guerra Editora/Edusp/FAPESP.
- ____ (2005). *Arquitetura construtiva: proposições para a produção material da arquitetura contemporânea*

- no Brasil*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- _____. (2013). “Construção Social e Tecnologias Cívicas (1964 -1986): contribuição para um debate sobre política habitacional no Brasil”. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais* (ANPUR), v. 15, N.1, p. 167-182.
- KOWARICK**, Lúcio (coord.) (1994). *As lutas sociais e a cidade: São Paulo, passado e presente*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- KRÄHENBÜHL**, Lair (2011). *Trajetória de um profissional da habitação*. São Paulo: Ed. PINI.
- LAFER**, Betty Mindlin (1970). *Planejamento no Brasil*. São Paulo: Ed. Perspectiva.
- LAVAL**, Christian & **DARDOT**, Pierre (2013). *La nueva razón del mundo: ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- LOPES**, João Marcos & **LIRA**, José (org.) (2013). *Memória, trabalho e arquitetura*. São Paulo: Edusp/CPC.
- LOPES**, João Marcos (2011). *Sobre arquitetos e sem-tetos: técnica e arquitetura como prática política*. Tese de Livre Docência. São Carlos: USP.
- LOPES**, João Marcos, **KAPP**, Silke, **BALTAZAR**, Ana Paula (2010). “Por partes: o novo fundamentalismo participacionista nos programas de moradia para os pobres”. São Carlos: Anais do II SILACC Simpósio latino-americano de cidade e cultura: novas espacialidades e territorialidades urbanas.
- LOPES**, Ruy Sardinha (2006). *Informação, conhecimento e valor*. Tese de Doutorado. São Paulo: FFLCH-USP.
- MAGALHÃES JR.**, José César de (2011). *Normalização social e o neoliberalismo*. Tese de Doutorado, São Paulo: FFLCH-USP.
- MANOEL**, Sálua Kairuz (2004). *Fundação da Casa Popular: projeto frustrado de construção de uma política habitacional no Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC-USP.
- MANSO**, Marco & **MITIDIERI FILHO**, Claudio (2007). “Modelo de sistema de coordenação de projetos – estudo de caso em empresas construtoras e incorporadoras na cidade de São Paulo”. *Revista Gestão & Tecnologia de Projetos*, Vol. 2, N.º.1.
- MANZONI NETO**, Alcides (2007). *O Novo Planejamento Territorial: empresas transnacionais de consultoria, parcerias público-privadas e uso do território brasileiro*. Dissertação de Mestrado. Campinas: Instituto de Geociências – UNICAMP.
- MARANHÃO**, Tatiana (2009). *Governança mundial e pobreza: do Consenso de Washington ao consenso das oportunidades*. Tese de Doutorado. São Paulo: FFLCH-USP.
- MARCUSE**, Herbert (1979). *O homem unidimensional: a ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 5ª ed.
- MARICATO**, Ermínia (org.) (1982). *A produção capitalista da casa (e da cidade) no Brasil industrial*. São Paulo: Alfa-Omega, 2ª Ed.
- _____. (1987). *Política habitacional no regime militar*. Petrópolis: Vozes.
- _____. (2011). *O impasse da política urbana no Brasil*. Petrópolis: Vozes.
- MARQUES**, Eduardo C. L. (2000). *Estado e redes sociais: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Editora Revan.
- _____. (2003). *Redes sociais, instituições e atores políticos no governo da cidade de São Paulo*. São Paulo: Ed. Annablume.

- MCIDADES/SECRETARIA NACIONAL DE HABITAÇÃO** (2010). “Regulamentação da Especialidade Técnica Gerenciamento de Empreendimentos”. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP-H. Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC). Brasília: MCidades/Secretaria Nacional de Habitação. [publicação interna; documento].
- MEDEIROS**, Carlos A. (2004). “O desenvolvimento tecnológico americano no pós-guerra como um empreendimento militar.” In FIORI, José Luís (org.). *O poder americano*. Petrópolis: Vozes.
- MEIRELLES**, Hely Lopes (1980). “Contrato de Gerenciamento: Novo Sistema para a Realização de Obras Públicas”. *Revista dos Tribunais*, Ano 69, V. 533, Março de 1980.
- MELO**, Marcus A. B. C. de (1988). “Classe, burocracia e intermediação de interesses na formação da política de habitação”. *Espaço & Debates*, nº24, Ano VIII, pp.75-85.
- _____. (1989). “Políticas públicas e habitação popular: continuidade e ruptura, 1979-1988”. In: RUA. Salvador, v.2, pp. 37-61.
- _____. (1991a). “Estado e mercado: a construção social da agenda do Estado na esfera da habitação, 1930 / 1990”. Salvador: Anais do IV ENANPUR.
- _____. (1991b). “Interesses, atores e ação estratégica na formação de políticas sociais: a não-política da casa popular (1946/1947)”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 15, p. 64-76.
- _____. (1993a). “Municipalismo, Nation-Building e a Modernização do Estado no Brasil”. RBCS, São Paulo, v.8, nº23.
- _____. (1993b). “Anatomia do fracasso: intermediação de interesses e a reforma das políticas sociais na Nova República”. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v.36, nº1.
- MOTA**, Juliana Costa (2007). “Uma análise da criação e da atuação do SERFHAU”. Belém: Anais do XII ENANPUR.
- MOTTA**, Fernando C. P (1986). *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- MOTTA**, Fernando C. P & **VASCONCELOS**, Isabella F. G (2008). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- MOURA**, Antonio Plínio Pires de (2001). “Brasil Industrial: do capitalismo retardatário à inserção subordinada no mundo neocolonial”. *BAHIA ANÁLISE & DADOS*, Salvador, v.11, n.3, pp.82-89.
- NAGAMINI**, Marilda (1994). “Construção de edifícios e engenharia urbana”. In MOTOYAMA, Shozo (coord.). *Tecnologia e industrialização no Brasil: uma perspectiva histórica*. São Paulo: Ed. da UNESP/CEETEPS.
- NASCIMENTO**, Denise Morado & **TOSTES**, Simone Parrela (2011). “Programa Minha Casa Minha Vida: a (mesma) política habitacional no Brasil”. *Arquitextos*, São Paulo, ano 12, n. 133.03, Portal Vitruvius. Disponível em <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/12.133/3936>.
- NASCIMENTO NETO**, Paulo; **MOREIRA**, Tomás A.; **SCHUSSEL**, Zulma G. L. (2012). “Conceitos divergentes para políticas convergentes: descompassos entre a Política Nacional de Habitação e o Programa Minha Casa, Minha Vida”. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (ANPUR)*, v. 14, p. 85-98.

- OLIVEIRA**, Francisco de (2003). *Crítica à razão dualista / O ornitorrinco*. São Paulo, Boitempo.
- _____. (2010). “Hegemonia às avessas”. In: **OLIVEIRA**, Francisco; **BRAGA**, Ruy e **RIZEK**, Cibele (orgs.). *Hegemonia às avessas: política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo.
- OLIVEIRA**, Francisco de & **RIZEK**, Cibele Saliba (orgs.) (2007). *A era da indeterminação*. São Paulo: Boitempo.
- OLIVEIRA**, Marina R.; **FABRICIO**, Márcio. M. (2008). “O Processo de projeto auxiliado pela gestão de conhecimentos”. *Anais do Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projetos na Construção de Edifícios*.
- OLIVEIRA**, Zenaide Machado de (2002). *Alcance e limites de uma política setorial de âmbito estadual: a política de habitação de interesse social do Estado de São Paulo de 1984 a 2000*. Dissertação de Mestrado. Campinas: IE - UNICAMP.
- OSMONT**, Annick (1995). *La Banque mondiale et les villes: du développement à l'ajustement*. Paris : Editions Karthala.
- _____. (2001). “Governança – conceito dubio, política firme”. *Democracia viva*, n° 10, Rio de Janeiro, Ibase.
- PALUMBO**, Adriana; **PEREIRA**, Márcia; **BALTRUSIS**, Néson (orgs.) (1992). *Direito à moradia: uma contribuição para o debate*. São Paulo: União dos Movimentos de Moradia de São Paulo / Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE) / Edições Paulinas.
- PAOLI**, Maria Célia (2007). “O mundo do indistinto: sobre gestão, violência e política”. In: **OLIVERIA**, Francisco e **RIZEK**, Cibele Saliba (orgs.). *A era da indeterminação*. São Paulo: Boitempo.
- PAULA**, Ana Paula Paes de & **WOOD Jr**, Thomas (2002). “Pop-management”. *Revista Ciência Empresarial*, v. 2, n. 1, pp.17-34.
- PAULA**, Ana Paula Paes de (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- PETRELLA**, Guilherme (2009). *Das fronteiras do conjunto ao conjunto das fronteiras*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- PIGNANELLI**, Paulo E. B. (2003). *Origens históricas e involução da arquitetura: os últimos vinte anos de projeto na Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - CDHU*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- PLONSKI**, Guilherme Ary (1986). *Empresas de serviços de engenharia no Brasil: do cad a engemática*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica - USP. São Paulo.
- PMI** - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. Newtown Square, Penssylvania: PMI, Inc., 4ª. ed. (versão em português).
- POCHMANN**, Márcio (2008). *A superterceirização do trabalho*. São Paulo: LTr.
- PULHEZ**, Magaly Marques (2007). *Espaços de favela, fronteiras do ofício: história e experiências contemporâneas de arquitetos em assessorias de urbanização*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC-USP.
- _____. (2011). “Conforme as Instruções: a Tipificação do Habitat Popular na Produção de Habitação Social no Brasil”. Rio de Janeiro: Anais do XVI ENANPUR.

_____. (2012). “Plano de Habitação, Produção de Habitação: As Fronteiras de Conflito da Política Pública. Considerações a Partir de um Estudo de Caso em São Carlos (SP)”. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (ANPUR)*, v. 14, pp. 99-117.

_____. (2013). “Práticas gerenciais de trabalho social em urbanizações de favela”. *Anais do II CONINTER - Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades*. Belo Horizonte: ANINTER.

PULHEZ, Magaly Marques; **ROSA**, Thaís Troncon (2007). “O Modelo entre a Alegoria e a Disputa: Reflexões sobre Práticas Participativas em Programas de Urbanização de Favelas”. São Carlos: *Anais do I SILACC Simpósio Latino-Americano: Cidade e Cultura - Dimensões Contemporâneas*.

RABELO, Clevio (2011). *Arquitetos na cidade. Espaços profissionais em expansão [Rio de Janeiro, 1925-35]*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.

REVISTA ARQUITETURA / IAB. “O problema da habitação e os arquitetos”, n° 06, dezembro de 1962.

_____. “Arquitetura e desenvolvimento”, n° 08, fevereiro de 1963.

_____. “Favelas”, n° 08, fevereiro de 1963.

_____. “Mensagem”, n° 10, abril de 1963.

_____. “As favelas do Rio: encaminhamento para sua solução”, n° 10, abril de 1963.

_____. “O problema da habitação no Brasil”, n° 10, abril de 1963.

_____. “A participação do arquiteto”, n° 12, junho de 1963.

_____. “O problema da habitação e os arquitetos: Política Social do Mocambo”, n° 13, julho de 1963.

_____. “s.HRu”, n° 14, agosto de 1963.

_____. “s.HRu”, n° 15, setembro de 1963.

_____. “O problema da habitação e os arquitetos: Cajueiro Sêco, uma experiência em construção”, n° 16, outubro de 1963.

_____. “Planejamento: a tal da Reforma Urbana”, n° 21, março de 1964.

_____. “Ainda a Reforma Habitacional”, n° 23, maio de 1964.

_____. “Os arquitetos e a habitação”, n° 47, maio de 1966.

REVISTA O EMPREITEIRO. “Ranking da Engenharia Brasileira”. Ano L, n°. 510, julho de 2012.

RIZEK, Cibele Saliba & **GEORGES**, Isabel (2008). “A periferia do direito: trabalho, precariedade e políticas públicas”. Caxambu: *Anais do Encontro Anual da ANPOCS*.

RONCONI, Reginaldo (1995). *Habitações construídas com gerenciamento pelos usuários com organização da força de trabalho em regime de mutirão: o programa FUNAPS Comunitário*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC-USP.

ROSA, Thaís Troncon (2012). “Planejamento urbano e política habitacional no Brasil: institucionalização, dicotomização, municipalização. Reflexões a partir do caso de São Carlos - SP”. *Revista Risco*, n. 16, v.2.

ROSSETO, Rossela (1993). *Organismos internacionais e autoconstrução: análise e reflexões sobre as políticas de habitação para população de baixa renda*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.

- ROSSI**, Mônica T. Bartié (2012). *Habitação social e gestão associativa: avaliação dos programas promovidos pelo governo do Estado de São Paulo no período 1990 a 2008*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- ROYER**, Luciana de Oliveira (2002). *Política habitacional no Estado de São Paulo: estudo sobre a Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - CDHU*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- _____. (2007). “Mutirões desenvolvidos pela Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo (CDHU) no município de São Paulo”. In CARDOSO, Adauto. L. (org.). *Habitação social nas metrópoles brasileiras: uma avaliação das políticas habitacionais em Belém, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo no final do século XX* (Coleção Habitare). Porto Alegre: ANTAC.
- _____. (2009). *Financeirização da política habitacional: limites e perspectivas*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- SACHS**, Celine (1999). *São Paulo: Políticas públicas e habitação popular*. São Paulo: Edusp.
- SADER**, Eder (1988). *Quando novos personagens entraram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da grande São Paulo 1970-1980*. São Paulo: Paz e Terra.
- SAMPAIO**, Plínio de Arruda (1981). “Depoimento – O Plano de Ação do Governo Carvalho Pinto: Planejamento e Política no Estado de São Paulo em 1959”. *Revista Espaço & Debates*, n° 4, pp. 127-136.
- SANTO AMORE**, Caio (2004). *Lupa e telescópio: o mutirão em foco - São Paulo, anos 90 e atualidade*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- _____. (2013). *Entre o nó e o fato consumado, o lugar dos pobres na cidade: um estudo sobre as ZEIS e os impasses na Reforma Urbana na atualidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.
- SANTOS**, Cláudio H. (1999). *Políticas federais de habitação no Brasil: 1964/1998*. Brasília: IPEA.
- SANTOS**, Roberto Eustáquio dos (2008). *A Armação do Concreto no Brasil: história da difusão da tecnologia do concreto armado e da construção de sua hegemonia*. Tese de Doutorado. Belo Horizonte: Faculdade de Educação da UFMG.
- SCHMITZ**, Leandro C.; **ALPERSTEDT**, Graziela D.; **VAN BELLEN**, Hans Michael; **SCHMITZ**, Janaina L. (2012). “O Processo de Ensino Aprendizagem em Gerenciamento de Projetos e a Inserção Social: A Experiência da Casa de Caritas”. *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 13, n° 2, pp. 355-385.
- SEHAB** - SECRETARIA DE HABITAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO (2007a). Edital de licitação para contratação de serviços técnicos de Gerenciamento Social - PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO - SECRETARIA MUNICIPAL DE HABITAÇÃO – SEHAB (Concorrência n.º 22/2007-SEHAB / PROCESSO N° 2007.0.290.891-2). [publicação interna; documento].
- _____. (2007b). Termo de Referência do Edital para contratação de Gerenciamento Social (Concorrência n.º 22/2007- SEHAB / PROCESSO N° 2007.0.290.891-2). [publicação interna; documento].
- SHIMBO**, Lúcia Z. & **LOPES**, João Marcos (2014). “Too much business and few policies: the role of major construction companies in the ‘Minha Casa Minha Vida’ (My House, My Life) housing program in no metropolitan cities in Brazil”. In: XVIII ISA World Congress of Sociology – Facing an unequal world: challenges for global sociology: Yokohama - Japan.
- SHIMBO**, Lúcia Z. (2010). *Habitação social, habitação de mercado: a confluência entre Estado, empresas*

construtoras e capital financeiro. Tese de Doutorado. São Carlos: EESC-USP.

SILVA, Ana Amélia da (1994). “Moradia e cidadania: um debate em movimento”. São Paulo, Revista Pólis, n° 20.

SILVA, Joana Mello de Carvalho (2010). *O arquiteto e a produção da cidade: a experiência de Jacques Pilon em perspectiva 1930-60*. Tese de Doutorado. São Paulo: FAU-USP.

SILVA, Leandro B. (2010). “A Reforma Administrativa de 1967”. In: ANDREWS, Christina W. & BARIANI, Edison (orgs.). *Administração pública no Brasil: breve história política*. São Paulo: Editora Unifesp, p.63-84.

SILVEIRA, Caio M. L.P. da; **MAGALHÃES**, Paulo; **MAGALHÃES**, Maria Alice (1987). “A noção de participação em políticas públicas: programas habitacionais alternativos” (texto para discussão n°146). Instituto de Economia Industrial. Rio de Janeiro: UFRJ, dezembro de 1987.

SINAENCO - SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA CONSULTIVA (2008). Consulte / Informativo SINAENCO, n. 65, maio de 2008. [publicação interna; documento].

_____ (2009). Sistematização do Histórico de Gerenciamento da CDHU. [publicação interna; documento].

_____ (2003). Itens e Requisitos do Sistema de Qualificação SIQ – Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H. [publicação interna; documento].

_____ (2011). Roteiro de preços para contratação de gerenciamento e consultoria do SINAENCO. [publicação interna; documento].

_____ (2009). Importância do segmento da Arquitetura e Engenharia dentro do macro setor de serviços. [publicação interna; documento].

_____ (2012a). Movimentação nacional do emprego no segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva - ano 2012. [publicação interna; documento].

_____ (2012b). Perfil do setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva - 2010. [publicação interna; documento].

_____ (2012c). RAIS do setor da Arquitetura e Engenharia Consultiva – 2011. [publicação interna; documento].

SINAENCO/CDHU (2001). QUALIHAB. Programa Setorial de Qualidade – Setor de Gerenciamento (revisão 1; setembro de 2001). [publicação interna; documento].

SINGER, André (2012). *Os sentidos do lulismo: reforma gradual e pacto conservador*. São Paulo: Companhia das Letras.

SOUZA, Diego Beja Inglez de (2010). *Reconstruindo Cajueiro Seco: arquitetura, política social e cultura popular em Pernambuco (1960-64)*. São Paulo: Annablume/FAPESP.

SPIANDORELLO, Simone (2008). *Fragments da Constituição da Profissão de Administrador (1931-1966)*. Dissertação de Mestrado. Itatiba: Universidade São Francisco.

TEIXEIRA, Sérgio H. de Oliveira & **SILVA**, Adriana Maria B. (2011). “Os Usos da Informação Estratégica sobre o Território: a Empresa de Consultoria PricewaterhouseCoopers e o Planejamento Territorial”. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (ANPUR), v. 13, n. 2, pp.71-85.

TELLES, Pedro Carlos da Silva (1994). *História da Engenharia no Brasil. Século XX*. Rio de Janeiro: Clavero Editoração.

- THOMAZ**, Dalva (1997). *Um olhar sobre Vilanova Artigas e sua contribuição à arquitetura brasileira*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FAU-USP.
- UEMURA**, Margareth Matiko (2000). *Programa de Saneamento Ambiental da Bacia do Guarapiranga: alternativa para a proteção dos mananciais?* Dissertação de Mestrado. Campinas: PUCCampinas.
- VAINER**, Carlos (2000). “Pátria, empresa e mercadoria”. In ARANTES, Otilia; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. *A cidade do pensamento único. Desmanchando consensos*. Petrópolis: Vozes.
- VARGAS**, Nilton (org.) (1994). *História da Técnica e da Tecnologia no Brasil*. São Paulo: Ed. da UNESP/CEETEPS.
- VIANA**, Cíntia P. (2011). “Consultores e Intelectuais: Algumas Reflexões sobre as Fronteiras Técnica e Política no campo do Planejamento Urbano e Regional”. In: LACERDA, Norma e LEAL, Suely. (Org.). *Novos Padrões de Acumulação Urbana na Produção do Habitat: Olhares Cruzados Brasil - França*. Recife: Editora Universitária da UFPE, p. 351-370.
- VIANNA**, Mônica Peixoto (2012). *Da edificação ao traçado urbano: a experiência de planejamento regional integrado na CESP*. Tese de Doutorado. São Carlos: IAU-USP.
- WERNER**, Edmundo (1996). “As políticas urbanas das agências multilaterais de cooperação internacional para países em desenvolvimento.” Espaço & Debates, São Paulo, NERU, nº39, pp. 10-22.
- XAVIER**, Alberto (org.) (2003). *Depoimento de uma geração - Arquitetura Moderna Brasileira*. São Paulo: Cosac Naify.

SÍTIOS ELETRÔNICOS

- <http://brasil.pmi.org/brazil/>
- <http://consorcioecnec.blogspot.com.br/>
- <http://ebape.fgv.br/>
- <http://fepac.org/>
- <http://fidic.org/about-fidic/federation/fidic-history>
- <http://www.abceconsultoria.org.br/>
- <http://www.asbea.org.br/>
- <http://www.atp.eng.br/site/>
- <http://www.causp.org.br/>
- <http://www.cdhu.sp.gov.br/>
- <http://www.chemtech.com.br/>
- <http://www.cidades.gov.br/>
- <http://www.citiesalliance.org/ca/>
- <http://www.cnae.ibge.gov.br/>
- <http://www.cobrape.com.br/>
- <http://www.concremat.com.br/>
- <http://www.diagonal.net/>
- <http://www.ductor.com.br/>
- <http://www.engebanc.com.br/>
- <http://www.enger.com.br/>
- <http://www.engevix.com.br/>
- <http://www.figueiredoferraz.com.br/>
- <http://www.finep.gov.br/>
- <http://g1.globo.com/sao-paulo/>
- <http://www.gerentec.com.br/>
- <http://www.geribello.com.br/>
- <http://www.habitacao.sp.gov.br/>
- <http://www.hagaplan.com.br/>
- <http://www.hidroservice.com.br/>
- <http://www.iab.org.br/>
- <http://www.inmetro.gov.br/>
- <http://www.imprensaoficial.com.br/>
- <http://www.jnsecg.com.br/>
- <http://www.jucesponline.sp.gov.br/>
- <http://www.logoseng.com.br/>
- <http://www.maubertec.com.br/>
- <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/habitacao/>
- <http://www.progen.com.br/>
- <http://www.promon.com.br/pt-br/>
- <http://www.secovi.com.br/>
- <http://www.sic.sp.gov.br>
- <http://www.sinaenco.com.br/>
- <http://www.sistemapri.com.br/>
- <http://www.sondotecnica.com.br/>
- <http://www.technip.com/pt-br/entities/brasil/technip-group-brasil>
- <http://www.themag.com.br/>
- <http://www.vanzolini.org.br/>
- <http://www.worldbank.org/pt/country/brazil>

ENTREVISTAS

[nome fictício, data da entrevista, formação e inserção profissional do entrevistado]

- Regina [04.12.11]** Engenheira, funcionária de SEHAB/HABI (PMSP) nas gestões Mario Covas, Jânio Quadros, Luiza Erundina e Marta Suplicy
- Helena [19.01.12]** Arquiteta e urbanista, funcionária de SEHAB/HABI (PMSP) na gestão Luiza Erundina
- Tenório [16.03.12]** Engenheiro, membro atuante do SINAENCO, diretor de empresa gerenciadora
- Gilberto [16.03.12]** Engenheiro, diretor de empresa gerenciadora
- Luis [16.03.12]** Engenheiro, funcionário terceirizado de empresa gerenciadora
- Antonio [16.03.12]** Engenheiro, funcionário de empresa gerenciadora
- José [12.04.12]** Arquiteto e urbanista, funcionário de SEHAB/RESOLO (PMSP) na gestão Marta Suplicy
- João [13.04.12]** Arquiteto e urbanista, diretor de empresa gerenciadora, ex-funcionário da empresa HIDROSERVICE
- Lorena [13.04.12]** Arquiteta e urbanista, ex-secretária adjunta de SEHAB, funcionária de SEHAB/HABI (PMSP) nas gestões Paulo Maluf, Celso Pitta, José Serra, Gilberto Kassab
- Jussara [22.04.12]** Arquiteta e urbanista, ex-assessora técnica, ex-funcionária de prefeitura municipal na Região Metropolitana de São Paulo, com passagens por empresa gerenciadora em contrato com a CDHU, atualmente funcionária de empresa gerenciadora em contrato com a prefeitura de Osasco
- Everaldo [22.04.12]** Arquiteto e urbanista, ex-funcionário de empresa gerenciadora em contrato com HABI/SEHAB (PMSP), atualmente em assessoria técnica
- Isabela [26.06.12]** Arquiteta e urbanista, funcionária de empresa gerenciadora em contrato com a CDHU
- Francisco [27.06.12]** Arquiteto e urbanista, funcionário da CDHU
- Clara [27.06.12]** Arquiteta e urbanista, com passagens pelo funcionalismo público e por outras empresas gerenciadoras, atual superintendente de regularização fundiária de empresa gerenciadora
- Vera [27.06.12]** Assistente social, ex-funcionária pública, atual diretora de negócios de empresa gerenciadora
- Pedro [09.04.13]** Arquiteto e urbanista, funcionário da CDHU
- Luciano [23.04.13]** Arquiteto e urbanista, funcionário da CDHU

ANEXO - EDITAL

**COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO
HABITACIONAL E URBANO DO ESTADO
DE SÃO PAULO - CDHU**

EDITAL

**CONCORRÊNCIA Nº 017/12
PROCESSO GERAL Nº 10.37.017**

TIPO DE LICITAÇÃO: TÉCNICA E PREÇO

**OBJETO: CONTRATAÇÃO DE EMPRESAS PARA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS DE
ENGENHARIA CONSULTIVA PARA APOIO AO
GERENCIAMENTO E ASSESSORIA TÉCNICA PARA A
IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS E
EMPREENDIMENTOS HABITACIONAIS DA COMPANHIA
DE DESENVOLVIMENTO HABITACIONAL E URBANO NO
ESTADO DE SÃO PAULO**

ÍNDICE

PREÂMBULO

- 01.** DO OBJETO
- 02.** DO REGIME DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS
- 03.** DOS RECURSOS FINANCEIROS
- 04.** DO VALOR GLOBAL ESTIMADO PELA CDHU
- 05.** DO PRAZO DE VIGÊNCIA DO CONTRATO
- 06.** DA GARANTIA DE MANUTENÇÃO DE PROPOSTA
- 07.** DO PEDIDO DE ESCLARECIMENTOS
- 08.** DA DATA E LOCAL DA ENTREGA E ABERTURA DOS ENVELOPES
- 09.** DAS CONDIÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO
- 10.** DA FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS ENVELOPES
- 11.** DA PROPOSTA TÉCNICA
- 12.** DA PROPOSTA COMERCIAL
- 13.** DA HABILITAÇÃO
- 14.** DO JULGAMENTO DAS PROPOSTAS
- 15.** DOS RECURSOS
- 16.** DA HOMOLOGAÇÃO E ADJUDICAÇÃO
- 17.** DA GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO
- 18.** DA CONTRATAÇÃO
- 19.** DAS ORDENS DE INICIO DE SERVIÇOS - OIS'S
- 20.** DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS
- 21.** DA MEDIÇÃO DOS SERVIÇOS
- 22.** DA FORMA DE REMUNERAÇÃO E DAS DESPESAS REEMBOLSÁVEIS
- 23.** DO PAGAMENTO
- 24.** DO REAJUSTE
- 25.** DAS PENALIDADES
- 26.** DA SUSPENSÃO TEMPORÁRIA DOS SERVIÇOS
- 27.** DO RECEBIMENTO DO OBJETO CONTRATUAL
- 28.** DA REVOGAÇÃO OU ANULAÇÃO
- 29.** DAS DISPOSIÇÕES GERAIS
- 30.** DOS ANEXOS
 - Anexo I TERMO DE REFERÊNCIA
 - Anexo II DELIMITAÇÃO DOS LOTES DE 1 A 6
 - Anexo III COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO PELA CDHU
 - Anexo IV DEMONSTRATIVO DO FATOR "K"
 - Anexo V CARTA COM INDICAÇÃO DO REPRESENTANTE E ENCAMINHAMENTO DA DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO
 - Anexo VI MODELO DE DECLARAÇÃO DE SITUAÇÃO REGULAR PERANTE O MINISTÉRIO DO TRABALHO E OUTRAS
 - Anexo VII PRÉ-REQUISITOS PARA PREENCHIMENTO DAS FUNÇÕES
 - Anexo VIII MODELO DE DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO
 - Anexo IX CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA
 - Anexo X CARTA PROPOSTA COMERCIAL
 - Anexo XI COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
 - Anexo XII MINUTA DE CONTRATO
 - Anexo XIII MODELO DE CARTA DE FIANÇA – GARANTIA DE CONTRATO

Edital de Concorrência para contratação de empresas para prestação de serviços técnicos especializados de engenharia consultiva para apoio ao gerenciamento e assessoria técnica para a implantação dos programas e empreendimentos habitacionais da Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - CDHU.

A Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - CDHU, situada na Rua Boa Vista, 170 - Edifício C.I.D.A.D.E. I, Centro, São Paulo - SP, doravante denominada simplesmente CDHU, torna público que se acha aberta em sua sede a presente licitação na modalidade **Concorrência** do tipo **Técnica e Preço**, que será regida pela Lei Federal n.º 8.666/93 e alterações, pela Lei Complementar nº 123/06, pela Lei Estadual nº 13.121/08, pelos Decretos Estaduais nº 54.010/09 e nº 54.229/09 e pelo Regulamento de Licitações e Contratações da CDHU.

1. DO OBJETO

- 1.1. A presente licitação visa à contratação de empresas para prestação de serviços técnicos especializados de engenharia consultiva para apoio ao gerenciamento das atividades de elaboração de projetos de arquitetura e engenharia e da execução de obras, bem como ao gerenciamento das atividades relativas ao Atendimento Habitacional (trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e monitoramento do uso/ocupação de imóveis), compreendendo os itens abaixo, descritos no Termo de Referência – Anexo I - nos empreendimentos habitacionais, nos loteamentos, nas intervenções em áreas de ocupação irregular no Estado de São Paulo e demais produtos da CDHU, distribuídos nos lotes abaixo relacionados e delimitados no Anexo II:

Lote 1 – Região Metropolitana São Paulo ABC / São Paulo – Sul – Sudeste I – Centro

Lote 2 – Região Metropolitana São Paulo Leste e Oeste / São Paulo Distritos Leste - Sudeste II – Norte – Noroeste – Sudoeste

Lote 3 – Região de São José do Rio Preto / Ribeirão Preto / Araraquara

Lote 4 – Região de Presidente Prudente / Araçatuba / Bauru / Marília

Lote 5 – Região de Sorocaba / Campinas

Lote 6 – Região da Baixada Santista / Taubaté

- 1.1.1. Os serviços de gerenciamento pertinentes à **ÁREA TÉCNICA** compreendem:

- a) Planejamento dos empreendimentos do lote, detalhamento dos cronogramas de todas as fases dos empreendimentos;
- b) Acompanhamento, diagnóstico e análise crítica do desenvolvimento das diversas fases dos empreendimentos, visando o fiel cumprimento do cronograma físico-financeiro;
- c) Apoio administrativo às ações desenvolvidas no gerenciamento;
- d) Programação financeira da produção no lote e das ações de obras e serviços necessários para a implementação do atendimento habitacional dos programas, projetos e ações da CDHU;

- e) Desenvolvimento de Plano de Implantação dos Empreendimentos, visando objetivos e metas da CDHU;
- f) Apoio ao planejamento geral e controle dos programas habitacionais. Implantação e manutenção das informações gerenciais através de sistema informatizado indicado pela CDHU;
- g) Elaboração de Relatórios Gerenciais sobre os Planos, Programas e empreendimentos e consolidação das demais informações relevantes para a tomada de decisões, visando à eficácia na gestão dos mesmos de forma a atingir os objetivos planejados;
- h) Apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras;
- i) Tratamento das informações técnicas, com relato dos avanços dos Projetos, Obras e Serviços oferecendo parâmetros para que o corpo técnico da CDHU possa avaliar o desempenho dos diversos prestadores de serviços;
- j) Acompanhamento e análise da implantação e operação dos planos de gestão da Qualidade e SMS e do sistema de informações;
- k) Elaborar informações para os gestores da CDHU que permitam avaliar a adequação das ações dos prestadores de serviços às diretrizes técnicas, especificações e normas de execução definidas nos Contratos. Tal condição será aplicada aos Escritórios de Projetos e às Fiscalizadoras;
- l) Fornecer aos gestores da CDHU análises dos relatórios de atividades apresentados pelas Fiscalizadoras. Tal análise deverá conter os elementos suficientes para que a CDHU possa decidir sobre a adequação do planejamento do avanço para os períodos seguintes, para as atividades dos diversos prestadores de serviços em sua área geográfica de atuação;
- m) Manter atualizado o sistema de Gestão de Empreendimentos da CDHU, via internet;
- n) Vistoria, análise e seleção de áreas para implantação de empreendimento;
- o) Apoio no planejamento, gestão, diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de transferência de posse de terrenos à CDHU;
- p) Apoio técnico para a execução de estudos de pré-viabilidade técnico econômica para aquisição de terrenos para implantação de empreendimentos habitacionais;
- q) Confirmação de divisas e áreas de terrenos e demais elementos técnicos de matrículas dos terrenos;
- r) Apoio na administração dos contratos para produção de projetos;
- s) Apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras;
- t) Detalhamento técnico e especificações técnicas aos projetos quando necessário;

- u) Gerenciamento e controle técnico de alterações e ajustes em desenhos, plantas e demais documentos;
- v) Análise técnica e apoio à supervisão da verificação da adequação da documentação do projeto, indicando as relações/interferências do projeto arquitetônico com os demais projetos, inclusive os de infra-estrutura;
- w) Apoio na elaboração e análise de projetos dos empreendimentos;
- x) Apoio na aprovação institucional dos empreendimentos a serem implantados pela CDHU;
- y) Apoio no registro do loteamento ou incorporação quando for o caso;
- z) Apoio na obtenção de todas as permissões institucionais e alvarás necessários e execução das obras;
- aa) Promover e participar da Reunião de Início de Obras, articulando com os demais agentes, fornecendo todos os subsídios e esclarecimentos quanto ao fornecimento de toda documentação necessária ao início das obras;
- bb) Acompanhar a evolução das obras e sua previsão de conclusão;
- cc) Apoio na obtenção dos documentos para Averbação dos empreendimentos;
- dd) Inspeccionar o andamento das obras e documentação, quando solicitado pela CDHU;
- ee) Apoio técnico no fornecimento de todos os projetos necessários a boa execução das obras;
- ff) Obtenção junto a FISCALIZADORA dos documentos necessários a montagem do dossiê para averbação;
- gg) Diligenciamento para obtenção dos documentos necessário ao protocolo no Cartório de Registro de Imóveis;
- hh) Preparação e montagem do dossiê de averbação;
- ii) Protocolo em cartório de registro de imóveis e obtenção da averbação das unidades habitacionais;
- jj) Apoio no planejamento, gestão, diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de regularização de empreendimentos já implantados pela Companhia;

1.1.2. Os serviços de gerenciamento pertinentes à **ÁREA SOCIAL** compreendem:

- a) Apoio técnico para elaboração de termos de referência para contratação de serviços específicos e/ou especializados relativos aos diferentes aspectos do atendimento habitacional;
- b) Apoio na administração de contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional;
- c) Apoio ao gerenciamento dos trabalhos sociais de pré e pós-ocupação;

- d) Apoio ao gerenciamento do trabalho social das prefeituras conveniadas com a CDHU;
- e) Apoio ao gerenciamento do monitoramento do uso das áreas institucionais, bem como uso/ocupação de imóveis;
- f) Apoio ao gerenciamento aos trabalhos relativos à comercialização de unidades habitacionais, lotes urbanizados, auxílio moradia e outros produtos da CDHU;
- g) Apoio à análise dos pedidos de cessão de áreas institucionais;
- h) Apoio às desocupações emergenciais de áreas de risco e de empreendimentos da CDHU;
- i) Apoio na elaboração e consolidação dos estudos de entorno de empreendimentos e de áreas objeto de intervenção urbana;
- j) Apoio ao gerenciamento dos contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional, no que tange ao desenvolvimento e execução de trabalho técnico social de pré e pós ocupação, implantação de projetos sociais, apoio à comercialização de unidades habitacionais e monitoramento do uso/ocupação de imóveis e áreas institucionais, bem como os contratos de organização social e organização condominial, sejam eles já contratados, em processo de contratação e aqueles que porventura venham ser contratados, conveniados ou executados pela CDHU com outros parceiros;
- k) Apoio à implantação dos diferentes aspectos do trabalho de atendimento habitacional: trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e monitoramento do uso/ocupação de imóveis;
- l) Planejamento do trabalho de atendimento habitacional relativo aos empreendimentos e intervenções de recuperação urbana do lote, incluindo o trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e fiscalização de uso/ocupação de imóveis, consolidado em cronograma geral do lote e de todas as fases dos empreendimentos, intervenções e ações;
- m) Apoio à apresentação e negociação com parceiros institucionais e lideranças locais do Plano de Intervenção em áreas de ocupação irregular, que poderá compreender erradicação total ou parcial do aglomerado, urbanização, regularização fundiária e reassentamento da população residente;
- n) Elaboração de planos de ação e apoio efetivo a gestão de situações emergenciais a exemplo de situações de risco durante os processos de intervenção em áreas de ocupação irregular, principalmente, a remoção de famílias e gestão da erradicação de assentamentos;
- o) Apoio ao gerenciamento dos trabalhos de aprovação, de regularização e de organização de novos condomínios em conformidade com a lei 4.591/64 e demais legislações vigentes;
- p) Apoio ao gerenciamento do atendimento das diretrizes legais (lei 6766/79) no que se refere às áreas institucionais, de lazer, áreas verdes e comerciais.

2. DO REGIME DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

- 2.1. O regime de execução dos serviços será na forma de empreitada a preços unitários.

3. DOS RECURSOS FINANCEIROS

- 3.1. As despesas decorrentes da presente licitação correrão por conta dos recursos disponíveis constantes das Reservas de Verba nºs I20855, I20856, I20857, I20858, I20859 e I20860 conta nº 21.03.01.09, consignadas parte no orçamento vigente e parte nos orçamentos subseqüentes.

4. DO VALOR GLOBAL ESTIMADO PELA CDHU

- 4.1. Os valores globais estimados como referência para cada Lote desta licitação são os abaixo especificados:

Lote 1 – R\$ 22.836.424,40

Lote 2 – R\$ 27.103.218,64

Lote 3 – R\$ 24.135.571,12

Lote 4 – R\$ 25.965.565,28

Lote 5 – R\$ 23.037.395,44

Lote 6 – R\$ 26.538.970,80

- 4.2. Os valores globais orçados pela CDHU para execução dos serviços objeto desta Concorrência tem sua composição detalhada no **ANEXO III - Composição do Valor Orçado – Data-Base – fevereiro/12.**

- 4.3. O objeto contratado em decorrência da presente licitação poderá sofrer, nas mesmas condições, acréscimos ou supressões do valor inicial, nos termos do art. 65, parágrafo 1º da Lei Federal nº 8.666/93.

5. DO PRAZO DE VIGÊNCIA DO CONTRATO

- 5.1. O prazo de vigência dos contratos advindos desta licitação será de 24 (vinte e quatro) meses, contado da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado, a critério único e exclusivo da CDHU até o limite fixado em lei.

6. DA GARANTIA DE MANUTENÇÃO DE PROPOSTA

- 6.1. O valor da garantia inicial é de R\$ 114.182,12 (cento e quatorze mil, cento e oitenta e dois reais e doze centavos), para qualquer quantidade dos lotes em que a licitante participar com a mesma equipe técnica, onde poderá, consequentemente, ser declarada vencedora em apenas um desses lotes, conforme determinam as cláusulas “14.12” e “14.14” deste Edital.

- 6.1.1. A garantia de que trata o subitem acima deverá ser efetuada conforme prevê o Artigo 56, parágrafo 1º da Lei Federal Nº 8.666/93, no máximo até a data de entrega da Proposta.

- 6.2. Para efetuar o recolhimento da garantia de manutenção de proposta, a licitante deverá adotar as providências junto à Tesouraria da CDHU, na Rua Boa Vista, 170 – Edifício C.I.D.A.D.E I, 9º andar, Bloco 1, Centro, São Paulo - SP, das 10:00 às 12:00 e das 14:30 às 16:00 horas.
- 6.3. A garantia das Licitantes consideradas não habilitadas será restituída mediante solicitação por escrito, endereçada à Gerência de Licitações, junto com a via original do recibo do recolhimento, depois de decorrido o prazo para interposição de recursos ou após o julgamento dos recursos eventualmente interpostos.
- 6.4. As Licitantes consideradas habilitadas, porém excluídas das fases subseqüentes do certame em razão de desistência, por motivo justo decorrente de fato superveniente e aceito pela Comissão Permanente de Licitações, bem como as Licitantes desclassificadas, poderão solicitar a restituição da garantia inicial, nos moldes do subitem anterior.
- 6.5. A garantia da Licitante vencedora e das demais classificadas será restituída, mediante solicitação por escrito, conforme subitem "6.3.", após a assinatura do contrato correspondente.
- 6.6. O prazo da garantia deverá ser de 60 (sessenta) dias, contados da data de apresentação das Propostas.
- 6.7. Perderá direito à restituição a Licitante que não oferecer as garantias necessárias à assinatura do contrato correspondente ou que se recusar a assiná-lo no prazo em que for convocada por escrito pela CDHU.

7. DO PEDIDO DE ESCLARECIMENTOS

- 7.1. As licitantes poderão solicitar esclarecimentos, por escrito, até 22/06/12, inclusive, à Gerência de Licitações, das 09:00 às 12:30 e das 14:30 às 17:00 horas, na Rua Boa Vista, 170 - Bloco 2, 8º andar, Centro, São Paulo - SP ou pelo fax nº 2505-2396.
- 7.2. Somente deverão ser consideradas as informações prestadas por escrito pela CDHU.
- 7.3. Os esclarecimentos prestados serão disponibilizados no sítio eletrônico da CDHU: www.cdhu.sp.gov.br.
- 7.4. No caso de ausência de solicitação, pelas licitantes, de esclarecimentos adicionais aos ora fornecidos, pressupõe-se que os elementos constantes deste ato convocatório são suficientemente claros e precisos, não cabendo, portanto, posteriormente, qualquer reclamação.

8. DA DATA E LOCAL DA ENTREGA E ABERTURA DOS ENVELOPES

- 8.1. As licitantes deverão apresentar seus envelopes no dia 02/07/12 às 15:00 horas, na Rua Boa Vista, 170 – 2º subsolo, Centro, São Paulo - SP, ocasião em que se dará a sessão de abertura da licitação.
- 8.2. Os interessados que acudirem ao presente certame devem atentar ao horário fixado para entrega dos envelopes, e ainda para o tempo que possa ser despendido com sua identificação na recepção do prédio e na espera por elevadores, pois eventuais atrasos, ainda que mínimos, não serão tolerados.
- 8.3. Até a abertura do certame, os envelopes ficarão em poder da Comissão Permanente de Licitações e não serão devolvidos às licitantes.

9. DAS CONDIÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO

9.1. Somente poderão participar desta Concorrência, na qualidade de Licitantes, empresas que não incorram nos impedimentos previstos no art. 9º da Lei Federal Nº 8.666/93 e ainda que:

- a) Estejam legalmente constituídas e tenham em seu objeto social atividade compatível com o objeto da presente licitação, bem como satisfaçam as exigências deste edital;
- b) Não sejam integradas por empregados, diretores ou conselheiros da CDHU, ou ainda seus cônjuges ou companheiros ou parentes até o 3º grau;
- c) Na qualidade de empregadoras, não tenham tido Diretor, Gerente ou empregado condenado por crime ou contravenção penal em razão da prática de atos de preconceito de raça, de cor, de sexo ou de estado civil, ou pela adoção de práticas inibidoras, atentatórias ou impeditivas do exercício do direito à maternidade ou de qualquer outro critério discriminatório para a admissão ou permanência da mulher ou de homem no emprego, nos termos da Lei Estadual nº 10.218 de 12/02/99;
- d) Tenham recolhido a garantia de manutenção de proposta de que trata este edital;
- e) Não estejam em processo de falência, concordata ou recuperação judicial;
- f) Cumpram as normas relativas à saúde e segurança no trabalho dos seus funcionários nos termos do art. 117, parágrafo único da Constituição do Estado de São Paulo;
- g) Não estejam impedidas de participar de licitações processadas nos âmbitos federal, estadual ou municipal, e nem foram declaradas inidôneas para os fins do disposto na Lei Federal nº 8.666/93;

9.2. Será permitida a participação em Consórcio, observados, para tanto, as condições e os requisitos específicos de habilitação;

9.2.1. No caso de participação em Consórcio, deverá ser apresentado o respectivo Compromisso de Constituição do Consórcio, por instrumento público ou particular, do qual conste o que segue:

- a) duração do Consórcio, que será, no mínimo, até o final do cumprimento de todas as obrigações decorrentes do contrato que vier a ser firmado;
- b) indicação da empresa líder, responsável pelo Consórcio, que ficará incumbida de todos os entendimentos com a CDHU em nome das consorciadas, quer para fins desta licitação, quer na execução do contrato, se este vier a ser firmado;
- c) responsabilidade principal da empresa líder do Consórcio, sob os aspectos técnicos e administrativos, quer para fins desta licitação, quer na execução do contrato, se este vier a ser firmado, sem prejuízo da responsabilidade solidária de cada das consorciadas;
- d) responsabilidade solidária das empresas integrantes pelos atos praticados sob Consórcio, tanto na fase de habilitação quanto na execução do contrato, bem

como por multas e indenizações em decorrência de ato ilícito ou descumprimento do contrato e pelos encargos fiscais;

- e) poderes expressos da empresa líder, que deverá indicar formalmente o representante autorizado, para representar o Consórcio em todas as fases do procedimento licitatório, inclusive para interpor ou desistir da interposição de recursos, firmar atas e contratos, bem como receber citação e intimação e responder administrativa e judicialmente pelo Consórcio;
- f) compromisso expresso de que o Consórcio não se constitui, nem se constituirá, em pessoa jurídica distinta da de seus membros, nem terá denominação própria ou diferente da de seus consorciados;
- g) compromisso de que o Consórcio não terá sua composição ou constituição alterada sob qualquer forma, sem prévia anuência da CDHU, até o cumprimento de todas as obrigações assumidas no eventual contrato decorrente da presente licitação; e
- h) obrigação de promover, antes da celebração do eventual contrato decorrente da presente licitação, a constituição e o registro do consórcio nos termos do compromisso.

9.3. É vedada a participação de cooperativas.

9.4. O ato da entrega da proposta pela empresa licitante já caracteriza declaração desta, sob as penas da lei, de que conhece todos os termos do edital e com eles concorda, e não há existência de impedimentos para sua participação e que reúne plenamente as condições de habilitação.

10. DA FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS ENVELOPES

10.1. As Licitantes deverão apresentar a "PROPOSTA TÉCNICA", "PROPOSTA COMERCIAL" e "HABILITAÇÃO", em 03 (três) envelopes distintos, fechados, indevassáveis, sem emendas e rasuras, identificados na forma seguinte:

- Envelope Nº 1 - **PROPOSTA TÉCNICA**

- Concorrência nº /12

- Lote nº

- Denominação da Licitante

- Data e horário do início da licitação

- Envelope Nº 2 - **PROPOSTA COMERCIAL**

- Concorrência nº /12

- Lote nº

- Denominação da Licitante

- Data e horário do início da licitação

- Envelope Nº 3 - **HABILITAÇÃO**

- Concorrência nº /12

- Denominação da Licitante

- Data e horário do início da licitação

10.2. O conteúdo dos envelopes será apresentado cada qual em uma única via, com todos os elementos do respectivo envelope agrupados em pastas, cadernos ou volumes. As páginas devem estar rubricadas e numeradas sequencialmente da primeira à última, independentemente

de estar encartadas em mais de um volume, de forma que a numeração da última reflita exatamente a quantidade total da respectiva documentação.

- 10.3. Os documentos de habilitação serão apresentados em um único envelope, ainda que a participante formule proposta técnica e comercial para mais de um lote de interesse.
- 10.4. As propostas técnicas e comerciais deverão ser apresentadas em envelopes individualizados e identificados para cada lote proposto.
- 10.5. As licitantes não são obrigadas a apresentar propostas para todos os lotes.
- 10.6. Fora dos envelopes deverá ser apresentada Carta, conforme minuta anexa a este edital (Anexo V), com indicação de pessoa(s) credenciada(s) a representar(em) a empresa e praticar todo e qualquer ato previsto ou referente ao processo da licitação, inclusive e especialmente desistir do direito de interposição de recurso, bem como para encaminhamento da Documentação de Habilitação, assinada pelo seu representante legal com aposição do carimbo de identificação;

11. DA PROPOSTA TÉCNICA

- 11.1. O envelope Nº 1 - "PROPOSTA TÉCNICA" deverá ser apresentado em uma única via, encadernada, sem folhas soltas e com todas as folhas numeradas, desde a primeira até a última, e rubricadas pelo representante credenciado pela licitante.
- 11.2. Deverá ser formulada e apresentada uma proposta técnica individualizada para cada Lote de interesse, não sendo, contudo, obrigatória a apresentação de Propostas para todos os Lotes.
- 11.3. No caso de a licitante apresentar propostas para mais de um lote, cada uma delas deve conter condições independentes para o correspondente lote, sem vinculação a qualquer condição proposta para outro lote, exceto para equipe técnica que poderá ser única.
- 11.4. A proposta técnica deverá abranger os seguintes itens:

11.4.1. CONHECIMENTO DO PROBLEMA

- a) Texto demonstrativo descrevendo os empreendimentos existentes na CDHU, empreendimentos habitacionais, loteamentos e intervenções em assentamentos irregulares, com suas características e particularidades, especificamente para o Lote a que se refere a proposta.
- b) Descrição das principais dificuldades inerentes ao desenvolvimento dos serviços objeto desta licitação, nas áreas abrangidas pelo Lote a que se refere a proposta.

11.4.2. PLANO DE TRABALHO

- a) Descrição do Plano de Trabalho a ser empregado para o desenvolvimento dos serviços, contemplando a descrição e o detalhamento das atividades e a metodologia de execução, em conformidade com o estabelecido no Termo de Referência – Anexo I.
- b) Organização proposta para a execução dos serviços, indicando o organograma geral da equipe que será alocada, considerando o escopo de trabalho e as características dos programas e empreendimentos indicados no Termo de Referência – Anexo I.

11.4.3. EQUIPE TÉCNICA BÁSICA

A equipe básica deverá ser composta de:

- 1 (um) Coordenador Geral;
 - 4 (quatro) Coordenadores Setoriais: Planejamento, Obras, Projetos e Social
- a) Cada um dos profissionais da equipe básica deverá obrigatoriamente atender aos requisitos especificados no ANEXO VII – Pré-Requisitos para Preenchimento das Funções, parte integrante deste Edital.
- b) Para cada um desses profissionais componentes da equipe técnica básica deverá ser apresentado:
- b1) Currículo, devidamente assinado pelo profissional, que demonstre ter experiência em serviços com características semelhantes às do objeto da presente licitação e que tenha exercido a função para a qual está designado. Deve ser apresentada descrição sucinta dos serviços em que participou com indicação do porte dos empreendimentos, período e duração destes serviços e empresas contratantes.
 - b2) Declaração assinada pelo profissional com autorização de sua inclusão no quadro de profissionais da equipe técnica básica constante da proposta e com seu compromisso de participar efetivamente dos serviços, de acordo com o modelo do Anexo VIII - Modelo da Declaração de Compromisso.
 - b3) Comprovante de vínculo profissional, efetuado através da cópia autenticada da Carteira Profissional do Empregado, onde consta a qualificação e o registro do empregado ou da Ficha de Registro do Empregado (FRE). Na hipótese de ser profissional autônomo, a comprovação se dará mediante apresentação do contrato de trabalho. Na hipótese de ser proprietário, sócio ou dirigente da empresa, a comprovação se dará mediante apresentação de cópia da Ata da Assembléia, referente à sua investidura no cargo, ou do contrato social em vigor.

11.4.4. EXPERIÊNCIA DA EMPRESA

- a) Deverá ser comprovada através de certidão(ões) ou atestado(s) de desempenho anterior, emitido(s) por pessoa(s) jurídica(s) de direito público ou privado, em nome da licitante, que demonstrem e comprovem a execução das seguintes atividades especificadas no subitem (IV) do Anexo IX - Critérios de Pontuação da Proposta Técnica, deste Edital, a saber:
- a.1) gerenciamento de empreendimentos habitacionais;
 - a.2) gerenciamento de projetos e obras de urbanização de assentamentos irregulares exceto para os lotes 3 e 4;
 - a.3) gerenciamento de projetos e obras de urbanização para os lotes 3 e 4;
 - a.4) gerenciamento das atividades de desenvolvimento socioeconômico voltadas à população de baixa renda, vinculadas a projetos habitacionais.
- b) No caso de Consórcio, cada uma das empresas deverá comprovar experiência em pelo menos duas das atividades indicadas nas alíneas acima, sendo admitido

a somatória dos quantitativos constantes nos respectivos atestados para atendimento de todas as exigências dessas alíneas.

11.4.5. CERTIFICAÇÃO QUALIHAB

Comprovação de participação da empresa no Programa de Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo – QUALIHAB, instituído pelo Decreto nº 41.337, de 25/11/96, mediante Certificado de Qualificação emitido por entidade certificadora de terceira parte, credenciada pelo INMETRO, relativo à sua aptidão para realizar, com qualidade, as tarefas constantes do objeto licitado, conforme Acordo Setorial celebrado com o SINAENCO.

11.5. O texto descritivo do Conhecimento do Problema e do Plano de Trabalho, conforme itens “11.4.1.” e “11.4.2.”, deste edital, deverá conter, no mínimo 70 (setenta) páginas e, no máximo 100 (cem) páginas, tamanho A4, com utilização de fonte Arial 10, espaçamento 1,5 entre linhas.

11.5.1. Para fotos, mapas, fluxogramas, diagramas, gráficos, quadros, desenhos será permitida a utilização de páginas no formato A3, que serão computadas como 01 (uma) página, dentro do limite estabelecido em “11.5”.

11.6. Os atestados técnicos e currículos não serão computados no total de páginas indicado no item anterior.

11.7. Cada currículo deverá ser limitado ao máximo de 3 (três) páginas, tamanho A4.

11.8. Nos termos da Súmula 22 do TCE, os atestados utilizados na fase de Habilitação não serão computados para fins de pontuação da Proposta Técnica.

12. DA PROPOSTA COMERCIAL

12.1. O envelope Nº 2 - "PROPOSTA COMERCIAL" deverá ser apresentado em uma única via, encadernada, com todas as folhas numeradas sequencialmente e rubricadas pelo representante credenciado pela licitante, individualmente para cada lote proposto, não sendo, contudo, obrigatória a apresentação de Proposta para todos os lotes, e deverá conter:

12.1.1. Carta Proposta Comercial, em uma única via datilografada em papel timbrado da licitante, conforme modelo específico (Anexo X), devidamente assinada pelo representante legal da licitante, com sua identificação e cargo, contendo o carimbo com CNPJ e a razão social da empresa (ou empresas no caso de Consórcio).

12.1.2. Demonstrativo detalhado da composição dos valores ofertados na Carta Proposta Comercial, conforme modelo do Anexo XI - Planilha de **Composição Global do Valor Proposto**.

12.1.3. No caso da licitante apresentar proposta para mais de um lote, cada uma delas deve conter condições independentes para o correspondente lote, sem vinculação a qualquer condição para outro lote.

12.1.4. A licitante que oferecer propostas para mais de um lote com indicação da mesma equipe técnica deverá declarar, na Carta Proposta Comercial – Anexo X, a ordem de preferência dos lotes para sua contratação, declaração essa que deverá conter a mesma ordem de preferência em todas as propostas, sob pena de desclassificação de todas.

- 12.2. Todos os tributos, inclusive taxas, contribuições fiscais e parafiscais e demais encargos previdenciários e trabalhistas e emolumentos devidos em decorrência do objeto licitado, serão de exclusiva responsabilidade da Licitante, que os recolherá sem direito a reembolso.
- 12.3. O prazo de validade da proposta será de 60 (sessenta) dias, contados da data de sua apresentação.
- 12.4. É vedado inserir quaisquer informações complementares na proposta comercial, além dos requisitos nela solicitados, sob pena de desclassificação.

13. DA HABILITAÇÃO

- 13.1. O envelope Nº 3 - "HABILITAÇÃO" deverá conter os documentos a seguir relacionados:

13.1.1. DOCUMENTOS DE CARÁTER GERAL

- a) Declaração subscrita por representante legal da licitante, elaborada em papel timbrado, conforme modelo específico (Anexo VI) atestando que:
- a.1) se encontra em situação regular perante o Ministério do Trabalho (art. 7º, inciso XXXIII da Constituição Federal);
- a.2) atende às normas relativas à saúde e segurança do trabalho (parágrafo único, art. 117, Constituição do Estado de São Paulo);
- a.3) na qualidade de empregadoras, não tem como Sócio, Representante, Administrador, Diretor, Gerente ou Empregado, pessoa condenada por crime ou contravenção penal, em razão da prática de atos de preconceito de raça, cor, sexo ou estado civil, ou pela adoção de práticas inibidoras, atentatórias ou impeditivas do exercício do direito à maternidade ou de qualquer outro critério discriminatório para a admissão ou permanência da mulher ou homem no emprego, nos termos da Lei Estadual nº 10.218 de 12/02/99.

13.1.2. HABILITAÇÃO JURÍDICA

- a) Registro comercial, no caso de empresário;
- b) Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades empresárias, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;
- c) Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades simples, acompanhada de prova de diretoria em exercício;
- d) Decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.
- e) Compromisso de constituição do consórcio de acordo com o estipulado no item 9.2. acima.
- f) No caso de Consórcio, os documentos exigidos na alíneas "a" a "d", deverão ser apresentados individualmente para cada componente do mesmo.

13.1.3. REGULARIDADE FISCAL E TRABALHISTA

- a) Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ – do Ministério da Fazenda, comprovando situação ativa, sendo aceito documento extraído via Internet;
- b) Prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, relativo ao domicílio ou sede da licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto licitado;
- c) Certidão Conjunta Negativa de Débitos ou Certidão Conjunta Positiva com Efeitos de Negativa relativas a tributos federais e à Dívida Ativa da União, com prazo de validade em vigor;
- d) Certidão de regularidade de débito para com a Fazenda Estadual da sede da licitante, expedida pelo órgão competente e com prazo de validade em vigor;
- e) Certidão de regularidade de débito para com a Fazenda Municipal da sede da licitante, quanto aos tributos mobiliários, expedida pelo órgão competente e com prazo de validade em vigor;
- f) Certidão de regularidade de débito para com a Seguridade Social, para a finalidade de licitação e contratação com o Poder Público, com prazo de validade em vigor;
- g) Certificado de regularidade de débito para com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), com prazo de validade em vigor;
- h) Prova de inexistência de débitos inadimplidos perante a Justiça do Trabalho, mediante a apresentação de certidão negativa, nos termos do Título VII-A da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (art. 642-A);
- i) No caso de Consórcio, os documentos exigidos na alíneas “a” a “h”, deverão ser apresentados individualmente para cada componente do mesmo.

NOTA: Não é exigência do Edital a apresentação de Certidão de Tributos Imobiliários da Fazenda Municipal.

13.1.4. QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

- a) Prova de registro ou inscrição junto ao CREA competente, da empresa e de seus responsáveis técnicos.
- b) Comprovação de possuir em nome da empresa, na data de apresentação da proposta, atestado(s) ou certidão(ões) emitido(s) por pessoa(s) jurídica(s) de direito público ou privado, que comprove(m) a execução ou participação em serviços equivalentes ou semelhantes ao objeto da presente licitação.
 - b1) Consideram-se como Parcelas de Maior Relevância Técnica do objeto da presente licitação:
 - Gerenciamento de projetos e obras, e
 - Apoio técnico às atividades de desenvolvimento socioeconômico do trabalho social de Atendimento Habitacional.

- c) Comprovação de possuir no seu quadro permanente, na data de apresentação da proposta, profissional (is) de nível superior detentor (es) de atestado(s) ou certidão(ões) emitido(s) por pessoa(s) jurídica(s) de direito público ou privado, acompanhado(s) da(s) respectiva(s) Certidão(ões) de Acervo Técnico - CAT, expedida(s) pelo(s) CREA(s) da(s) região(ões) onde o(s) serviço(s) tenha(m) sido realizado(s), que comprove(m) a execução ou participação em serviços equivalentes ou semelhantes ao objeto da presente licitação.
- c1) Consideram-se como Parcelas de Maior Relevância Técnica do objeto da presente licitação:
- Gerenciamento de projetos e obras e
 - Apoio técnico às atividades de desenvolvimento socioeconômico do trabalho social de Atendimento Habitacional
- Obs.: As atividades voltadas ao trabalho técnico social não necessitam de Certidão de Acervo Técnico – CAT do CREA.
- c2) A comprovação do vínculo profissional poderá se dar mediante contrato social, registro na carteira profissional, ficha de empregado ou contrato de trabalho, sendo possível a contratação de profissional autônomo que preencha os requisitos e se responsabilize tecnicamente pela execução dos serviços.
- d) No caso de atestados emitidos por pessoas jurídicas de direito privado, cujos serviços decorrerem de licitação pública, a licitante deverá juntar o contrato de subcontratação, com a devida anuência do órgão responsável pela licitação.
- e) No caso de Consórcio, cada uma das empresas deve atender a pelo menos uma das parcelas significativas requeridas nas alíneas “b” e “c”, sendo admitido o somatório dos quantitativos constantes nos respectivos atestados para atendimento das exigências das alíneas “b” a “c”.

13.1.5. QUALIFICAÇÃO ECONÔMICO FINANCEIRA

- a) Balanço Patrimonial, termos de abertura e encerramento e demonstrações contábeis do último exercício social (Ativo – Passivo – Demonstração do Resultado do Exercício), devidamente assinados pelo contador e pelo sócio responsável ou equivalente, com suas folhas devidamente numeradas e com o devido registro na Junta Comercial e, quando se tratar de sociedade por ações, devidamente publicado na imprensa oficial, que comprovem a boa situação financeira da interessada, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, aceitando-se a apresentação de Balanço de Abertura para as licitantes com menos de 01 (um) ano de existência;
- b) Demonstrativo dos índices econômico-financeiros a seguir mencionados, extraídos do balanço referido no subitem "13.1.5.a.":
- Índice de Liquidez Corrente (LC), igual ou maior que 1,00 (um), obtido através da seguinte fórmula:
- $$LC = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$
- Índice de Endividamento (EN), não superior a 0,60 (sessenta centésimos), obtido através da seguinte fórmula:

$$EN = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGÍVEL EM LONGO PRAZO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

- Índice de Liquidez Geral (LG), igual ou maior do que 1,50 (um inteiro e cinquenta centésimos), obtido através da seguinte fórmula:

$$LG = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL EM LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}$$

- c) Comprovação de capital social ou patrimônio líquido igual ou superior a R\$ 2.269.484,07 (dois milhões, duzentos e sessenta e nove mil, quatrocentos e oitenta e quatro reais e sete centavos) até a data designada para abertura das propostas, admitida a atualização até essa data, através de índices oficiais, podendo ser comprovado sob a forma de qualquer das modalidades, a saber:
 - c.1) Último Instrumento de Alteração Contratual, devidamente registrado;
 - c.2) Balanço apresentado na forma da lei.
- d) Certidão negativa de Falência, Concordata ou Recuperação Judicial, expedida pelo distribuidor judicial da sede da licitante, no máximo, 60 (sessenta) dias antes da data fixada para o recebimento das propostas, se outro prazo não estiver assinalado em lei ou no próprio documento.
 - d.1) Caso a licitante tenha estado em regime de Concordata ou Recuperação Judicial, deverá apresentar, juntamente com a certidão positiva, prova de resolução judicial do processo, emitida há menos de 60 (sessenta) dias da data prevista para entrega da proposta, se outro prazo não estiver assinalado em lei ou no próprio documento.
- e) Cópia do comprovante de prestação da garantia de manutenção da proposta exigida neste edital.
- f) No caso de Consórcio, os documentos exigidos nas alíneas “a”, “b” e “d”, deverão ser apresentados individualmente para cada consorciado. A prova solicitada na alínea “c” poderá ser demonstrada pela soma dos capitais das empresas consorciadas na proporção de sua participação no Consórcio.

13.2. Informações complementares:

- a) Os documentos necessários à habilitação poderão ser apresentados em original, por qualquer processo de cópia autenticada por cartório competente ou por servidor da administração ou publicação em órgão da imprensa oficial. A autenticação de cópia da documentação de habilitação por funcionário da CDHU, caso seja necessária, deverá ser solicitada pela empresa licitante, com a devida antecedência, até a data e hora limites designadas no presente edital para o recebimento dos envelopes, inclusive devendo ser considerado o tempo, os procedimentos e as formalidades administrativas necessárias à sua execução. Obs.: Não será realizada a autenticação de documentos em sessão pública, nem após o recebimento dos envelopes.
- b) A Comissão Permanente de Licitações da CDHU poderá solicitar esclarecimentos e informações adicionais para dirimir dúvidas que, a seu exclusivo critério, venham a surgir no exame da documentação apresentada, sendo, porém, expressamente vedada a

anexação posterior de documento de habilitação que deveria constar do respectivo envelope.

14. DO JULGAMENTO DAS PROPOSTAS

14.1. A Comissão Permanente de Licitações julgará e classificará as Propostas pelo critério de técnica e preço.

14.2. O julgamento da Proposta Técnica será assim processado:

14.2.1. A Comissão Permanente de Licitações julgará e classificará as propostas técnicas de acordo com os Critérios de Pontuação da Proposta Técnica estabelecidos no Anexo IX, observada a seguinte pontuação:

Condição Técnica	Pontuação Técnica
a) Conhecimento do Problema	10
b) Plano de Trabalho	30
c) Equipe Técnica Básica	25
d) Experiência da Empresa	30
e) Certificado QUALIHAB	05
Total máximo de pontos	100

14.2.2. A Nota Técnica – **NT** – será obtida pelo somatório da pontuação da licitante em cada uma das condições estabelecidas no subitem anterior.

14.2.3. Serão desclassificadas as Licitantes que não atingirem no mínimo 60 (sessenta) pontos no total.

14.2.4. Serão desclassificadas as Proponentes que obtiverem 0 (zero) na Pontuação Técnica em qualquer Condição Técnica descrita no subitem "14.2.1.", excetuando-se o item Certificado QUALIHAB (14.2.1.e).

14.3. O critério de julgamento da Proposta Comercial obedecerá ao seguinte:

14.3.1. Uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas comerciais, observada a ordem seqüencial dos lotes estabelecida no subitem 1.1 deste Edital, as quais serão avaliadas utilizando-se a seguinte fórmula:

$$NC = 70 + [30 \times (Vm-V)/Vm]$$

Onde:

NC é a Nota da Proposta Comercial em avaliação;

Vm é o preço da proposta comercial com maior valor obtido entre as licitantes habilitadas;

V é o preço da proposta comercial em avaliação.

14.3.2. As notas deverão ser consideradas com 02 (duas) casas decimais, desprezando-se as demais.

14.3.3. Serão desclassificadas:

a) Propostas que apresentam preço global ou preços unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços de mercado, inexeqüíveis, nos termos do artigo 48, parágrafo 1º da Lei n.º 8666/93 e suas alterações.

- a1) Consideram-se manifestamente inexeqüíveis as propostas cujos valores sejam inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores:
- Média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do Valor Global orçado pela CDHU; ou
 - Valor Global orçado pela CDHU.
- b) Propostas manuscritas, com emendas ou rasuras, contendo dados não previstos ou que conflitem com o presente edital.
- c) Propostas que ofereçam vantagens não previstas no Edital, bem como preços e vantagens baseados nas ofertas dos demais Licitantes.
- d) Propostas que não demonstrem detalhadamente a composição dos valores ofertados (Anexo XI).
- e) Propostas com valor global superior ao limite estabelecido para cada lote, no Anexo III - Composição do Valor Orçado, pela CDHU;
- e1) os valores das tarifas unitárias das funções da equipe e das despesas diretas poderão ser superiores aos da Planilha do Anexo III, sempre e quando não sejam alteradas as quantidades de cada item e que o Valor Global da Planilha Proposta não seja superior ao Valor Global orçado pela CDHU.
- 14.4. A nota final (NF) classificatória das Propostas Técnica e Comercial de cada licitante será calculada aplicando-se a seguinte fórmula:
- $NF = (a \times NT + b \times NC) / (a + b)$**
- Onde:
- a** = 70
- b** = 30
- NF** = Nota final Classificatória
- NT** = Nota final da Proposta Técnica
- NC** = Nota da Proposta Comercial
- 14.5. As propostas serão inicialmente ordenadas em ordem decrescente da Nota final Classificatória (NF) por lote, ou seja, será provisoriamente classificada em primeiro lugar em cada lote a proposta com maior Nota final Classificatória e assim sucessivamente.
- 14.6. Havendo empate entre duas ou mais propostas, a classificação será feita, obrigatoriamente, por sorteio em ato público para o qual todas as licitantes classificadas serão convocadas.
- 14.7. A Comissão Permanente de Licitações dará ciência aos interessados do resultado da classificação, inclusive dos motivos que deram causa a eventuais desclassificações, quando será dado início ao prazo para interposição de recurso administrativo.
- 14.8. Julgados os recursos eventualmente interpostos ou transcorrido o prazo recursal sem que as licitantes tenham utilizado desse direito, serão designados o dia, hora e local para abertura dos Envelopes nº 03 – Habilitação.

- 14.9. Na sessão pública de abertura dos Envelopes nº 03 das licitantes classificadas nos primeiros lugares a Comissão Permanente de Licitações analisará a documentação de habilitação e divulgará o resultado em sessão pública ou pelo Diário Oficial do Estado.
- 14.10. Será julgada inabilitada a licitante que deixar de atender a alguma exigência constante do presente Edital e seus anexos;
- 14.11. Caso a licitante se classifique em 1º (primeiro) lugar em mais de um Lote, ela será declarada vencedora apenas de um Lote, conforme relação na declaração de preferência constante na Carta Proposta Comercial, e estará automaticamente desclassificada para os demais lotes.
- 14.12. Caso a licitante seja classificada em 1º (primeiro) lugar em um determinado Lote, ela somente poderá ser declarada vencedora se não tiver contrato assinado com a CDHU para elaboração de projetos para o mesmo lote. Havendo contrato assinado para outro lote, as equipes técnicas deverão ser completamente distintas.
- 14.13. No caso de empate entre duas ou mais licitantes, em um mesmo lote, a classificação se fará obrigatoriamente por sorteio, em sessão pública.
- 14.14. A Comissão Permanente de Licitações dará ciência aos interessados do resultado da licitação, inclusive dos motivos que deram causa a eventuais inabilitações, na própria sessão e, se não presentes todos os representantes das licitantes, por meio de publicação no Diário Oficial do Estado de São Paulo, quando será dado início ao prazo para interposição de recurso administrativo.
- 14.15. Julgados os recursos eventualmente interpostos ou transcorrido o prazo recursal sem que as licitantes tenham utilizado desse direito, será homologado o procedimento licitatório e adjudicado o objeto desta licitação à licitante vencedora de cada lote pela autoridade competente, com a respectiva publicação no Diário Oficial do Estado de São Paulo.
- 14.15.1. A licitante que participar da presente concorrência poderá, de igual forma, participar das licitações que serão lançadas para contratação dos serviços técnicos especializados de consultoria multidisciplinar, assim como de apoio à fiscalização de obras e empreendimentos habitacionais da CDHU. Todavia, a licitante não poderá cumular mais de um contrato, para quaisquer destas 03 (três) atividades, isto é, gerenciamento, consultoria ou fiscalização, seja no mesmo ou em outro lote de região, independentemente da sua participação na condição de empresa isolada ou integrante de consórcio. Em outras palavras, aquele que vier a realizar as atividades de gerenciamento não poderá atuar, perante a CDHU, na execução dos serviços de consultoria, nem de apoio à fiscalização (e vice-versa), independente da existência de distinção entre os lotes.
- 14.16. Os envelopes contendo a documentação relativa à habilitação das Licitantes desclassificadas e das classificadas não declaradas vencedoras permanecerão fechados, sob custódia da Comissão Permanente de Licitações até a efetiva formalização da contratação das licitantes adjudicatárias.
- 14.16.1. Após a publicação do resumo do contrato no DOE, esses envelopes fechados ficarão disponíveis para sua retirada no prazo de 05 (cinco) dias úteis, sendo que aqueles não retirados neste prazo serão inutilizados.

15. DOS RECURSOS

- 15.1. Serão permitidos na presente licitação todos os recursos constantes na Lei que a rege, observados os prazos e condições nela estabelecidos.

- 15.2. Os recursos, bem como respectivas impugnações, deverão ser interpostos por escrito, dirigidos ao Sr. Diretor Presidente da CDHU e entregues à Comissão Permanente de Licitações, em dias úteis, até as 17:00 horas, na Rua Boa Vista, 170 – Edifício C.I.D.A.D.E I, 8º andar, Bloco 2, Centro, São Paulo/SP, ou por meio de “fac-símile”, pelo fax nº 2505-2396.
- a) Os originais dos recursos interpostos via “fac-símile”, deverão ser entregues até as 17:00 horas do primeiro dia útil após a data de envio do mesmo.

16. DA HOMOLOGAÇÃO E ADJUDICAÇÃO

- 16.1. Publicada a classificação final e decorrido o prazo de 5 (cinco) dias úteis sem que haja interposição de recurso, serão os autos encaminhados à autoridade superior competente para deliberação quanto à homologação do procedimento e adjudicação do objeto da licitação.

17. DA GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO

- 17.1. Para garantia do fiel cumprimento das obrigações contratuais, a licitante vencedora deverá depositar junto à CDHU, quando da assinatura do contrato, a título de garantia, 5% (cinco por cento) do valor da contratação, sob a forma de qualquer das modalidades seguintes:
- a) Caução em dinheiro ou Títulos da Dívida Pública;
- b) Seguro garantia, na forma da legislação aplicável;
- c) Fiança bancária
- 17.2. No caso de fiança bancária, esta deverá conter:
- a) Expressa afirmação do fiador de que, como devedor solidário, fará o pagamento que for devido, independentemente de interpelação judicial, caso o afiançado não cumpra suas obrigações;
- b) Cláusula que assegure a atualização do valor afiançado; e
- c) Renúncia expressa do fiador ao benefício de ordem e aos direitos previstos nos artigos 827, 835 e 838 do Código Civil.
- 17.3. Da licitante vencedora, cujo valor global da proposta for inferior a 80% (oitenta por cento) do menor valor a que se referem as alíneas “a” e “b” do parágrafo 1º do art. 48 da Lei Federal nº 8.666/93, será exigida, para a assinatura do contrato, prestação de garantia adicional, dentre as mesmas modalidades acima, previstas no parágrafo 1º do art. 56 da mesma Lei, igual à diferença entre aquele “menor valor” e o valor da correspondente proposta.
- 17.4. A garantia prestada deverá ter prazo de validade correspondente a todo o período de vigência do contrato, e somente será restituída à contratada após o cumprimento integral das obrigações assumidas e a emissão do Termo de Recebimento Definitivo dos Serviços por parte da CDHU.
- 17.5. Em caso de alteração contratual, a licitante vencedora contratada deverá promover a complementação da garantia, bem como, se for o caso, o de sua respectiva validade, de modo a que o valor da garantia corresponda sempre ao percentual de 5% do valor contratual e o seu período de validade seja sempre correspondente ao prazo de vigência do contrato.

- 17.6. A licitante vencedora contratada, no ato da assinatura do instrumento contratual, deverá autorizar a CDHU a promover perante a entidade responsável pela garantia, o levantamento de valor devido em decorrência de aplicação de penalidade de multa, nos termos do item 24 deste Edital;
- 17.7. Verificada a hipótese do item anterior, e não rescindido o contrato, a licitante vencedora contratada ficará obrigada a efetuar o reforço da garantia, no valor correspondente ao levantamento feito, no prazo de 7 (sete) dias corridos, contados da data de recepção da notificação do respectivo abatimento, sob pena de retenção dos pagamentos subsequentes até o limite suficiente para complementar a garantia.

18. DA CONTRATAÇÃO

- 18.1. A licitante vencedora será convocada pela CDHU para, no prazo de 05 (cinco) dias úteis, contados do recebimento da convocação, assinar o Contrato, nos termos da minuta anexa a este edital (Anexo XII), devendo apresentar nesse ato:
- a) Comprovante de recolhimento da garantia de execução do contrato.
 - b) No caso de empresa sediada fora do Estado de São Paulo, comprovante de visto do CREA-SP – 6ª Região na Certidão de Registro da Pessoa Jurídica no CREA de origem ou, em se tratando de prazo de execução superior a 180 (cento e oitenta) dias, comprovante de registro da empresa junto ao CREA-SP – 6ª Região.
- 18.2. O registro da LICITANTE no Cadastro Informativo dos Créditos Não Quitados de Órgãos e Entidades Estaduais - CADIN Estadual impede a celebração do contrato e quaisquer pagamentos, nos termos da Lei nº 12.799, de 11 de janeiro de 2008 e do Decreto nº 53.455, de 19 de setembro de 2008.
- 18.2.1. Constatado o registro no CADIN Estadual será concedido à LICITANTE o prazo de até 05 (cinco) dias úteis após a respectiva constatação, o qual poderá ser prorrogado, a critério da CDHU, para a devida regularização, permanecendo suspensa a contratação.
 - 18.2.2. A consulta ao CADIN Estadual observará o disposto na Lei nº 12.799, de 11 de janeiro de 2008 (com as alterações da Lei nº 13.027, de 28 de maio de 2008), no Decreto nº 53.455, de 19 de setembro de 2008 e na Portaria SF-44, de 19 de setembro de 2008, da Secretaria da Fazenda.
- 18.3. Se, por ocasião da formalização do contrato, as certidões de regularidade de débito da adjudicatária perante o Sistema de Seguridade Social (INSS), o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e a Fazenda Nacional (Certidão Conjunta de Débitos relativa a Tributos Federais e Dívida Ativa da União) estiverem com os prazos de validade vencidos, a CDHU, por meio eletrônico hábil de informações e salvo impossibilidade devidamente justificada, verificará a situação, certificará nos autos do processo a regularidade e anexará todos documentos passíveis de obtenção por tais meios.
- 18.4. Se não for possível atualizar as certidões por meio eletrônico, a adjudicatária será notificada, na própria convocação para assinatura do contrato, para, no mesmo prazo, comprovar a situação de regularidade de que trata o subitem acima mediante a apresentação das respectivas certidões com prazos de validade em vigência, sob pena de a contratação não se realizar, decaindo a adjudicatária do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas neste Edital.

- 18.5. Caso a licitante vencedora, ao ser notificada para assinar o Contrato, não o faça no prazo de 05 (cinco) dias úteis contados da convocação, ou não solicite, com justificativa aceita pela CDHU, dilatação do prazo por igual período, decairá do direito de celebrar o ajuste.
- 18.6. A recusa injustificada para a assinatura do Contrato também sujeitará a licitante vencedora às penalidades dispostas no artigo 81 da Lei Federal nº 8666/93.
- 18.7. Na hipótese do subitem 18.6., caberá à CDHU o direito de convocar as demais licitantes classificadas, observada a ordem de classificação, para assinatura do Contrato, nas mesmas condições do primeiro colocado, inclusive, quanto ao preço, ou de revogar a licitação de acordo com a Lei Federal nº 8.666/93.
- 18.8. A Contratada se obriga a manter, durante toda a execução do contrato, compatibilidade com as obrigações assumidas, assim como todas as condições de habilitação e participação, exigidas na licitação.

19. DAS ORDENS DE INÍCIO DE SERVIÇOS - OIS's

- 19.1. As Ordens de Início dos Serviços - OIS's serão emitidas pela Diretoria Técnica da CDHU e pela, Diretoria de Atendimento Habitacional nas atividades de sua competência, quando for o caso.
- 19.2. A primeira Ordem de Início dos Serviços autorizará a prestação dos serviços contratados e sua emissão, está condicionada à apresentação, pela Contratada, do seguinte:
- a) instrumento de delegação de poderes conferidos ao Coordenador Geral para gerir o contrato e adotar providências necessárias ao bom andamento dos trabalhos;
 - b) comprovação da abertura de conta corrente no Banco do Brasil S/A, exclusiva para pagamentos decorrentes da contratação;
 - c) apresentação do Plano de Gestão da Qualidade devidamente ajustado em conformidade com as orientações da Diretoria Técnica e da Diretoria de Atendimento Habitacional.

20. DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

- 20.1. As condições de execução dos serviços, bem como as obrigações contratuais estão estabelecidas na Minuta de Contrato - Anexo XII e no Termo de Referência – Anexo I, que integram este Edital.

21. DA MEDIÇÃO DOS SERVIÇOS

- 21.1. A primeira medição corresponderá aos serviços efetivamente executados da data da emissão da Ordem de Início de Serviços até o último dia do mês;
- 21.2. As demais medições corresponderão aos serviços executados do primeiro ao último dia de cada mês.
- 21.3. Observada sempre a frequência mensal das medições e mantido o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, o período de referência das medições poderá ser alterado, a critério da CDHU, considerando aspectos administrativos ou relacionados com as fontes de recursos.

- 21.4. As medições dos serviços prestados deverão ser aprovadas pela Diretoria Técnica da CDHU e pela Diretoria de Atendimento Habitacional, cada uma nas atividades de sua competência, quando for o caso.

22. DA FORMA DE REMUNERAÇÃO E DAS DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

- 22.1. A remuneração dos serviços será efetuada em função das quantidades de horas e despesas efetivamente realizadas no período referente a medição, considerando as tarifas unitárias propostas pela licitante vencedora em sua Proposta Comercial – Anexo X.
- 22.2. Mediante comprovação, serão reembolsadas, mensalmente, junto com a medição dos serviços, as despesas autorizadas previamente pela CDHU, relativas as taxas, emolumentos, pedágios, custas e perícias referentes à execução dos serviços contratados.

23. DO PAGAMENTO

- 23.1. A CDHU pagará à contratada o valor relativo aos serviços efetivamente realizados, medidos e aprovados mensalmente, serviços estes que serão indicados na respectiva fatura, que será emitida em duas vias e deverá estar acompanhada da seguinte documentação:
- a) Comprovante de Recolhimento de Contribuições Previdenciárias – GRPS, do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, do ISS, PIS e COFINS, referente ao mês anterior dos serviços prestados (autenticados), exceção para a última fatura que será apresentada com as guias do mês anterior e do mês da execução dos serviços (autenticadas).
- 23.2. As informações necessárias para emissão das faturas, referentes às medições realizadas no período, serão comunicadas, via e-mail ou fax, à Contratada, até o 10º (décimo) dia útil após o período de medição.
- 23.3. A fatura representativa de cada medição, será entregue pela Contratada na Superintendência de Controle e Auditoria Interna, da Diretoria Administrativo – Financeira, no primeiro dia útil seguinte ao recebimento da comunicação.
- 23.4. A Superintendência de Controle e Auditoria Interna, terá 1 (um) dia útil, a partir do recebimento da fatura, para promover o aceite da fatura.
- 23.5. Atendidas todas as exigências dos termos desta Cláusula, o prazo para pagamento será de 30 (trinta) dias, a partir do período de medição, sem qualquer incidência de atualização monetária.
- 23.6. Os pagamentos da CDHU serão efetuados exclusivamente por meio de crédito aberto em conta corrente ou ordem de pagamento, no Banco do Brasil S.A., em nome da contratada, e o depósito da respectiva quantia pela CDHU configurará plena, geral e irrevogável quitação para todos os fins e efeitos de direito.
- 23.7. É vedada a negociação das faturas ou duplicatas com terceiros.
- 23.8. É também vedado o desconto ou a promoção da cobrança das faturas ou duplicatas por meio de banco, senão quando prévia e expressamente autorizado pela CDHU.
- 23.9. O descumprimento do disposto no item acima, implicará a aplicação de multa de 5% (cinco por cento) sobre o valor total contratado.
- 23.10. Se da infringência do disposto nos subitens 23.7. e 23.8. advier protesto do título, a contratada deverá efetuar à suas expensas o respectivo cancelamento, no prazo máximo de 05 (cinco) dias,

contado da data da emissão do correspondente instrumento cartorário, sem prejuízo de arcar com a penalidade prevista no item anterior.

- 23.11. Havendo atraso no pagamento, em decorrência de fato não atribuído à contratada, aos valores devidos serão acrescidos juros de mora de 0,5% (meio por cento) ao mês, calculados pro rata tempore desde o dia do vencimento até a data do efetivo pagamento.
- 23.12. Nenhum pagamento isentará a contratada das responsabilidades contratuais, quaisquer que sejam, nem implicará em aprovação definitiva dos serviços executados, total ou parcialmente.

24. DO REAJUSTE

- 24.1. Em conformidade com o disposto na legislação vigente, em especial a Lei Federal Nº 10.192 de 14/02/01, o reajuste de preços, deverá ser anual, com base no índice FIPE (Fundação do Instituto de Pesquisas Econômicas) - Serviços Gerais com Predominância de mão-de-obra, considerada a data base correspondente à data do orçamento da CDHU.
- 24.2. Na hipótese das medidas econômicas vigentes serem revisadas pelo Governo Federal, a **CDHU** adotará as normas que vierem a ser implantadas.

25. DAS PENALIDADES

- 25.1. Sem prejuízo da responsabilidade civil e penal, bem como das demais sanções cabíveis de acordo com o previsto neste edital e na legislação de regência, as infrações às disposições do contrato a ser firmado com a licitante vencedora serão punidas, alternativa ou cumulativamente, assegurados o contraditório e a ampla defesa dos interessados, com as seguintes sanções e penalidades, a serem aplicadas de modo proporcional à gravidade da falta que a gerou:
- a) Advertência escrita, a ser aplicada para infrações não graves que, por si só, não ensejem a rescisão do contrato ou sanção mais severa;
 - b) Multa a ser aplicada nos montantes e para as infrações relacionadas no contrato a ser firmado, conforme minuta anexa a este edital (Anexo XII);
 - c) Suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos, nos termos do artigo 87 e seguintes da Lei de Licitações e demais normativos aplicáveis, quando a infração contratual apresentar gravidade tal que recomende a medida;
 - c.1) No caso de descumprimento dos requisitos previstos na Minuta de Contrato, anexa a este edital, estabelecidos com base nos incisos I e II do art. 5º do Decreto Estadual nº 49.674/05, o limite de prazo para a pena de impedimento de contratar com a Administração Pública será de até 03 (três) anos, nos termos do inciso V, do § 8º do art. 72 da Lei Federal nº 9.605/98, independentemente da responsabilização na esfera criminal.
 - d) Declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, nos termos do artigo 87 e seguintes da Lei de Licitações e demais normativos aplicáveis, quando a infração contratual apresentar gravidade tal que recomende a medida.
- 25.2. A recusa injustificada em assinar o contrato, por parte da licitante vencedora convocada para esse fim, caracterizará o total descumprimento da obrigação assumida, e sujeitará a infratora à suspensão de seu direito de participar de procedimentos licitatórios e ao impedimento de contratar com a CDHU por prazo não inferior a 02 (dois) anos.

- 25.3. As penalidades são independentes entre si e a aplicação de uma não exclui a das outras sendo que o total das multas não poderá exceder o montante de 20% do valor do contrato a ser firmado.

26. DA SUSPENSÃO TEMPORÁRIA DOS SERVIÇOS

- 26.1. Mediante aviso expresso, com antecedência mínima de 30 dias, a CDHU poderá, a seu exclusivo critério, suspender total ou parcialmente a execução dos serviços, hipótese em que pagará à Licitante Vencedora Contratada, o valor dos serviços regularmente executados até a data comunicada para início da suspensão.
- 26.2. A comunicação para reinício das atividades deverá ser feita por escrito pela CDHU, e a Licitante Vencedora Contratada disporá do prazo de 10 (dez) dias para a sua retomada, a contar do recebimento da comunicação.

27. DO RECEBIMENTO DO OBJETO CONTRATUAL

- 27.1. O recebimento definitivo do objeto contratual decorrente da presente licitação só será concedido após a análise técnica e constatação, pela CDHU, da plena adequação da totalidade dos produtos entregues e serviços executados em conformidade com as cláusulas contratuais, ocasião em que será emitido o Termo de Recebimento Definitivo dos Serviços, com mútua e geral quitação.
- 27.2. A aceitação definitiva do objeto contratual não exime a CONTRATADA da responsabilidade pela qualidade, correção e exatidão dos serviços executados, que subsistirá na forma da lei

28. DA REVOGAÇÃO OU ANULAÇÃO

- 28.1. A presente licitação poderá ser revogada, devendo ser anulada na hipótese da ocorrência de vícios ou irregularidades no procedimento, sem que disto resulte direito à indenização ou compensação ressalvado o disposto na Lei Federal Nº 8.666/93 que rege esta licitação.

29. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

- 29.1. Aplicam-se, no que couber, as disposições da Lei Complementar nº 123/06.
- 29.2. A participação nesta concorrência implica a aceitação integral e irretratável pelas licitantes dos termos deste edital e seus anexos, que integrarão o contrato dela resultante, bem como implica o dever de observância dos regulamentos administrativos e das normas técnicas aplicáveis, inclusive das exigências de qualidade do Programa QUALIHAB, e, portanto, é inadmissível, sob qualquer hipótese, alegação de seu desconhecimento em qualquer fase do certame e da execução contratual.
- 29.3. A CDHU reserva-se o direito de, a qualquer tempo e a seu exclusivo critério, desistir, revogar, adiar, ou mesmo anular total ou parcialmente esta licitação, se assim julgar conveniente, na forma da Lei, sem que isso represente direito das licitantes a qualquer pedido de indenização, reembolso ou compensação de valores.
- 29.4. A qualquer tempo e na forma da Lei, antes da contratação, a CDHU poderá inabilitar a licitante ou desclassificar sua proposta sem que a esta caiba direito de indenização ou reembolso, na hipótese de vir a tomar conhecimento de fato ou circunstância que desabone sua idoneidade

financeira, comprometa sua capacidade técnica ou administrativa, ou ainda reduza sua capacidade de produção.

30. DOS ANEXOS

30.1. Fazem parte integrante e indissociável deste edital, como se nele estivessem transcritos, os seguintes anexos:

ANEXO I	TERMO DE REFERÊNCIA
ANEXO II	DELIMITAÇÃO DOS LOTES DE 1 A 6
ANEXO III	COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO PELA CDHU
ANEXO IV	DEMONSTRATIVO DO FATOR “K”
ANEXO V	CARTA COM INDICAÇÃO DO REPRESENTANTE E ENCAMINHAMENTO DA DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO
ANEXO VI	MODELO DE DECLARAÇÃO DE SITUAÇÃO REGULAR PERANTE O MINISTÉRIO DO TRABALHO E OUTRAS
ANEXO VII	PRÉ-REQUISITOS PARA PREENCHIMENTO DAS FUNÇÕES
ANEXO VIII	MODELO DE DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO
ANEXO IX	CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA
ANEXO X	CARTA PROPOSTA COMERCIAL
ANEXO XI	COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
ANEXO XII	MINUTA DE CONTRATO
ANEXO XIII	MODELO DE CARTA DE FIANÇA – GARANTIA DE CONTRATO

São Paulo, 11 de maio de 2012.

AMÉRICO CALANDRIELLO JUNIOR
Diretor Técnico em exercício

ANTONIO CARLOS DO AMARAL FILHO
Diretor Presidente

ANEXO I

TERMO DE REFERÊNCIA

TERMO DE REFERÊNCIA

I - INTRODUÇÃO

A CDHU - Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - empresa do Governo Estadual, vinculada à Secretaria da Habitação, é o maior agente promotor de moradia popular no Brasil. Tem por finalidade executar programas habitacionais em todo o território do Estado, voltados para o atendimento exclusivo da população de baixa renda - atende famílias com renda na faixa de 1 a 10 salários mínimos.

Além de produzir moradias, a CDHU também intervém no desenvolvimento urbano das cidades, de acordo com as diretrizes da Secretaria da Habitação. A Empresa hoje conhecida como CDHU - Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - foi fundada em 1949 e já teve vários nomes: CECAP, CODESPAULO e CDH . Recebeu sua atual denominação em 1989.

A história da intervenção do Governo do Estado na habitação popular começou efetivamente em 1967, quando a CECAP - Companhia Estadual de Casas Populares - inicia a produção de habitações para a população de baixa renda. De lá para cá, foram comercializadas milhares de unidades habitacionais em quase todas as cidades do Estado de São Paulo. Esse número cresce a cada mês.

De acordo com o estatuto da companhia, constitui seu objeto:

- I. Elaborar ou contratar a elaboração de projetos e suas implantações e promover medidas de apoio à realização de planos e Programas Estaduais e/ou Municipais de habitação prioritários para o atendimento à população de baixa renda, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria da Habitação do Estado de São Paulo mediante:
 - a) aquisição, urbanização e parcelamento de áreas para fins habitacionais;
 - b) comercialização de lotes urbanizados;
 - c) implantação de equipamentos comunitários;
 - d) comercialização de habitações;
 - e) locação social de habitações;
 - f) ampliação e/ou melhoria de habitações existentes;
 - g) recuperação de sub-habitações em assentamentos humanos
 - h) espontâneos;
 - i) aquisição e venda de materiais de construção e unidades pré-fabricadas;
 - j) prestação de serviços de assistência técnica, jurídico legal, comunitária e
 - k) financeira aos programas estaduais e municipais de habitação;
 - l) promoção de estocagem estratégica de terrenos para assegurar a
 - m) execução de programas habitacionais, considerando as diretrizes locais de uso de solo e a conveniência de maximizar os investimentos públicos em serviços urbanos básicos.
- II. Acompanhar, fiscalizar e controlar o cumprimento de obrigações contratuais pelos adquirentes de lotes e habitações financiadas pela companhia.
- III. Celebrar convênios e contratar serviços junto a instituições financeiras e não financeiras, bem como com entidades internacionais, tendo em vista a obtenção de recursos e suporte técnico para gerir os créditos de financiamentos concedidos aos beneficiários dos programas habitacionais promovidos pela Companhia.

- IV. Atuar junto aos órgãos do governo e concessionários de serviços públicos visando à urbanização de áreas destinadas a programas habitacionais, de acordo com as orientações e regulamentos municipais para o desenvolvimento urbano local.
- V. Promover, na forma prevista neste estatuto, a doação de bens a entidades de direito Público Interno e a quaisquer outras entidades das quais o Estado de São Paulo, seus municípios e a União participem majoritariamente como acionista, para a instalação e funcionamento de serviços e atividades sociais e comunitárias em conjuntos habitacionais já implantados ou a serem implantados.
- VI. Integrar-se ao Sistema Financeiro da Habitação, assumindo todas as atribuições e responsabilidades decorrentes da lei e das normas editadas por seus órgãos competentes.
- VII. Promover as atividades necessárias ao desenvolvimento, no Estado de São Paulo, do Plano Nacional de Habitação Popular (PLANHAP), em consonância com as diretrizes de desenvolvimento urbano e habitacional estabelecidos nos níveis Estadual e Municipal e outros planos similares.
- VIII. Promover, amigável ou judicialmente, desapropriações de bens necessários ao atendimento de suas finalidades, previamente declarados de interesse social ou de utilidade pública pelo Governo do Estado, consoante autorização outorgada pela Lei Estadual n.º 905 de 18 de dezembro de 1975.
- IX. Promover a elaboração de projetos visando à construção e a ampliação de equipamentos urbanos e/ou comunitários e outras edificações destinadas à prestação de serviços públicos, incluídas nos programas de ação de órgãos da Administração Estadual e Municipal, mediante convênios celebrados com as Secretarias de Estado, entidades centralizadas e descentralizadas, devidamente autorizados pelo Governo do Estado.
- X. Elaborar ou promover a elaboração de projetos de empreendimentos habitacionais para serem implantados em sistema de parceria público privada (PPP).
- XI. Estabelecer convênios com instituições do Estado e Municípios, principalmente com os de planejamento e desenvolvimento urbano, para projetos de grande porte que exigem que ocupação da área, sistema viário e o transporte devem ser tratados de modo integrado objetivando a sua sustentabilidade sócio-econômica-ambiental.
- XII. Atuar como agente operador do Fundo Garantidor do Estado de São Paulo, nos termos da Legislação Estadual específica e seus regulamentos.

A CDHU, de acordo com o Decreto Estadual Nº 34.399/1991 tem suas diretrizes de atuação estabelecidas pela Secretaria de Habitação (SH), sendo o objeto de ação da Companhia discriminado no seu Estatuto Social, com as seguintes funções:

- a) Agente promotor e financeiro de habitação, nas diversas modalidades de atendimento habitacional, necessárias ao desenvolvimento da política habitacional do Estado, em consonância com as diretrizes de desenvolvimento urbano e habitacional estabelecidos nos níveis Estadual e Municipal e outros planos similares, e envolvendo atuações integradas com os órgãos do governo e concessionários de serviços públicos responsáveis pelos demais programas de ação da Administração Estadual e Municipal associados à habitação.
- b) Agente Técnico, responsável pelo apoio à realização de Planos e Programas Estaduais e/ou Municipais de habitação prioritários para o atendimento à população de baixa renda,

em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria da Habitação do Estado de São Paulo;

- c) Agente operador do Sistema Financeiro de Habitação, podendo para isso celebrar convênios e contratar serviços junto a instituições financeiras, bem como com entidades internacionais, tendo em vista a obtenção de recursos e gerir os créditos de financiamentos concedidos aos beneficiários dos programas habitacionais promovidos pela Companhia.

Para o Estado de São Paulo, sobretudo nas regiões metropolitanas, há um desafio em função de um passivo habitacional gerado pelo crescimento urbano intenso e desigual das últimas décadas, tanto no que diz respeito à provisão geral de novas moradias, como à forma de apropriação do território pelos assentamentos urbanos e habitacionais.

Para que os desafios impostos à Política habitacional do Estado de São Paulo sejam vencidos, as Linhas de Ação da SH/CDHU e Programas Habitacionais a elas associados devem ser objeto de concepção e revisão periódicas, como forma de conferir, à estrutura institucional do setor de habitação, maior adequação e coerência ao atendimento das diferentes necessidades habitacionais do Estado, atendendo a especificidade de cada região.

Para a consecução desses objetivos a Secretaria da Habitação e a CDHU seguem cinco Linhas de Ação:

1. Provisão de Novas Moradias pela produção, com ampliação das ações relacionadas à “Linha de Produção” com aperfeiçoamento de métodos, projetos e sistemas;
2. Aprimoramento do repertório de ações para atuação nas várias necessidades habitacionais, considerando as particularidades regionais do Estado de São Paulo;
3. Reconhecimento de novas parcerias tanto no nível governamental quanto na iniciativa privada, estabelecendo novos meios de produção e atendimento habitacional;
4. Atuação na revitalização e regularização de empreendimentos habitacionais;
5. Ações de sustentabilidade socioeconômica nas áreas de intervenção e nos empreendimentos habitacionais.

Os programas, projetos e ações da Cia devem, portanto, ser capazes de operacionalizar a aplicação das Linhas de Ação e de seus pressupostos, articulando com o máximo de eficácia, as modalidades de produção habitacional com os modelos de gestão institucional (administração direta, parceria com governos municipais, com a iniciativa privada, com as associações comunitárias e outros), visando ao atendimento das necessidades prioritárias de moradia da população.

II JUSTIFICATIVA

Para a CDHU, dadas as suas funções acima expostas, os desafios impostos à Política Habitacional do Estado desdobram-se na necessidade de concepção e implementação de um conjunto de ações técnicas, administrativas e institucionais intensas e complexas, uma vez que devem ser capazes de:

- a) reconhecer a realidade social e urbana local;
- b) diversificar as formas de acesso à moradia;
- c) promover a habitação em condições adequadas de saneamento, preservação ambiental, acesso aos meios de transporte, equipamentos e serviços urbanos, principalmente, de saúde, educação, lazer e cultura;
- d) promover programas de urbanização e melhorias de assentamentos irregulares e de melhorias ou reforma de edificações existentes, com vistas à regularização de núcleos, conjuntos habitacionais e bairros, relativizando a prioridade de atendimento via construção de unidades;
- e) promover programas voltados para a sustentabilidade socioeconômica dos assentamentos irregulares ou empreendimentos habitacionais em geral;
- f) valorizar as qualidades ambientais, urbanísticas e arquitetônicas dos projetos;
- g) incorporar os avanços tecnológicos no uso de materiais e processos construtivos;
- h) utilizar os instrumentos urbanísticos disponíveis para ampliar as oportunidades de promover empreendimentos habitacionais, visando diminuir custos com a aquisição fundiária e imobiliária;
- i) ampliar as fontes de recursos destinados à habitação, equacionando a composição entre financiamentos e subsídios;
- j) promover a melhoria na gestão dos projetos e ações e avaliar sistematicamente o desempenho dos produtos e processos da **CDHU**;
- k) promover o desenvolvimento tecnológico da cadeia produtiva da construção civil, de modo a favorecer o avanço de processos construtivos industrializados que reduzam custos de produção e montagem, e melhorem a qualidade final do bem imobiliário; e,
- l) promover a gestão do processo produtivo.

Essas exigências impõem à CDHU, além de um esforço intenso de mobilização e organização de seu corpo técnico e administrativo próprio, a contratação de serviços técnicos especializados de apoio, para poder dar respostas eficazes aos desafios impostos à Política Habitacional do Estado.

Tais serviços de apoio deverão ser mobilizados pela **CDHU** em dois momentos estratégicos de seu processo produtivo:

a) Diagnose, Planejamento e Avaliação – Compreendendo desde a organização do conhecimento a respeito da questão habitacional, até a concepção de Programas e Ações que operacionalizem a Política Habitacional do Estado. Este momento envolve, portanto, a organização e análise dos resultados de pesquisas já realizadas bem como a execução de estudos específicos de interesse da CDHU; a concepção dos planos e programas de atuação; o processo de definição de prioridades; os

estudos de viabilidade das diferentes alternativas de atuação, a produção de critérios para enquadramento das demandas e necessidades nos programas prioritários; o desenvolvimento de sistemas de acompanhamento e de avaliação do desempenho dos planos e programas, bem como o desenvolvimento de referências de qualidade para a avaliação dos programas, processos e produtos da CDHU, tendo em vista a análise de conformidade dos mesmos com os objetivos e metas dos programas da Secretaria da Habitação e da CDHU, a partir de atividades de monitoramento.

b) Implantação, Acompanhamento e Fiscalização – Compreendendo os serviços técnicos especializados para apoio ao gerenciamento e assessoria à implantação e fiscalização, quando aplicável, dos atendimentos habitacionais da CDHU, tanto nos seus aspectos relativos à engenharia, arquitetura e projetos de sustentabilidade socioeconômica, como nos relativos aos atributos e requisitos sócio-ambientais das soluções propostas.

Para bem desempenhar seu papel como braço executor da Política Habitacional do Estado, na promoção do atendimento habitacional às populações de baixa renda, faz-se necessária a contratação de serviços técnicos específicos em apoio às atividades executadas pela CDHU.

III – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A CDHU é uma sociedade por ações, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado. É regida por um corpo diretivo constituído por Presidência e mais cinco Diretorias (Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria de Atendimento Habitacional, Diretoria de Planejamento e Fomento, Diretoria Técnica e Diretoria de Assuntos Jurídicos e Regularização Fundiária), às quais se subordinam superintendências e gerências, com funções específicas respectivas às áreas de atuação.

A estrutura de apoio às áreas de produção da companhia se dispõe da seguinte forma:

Estrutura de eixos regionais, subdividindo o estado em seis regiões:

Lote 1 – RMSP ABC / São Paulo – Sul – Sudeste I - Centro

Lote 2 – RMSP Leste e Oeste / São Paulo Distritos Leste, Sudeste II, Norte, Noroeste e Sudoeste

Lote 3 – Região de São José do Rio Preto / Ribeirão Preto / Araraquara

Lote 4 – Região de Presidente Prudente / Araçatuba / Bauru / Marília

Lote 5 – Região de Sorocaba / Campinas

Lote 6 – Região da Baixada Santista / Taubaté

Para cada região haverá uma estrutura organizacional da própria CDHU, responsável pelas áreas de produção:

- Área de Obras
- Área de Atendimento Habitacional
- Área de Projetos

Para cada região, em lotes coincidentes, haverá uma estrutura de empresas contratadas para dar o apoio necessário à realização dos objetivos da CDHU

- CONSULTORIA: Uma única empresa para atendimento de todo Estado de São Paulo com objetivo principal de proporcionar consultoria técnica às diretorias da CDHU. A atuação da consultoria se dá no apoio a concepção e elaboração dos programas habitacionais e em questões operacionais não regionalizadas.
- GERENCIADORAS: Seis empresas de Gerenciamento para viabilizar as várias ações de implantação dos programas habitacionais, interagindo regionalmente com as demais empresas e estrutura organizacional própria da CDHU, tanto da Diretoria Técnica quanto da Diretoria de Atendimento Habitacional. A atuação do Gerenciamento se dá no apoio a concepção, viabilização e dos empreendimentos junto aos agentes envolvidos.
- FISCALIZADORAS: Seis empresas com objetivo de apoiar a Fiscalização das Obras e dos Contratos de obras e demais ações físicas regionalizadas, interagindo com os agentes contratados ou conveniados para a execução das obras, bem como com os demais agentes contratados pela CDHU e a estrutura organizacional própria da CDHU. A atuação da fiscalização se dá no apoio direto a realização das obras dos empreendimentos.
- PROJETISTAS: Seis empresas especializadas na elaboração dos projetos dos empreendimentos, interagindo regionalmente com os agentes contratados pela CDHU e pela estrutura organizacional própria da CDHU. A atuação da Projetista se dá na concepção e elaboração dos estudos preliminares e dos várias modalidades de projetos específicos dos empreendimentos.

IV - DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS PELA CONTRATADA NA EXECUÇÃO DE SEUS SERVIÇOS

GERENCIAMENTO

Em qualquer que seja a fase em que se encontre o empreendimento no seu ciclo, algumas atividades são fundamentais no desenvolvimento do trabalho de gerenciamento:

- Planejamento dos empreendimentos do lote, detalhamento dos cronogramas de todas as fases dos empreendimentos;
- Acompanhamento, diagnóstico e análise crítica do desenvolvimento das diversas fases dos empreendimentos, visando o fiel cumprimento do cronograma físico-financeiro.
- Apoio administrativo às ações desenvolvidas no gerenciamento;
- Programação financeira da produção no lote e das ações de obras e serviços necessários para a implementação do atendimento habitacional dos programas, projetos e ações da CDHU.
- Desenvolvimento de Plano de Implantação dos Empreendimentos, visando objetivos e metas da CDHU.
- Apoio ao planejamento geral e controle dos programas habitacionais. Implantação e manutenção das informações gerenciais através de sistema informatizado indicado pela CDHU
- Elaboração de Relatórios Gerenciais sobre os Planos, Programas e empreendimentos e consolidação das demais informações relevantes para a tomada de decisões, visando a eficácia na gestão dos mesmos de forma a atingir os objetivos planejados.
- Apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras
- Tratamento das informações técnicas, com relato dos avanços dos Projetos, Obras e Serviços oferecendo parâmetros para que o corpo técnico da CDHU possa avaliar o desempenho dos diversos prestadores de serviços;
- Acompanhamento e análise da implantação e operação dos planos de gestão da Qualidade e SMS e do sistema de informações
- Elaborar informações para os gestores da CDHU que permitam avaliar a adequação das ações dos prestadores de serviços às diretrizes técnicas, especificações e normas de execução definidas nos Contratos. Tal condição será aplicada aos Escritórios de Projetos e às Fiscalizadoras

- Fornecer aos gestores da CDHU análises dos relatórios de atividades apresentados pelas Fiscalizadoras. Tal análise deverá conter os elementos suficientes para que a CDHU possa decidir sobre a adequação do planejamento do avanço para os períodos seguintes, para as atividades dos diversos prestadores de serviços em sua área geográfica de atuação.
- Manter atualizado o sistema de Gestão de Empreendimentos da CDHU, via internet

A seguir estão detalhadas as atividades a serem executadas em cada fase dos empreendimentos:

CONCEPÇÃO:

- Vistoria, análise e seleção de áreas para implantação de empreendimento.
- Apoio no planejamento, gestão, diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de transferência de posse de terrenos à CDHU.
- Apoio técnico para a execução de estudos de pré-viabilidade técnico econômica para aquisição de terrenos para implantação de empreendimentos habitacionais.
- Confirmação de divisas e áreas de terrenos e demais elementos técnicos de matrículas dos terrenos

PROJETOS:

- Apoio na administração dos contratos para produção de projetos
- Apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras.
- Detalhamento técnico e especificações técnicas aos projetos quando necessário;
- Gerenciamento e controle técnico de alterações e ajustes em desenhos, plantas e demais documentos.
- Análise técnica e apoio à supervisão da verificação da adequação da documentação do projeto, indicando as relações/interferências do projeto arquitetônico com os demais projetos, inclusive os de infra-estrutura.
- Apoio na elaboração e análise de projetos dos empreendimentos.
- Apoio na aprovação institucional dos empreendimentos a serem implantados pela CDHU;

- Apoio no registro do loteamento ou incorporação quando for o caso;
- Apoio na obtenção de todas as permissões institucionais e alvarás necessários e execução das obras

ATENDIMENTO HABITACIONAL:

- Apoio técnico para elaboração de termos de referência para contratação de serviços específicos e/ou especializados relativos aos diferentes aspectos do atendimento habitacional;
- Apoio na administração de contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional;
- Apoio ao gerenciamento dos trabalhos sociais de pré e pós-ocupação;
- Apoio ao gerenciamento do trabalho social das prefeituras conveniadas com a CDHU;
- Apoio ao gerenciamento do monitoramento do uso das áreas institucionais, bem como uso/ocupação de imóveis;
- Apoio ao gerenciamento aos trabalhos relativos à comercialização de unidades habitacionais, lotes urbanizados, auxílio moradia e outros produtos da CDHU;
- Apoio à análise dos pedidos de cessão de áreas institucionais;
- Apoio às desocupações emergenciais de áreas de risco e de empreendimentos da CDHU;
- Apoio na elaboração e consolidação dos estudos de entorno de empreendimentos e de áreas objeto de intervenção urbana;
- Apoio ao gerenciamento dos contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional, no que tange ao desenvolvimento e execução de trabalho técnico social de pré e pós ocupação, implantação de projetos sociais, apoio à comercialização de unidades habitacionais e monitoramento do uso/ocupação de imóveis e áreas institucionais, bem como os contratos de organização social e organização condominial, sejam eles já contratados, em processo de contratação e aqueles que porventura venham ser contratados, conveniados ou executados pela CDHU com outros parceiros;
- Apoio à implantação dos diferentes aspectos do trabalho de atendimento habitacional: trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e monitoramento do uso/ocupação de imóveis;

- Planejamento do trabalho de atendimento habitacional relativo aos empreendimentos e intervenções de recuperação urbana do lote, incluindo o trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e fiscalização de uso/ocupação de imóveis, consolidado em cronograma geral do lote e de todas as fases dos empreendimentos, intervenções e ações;
- Apoio à apresentação e negociação com parceiros institucionais e lideranças locais do Plano de Intervenção em áreas de ocupação irregular, que poderá compreender erradicação total ou parcial do aglomerado, urbanização, regularização fundiária e reassentamento da população residente;
- Elaboração de planos de ação e apoio efetivo a gestão de situações emergenciais a exemplo de situações de risco durante os processos de intervenção em áreas de ocupação irregular, principalmente, a remoção de famílias e gestão da erradicação de assentamentos;
- Apoio ao gerenciamento dos trabalhos de aprovação, de regularização e de organização de novos condomínios em conformidade com a lei 4.591/64 e demais legislações vigentes;
- Apoio ao gerenciamento do atendimento das diretrizes legais (lei 6766/79) no que se refere às áreas institucionais, de lazer, áreas verdes e comerciais.

OBRAS:

- Promover e participar da Reunião de Início de Obras, articulando com os demais agentes, fornecendo todos os subsídios e esclarecimentos quanto ao fornecimento de toda documentação necessária ao início das obras;
- Acompanhar a evolução das obras e sua previsão de conclusão;
- Apoio na obtenção dos documentos para Averbação dos empreendimentos;
- Inspecionar o andamento das obras e documentação, quando solicitado pela CDHU;
- Apoio técnico no fornecimento de todos os projetos necessários a boa execução das obras

AVERBAÇÃO:

- Obtenção junto a FISCALIZADORA dos documentos necessários a montagem do dossiê para averbação

- Diligenciamento para obtenção dos documentos necessário ao protocolo em Cartório de Registro de Imóveis
- Preparação e montagem do dossiê de averbação.
- Protocolo em cartório de registro de imóveis e obtenção da averbação das unidades habitacionais.

REGULARIZAÇÃO:

- Apoio no planejamento, gestão, diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de regularização de empreendimentos já implantados pela Companhia

V - RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS

Os serviços a serem contratados têm por objetivo dotar a CDHU de uma estrutura de assessoria técnica e gerencial de apoio às atividades de planejamento, programação físico-financeira e elaboração de estudos técnicos, envolvendo a implantação de sistemas e de promover o gerenciamento da implantação dos programas e empreendimentos selecionados dentre aqueles atualmente em desenvolvimento, em apoio às equipes da CDHU. Com o decorrer do tempo, tais programas poderão sofrer transformações ou poderão ser criados outros para atender as necessidades da Política Habitacional do Estado.

Os produtos desenvolvidos pela contratada deverão ser agregados à base de dados da CDHU, sendo que elas deverão ser disponibilizadas impressas e em meio digital de forma compatível com os programas já utilizados ou que venham a ser definidos pela Contratante. Visando garantir a efetiva integração das bases de dados, as estruturas das bases desenvolvidas pela contratada deverão estar em conformidade com as normas estabelecidas pela Contratante para cada finalidade específica.

A estrutura organizacional da contratada deverá estar compatível com a estrutura da Contratante, no sentido de se prever, além da Coordenação Geral: Coordenações de Planejamento (incluindo controle, orçamento e apoio administrativo), Projetos, Obras e Atendimento Habitacional.

Caso seja necessária a permanência de um núcleo da CONTRATADA nas dependências da CONTRATANTE, esta última colocará à disposição espaço, instalações e infra-estrutura necessária ao desenvolvimento dos serviços.

RECURSOS HUMANOS

As atividades previstas no Gerenciamento serão desenvolvidas por equipe técnica qualificada, composta com base no quadro de categorias profissionais do **Anexo VII** deste Edital.

Com relação às Coordenações, essas terão as seguintes responsabilidades:

a) Coordenação geral

Responsável pela interlocução com as Diretorias ou Superintendências por elas designadas.

- Coordenação geral abrangendo os insumos de planejamentos, projetos, obras, suprimentos e serviços, durante toda a evolução da implantação, a serem desenvolvidas em função das solicitações contidas nas ordens de serviços expedidas;

b) Coordenação de Planejamento

Essa coordenação permeia todas as fases do ciclo de vida do empreendimento, descrevemos aqui as funções mais importantes dessa equipe:

- Planejamento de todas as ações no lote, interagindo com os agentes das demais empresas atuantes no lote: Fiscalizadora e Projetista, com os representantes da CDHU, e as demais Coordenações da Gerenciadora;
- Responsável por todo apoio administrativo envolvido para a realização dos trabalhos;
- Consistência, organização e divulgação das informações, quer seja através de relatórios ou pelos registros nos sistemas informatizados;
- Monitoramento do Cronograma do Empreendimento
- Controle, organização e guarda dos documentos afetos a realização dos trabalhos;
- Aplicação dos Planos de Qualidade e demais atividades não específicas de outras coordenações para o Gerenciamento

c) Coordenação de Projetos

Essa coordenação é responsável pela interlocução com a CDHU através da Gerência de Projetos e com a Projetista contratada para a elaboração dos projetos.

Além das atividades declaradas no detalhamento das atividades nas fases de concepção e projetos, apresentamos uma síntese com as principais responsabilidades da equipe da Coordenação de Projetos

- O monitoramento e diligenciamento das etapas de concepção, estudos preliminares, desenvolvimento dos projetos básicos e executivos, levantamentos de quantidades de serviços, aprovação nas instâncias institucionais com a obtenção de licenças para a implantação das obras.
- Verificação da qualidade dos projetos, incluindo a análise e compatibilização com a realidade de campo, emitindo pareceres técnicos quando solicitado;
- Apoio na administração dos contratos de projeto para a emissão de Ordens de Serviço, medições e aprovação dos projetos elaborados pela Projetista
- Vistorias, análise e parecer técnico sobre as áreas destinadas à implantação de Projetos Habitacionais;
- Apoio nas consultas às Concessionárias e Órgãos de Serviços Públicos;

- Acompanhamento do fornecimento e suficiência dos projetos, para fins de controle e atendimento da programação geral;
- Avaliação e monitoramento de áreas de risco;

d) Coordenação de Obras

Essa coordenação é responsável pelas ações locais que envolvam a implantação do empreendimento, interagindo com os agentes externos como: Prefeituras, Cartórios, Concessionárias e demais agentes locais. Internamente os agentes são a Fiscalizadora, Gerência de Obras e Atendimento Habitacional da CDHU, e demais Coordenações da Gerenciadora.

Fundamentalmente é responsável por abastecer as obras dos elementos necessários a sua execução, monitoramento da evolução das obras e ainda a obtenção da averbação das unidades habitacionais.

e) Coordenação de Atendimento Habitacional

Essa coordenação é responsável pelas ações que envolvam a o atendimento habitacional nas atividades declaradas no detalhamento das atividades do Gerenciamento, interagindo com os agentes externos como: Prefeituras, Entidades e Associações, e demandas de populações envolvidas nos empreendimentos.

Internamente a interlocução se dará junto principalmente junto aos representantes da Diretoria de Atendimento Habitacional mas interagindo também juntos às equipes que conduzem o desenvolvimento das obras..

RECURSOS MATERIAIS

A Contratada deverá prover o suporte material necessário ao desenvolvimento de todas as atividades e ainda com as seguintes recomendações:

a) Escritório Principal

A contratada deverá implantar o escritório principal no município de São Paulo, específico para essa finalidade, com previsão de toda infraestrutura necessária a segurança, comunicação, mobiliário, material de escritório, informática e demais condições materiais inerentes ao desenvolvimento dos trabalhos das equipes;

b) Escritório de Apoio

A contratada deverá implantar quando solicitado pela CDHU, escritório de apoio com infraestrutura necessária ao desenvolvimento dos trabalhos das equipes locais;

c) Deslocamentos

Os deslocamento e estadias são remunerados pela CDHU através das tarifas, devendo a gerenciadora prover condições para que as equipes efetuem os diligenciamentos necessários;

d) Equipamento de Informática e Comunicação

A contratada deverá fornecer, quando necessário ao desenvolvimento dos trabalhos, equipamentos para comunicação tipo rádio ou celular e ainda equipamentos portáteis de informática.

VI - FONTES DE INFORMAÇÃO

Encontram-se à disposição no site www.cdhu.sp.gov.br. os documentos considerados fontes de informação relevantes que apontam para os assuntos centrais do objeto da presente licitação.

ANEXO II

DELIMITAÇÃO DOS LOTES DE 1 A 6

LOTE 1

RMSP ABC / São Paulo – Sul – Sudeste I - Centro

RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS E DISTRITOS

Municípios da RMSP – ABC:

DIADEMA	RIBEIRÃO PIRES	SANTO ANDRÉ	SÃO CAETANO DO SUL
MAUÁ	RIO GRANDE DA SERRA	SÃO BERNARDO	

Distritos de São Paulo – Região Sul:

CAMPO GRANDE	CIDADE DUTRA	PARAISÓPOLIS	SANTO AMARO
CAMPO LIMPO	GRAJAÚ	PARELHEIROS	SOCORRO
CAPÃO REDONDO	JARDIM ÂNGELA	PEDREIRA	VILA ANDRADE
CIDADE ADEMAR	JARDIM SÃO LUIZ	ENG. MARSILAC	

Distritos de São Paulo – Trecho da Região Sudeste I

IPIRANGA	CURSINO	SACOMÃ
----------	---------	--------

Distritos de São Paulo – Região Centro:

BELA VISTA	CAMBUCI	PARI	SÉ
BOM RETIRO	CONSOLAÇÃO	REPÚBLICA	
BRÁS	LIBERDADE	SANTA CECÍLIA	

LOTE 2

RMSP LESTE / São Paulo – Leste – Sudeste II RMSP OESTE / São Paulo – Norte – Noroeste - Sudoeste

RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS E DISTRITOS

Municípios da RMSP – Região LESTE:

ARUJÁ	GUARAREMA	MAIRIPORÃ	SALESÓPOLIS
BIRITIBA MIRIM	GUARULHOS	MOGI DAS CRUZES	SANTA IZABEL
FERRAZ DE VASCONCELOS	ITAQUAQUECETUBA	POÁ	SUZANO

Municípios da RMSP – OESTE

BARUER	EMBU	ITAPEVÍ	SANTANA DO PARNAÍBA
CAJAMAR	EMBU GUAÇU	JANDIRA	SÃO LOURENÇO DA SERRA
CARAPICUÍBA	FRANCISCO MORATO	JUQUITIBA	TABOÃO DA SERRA
CAIEIRAS	FRANCO DA ROCHA	OSASCO	VARGEM GRANDE PAULISTA
COTIA	ITAPECERICA DA SERRA	PIRAPORA DO BOM JESUS	

Distritos de São Paulo – Região Norte:

CACHOEIRINHA	MANDAQUI	TUCURUVÍ	VILA MEDEIROS
CASA VERDE	SANTANA	VILA GUILHERME	
JAÇANÃ	TREMEMBÉ	VILA MARIA	

Distritos de São Paulo – Região Noroeste:

ANHANGUERA	JAGUARA	PERDIZES	VILA LEOPOLDINA
BARRA FUNDA	JARAGUÁ	PERUS	JAGUARÉ
BRASILÂNDIA	LAPA	PIRITUBA	
FREGUESIA DO Ó	LIMÃO	SÃO DOMINGOS	

Distritos de São Paulo – Região Sudoeste:

ALTO DE PINHEIROS	JABAQUARA	PINHEIROS	VILA MARIANA
BUTANTÃ	JARDIM PAULISTA	RAPOSO TAVARES	VILA SONIA
CAMPO BELO	MOEMA	RIO PEQUENO	
ITAIM BIBI	MORUMBI	SAUDE	

Distritos de São Paulo – Região Leste:

ARTUR ALVIM	GUAIANAZES	LAJEADO	VILA CURUÇA
CANGAÍBA	ITAIM PAULISTA	PARQUE DO CARMO	VILA JACUÍ
CIDADE LÍDER	ITAQUERA	PENHA	VILA MATILDE
CIDADE TIRADENTES	JARDIM HELENA	PONTE RASA	
ERMELINO MATARAZZO	JOSÉ BONIFÁCIO	SÃO MIGUEL PAULISTA	

Distritos de São Paulo – Trecho da Região Sudeste II:

AGUA RASA	IGUATEMI	SÃO RAFAEL	VILA PRUDENTE
ARICANDUVA	MOÓCA	SAPOPEMBA	
BELÉM	SÃO LUCAS	TATUAPÉ	
CARRÃO	SÃO MATEUS	VILA FORMOSA	

LOTE 3

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO / RIBEIRÃO PRETO ARARAQUARA

RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS

Municípios da Região de São José do Rio Preto:

ADOLFO	IPIGUA	NOVA CANAA PAULISTA	SANTA CLARA D'OESTE
ALVARES FLORENCE	JACI	NOVA GRANADA	SANTA FE DO SUL
AMERICO DE CAMPOS	JALES	ONDA VERDE	SANTA RITA D'OESTE
APARECIDA D'OESTE	JOSE BONIFACIO	ORINDIUA	SANTA SALETE
ASPASIA	MACAUBAL	OUROESTE	SANTANA DA PONTE PENSE
BADY BASSITT	MACEDONIA	PALESTINA	SÃO FRANCISCO
BALSAMO	MAGDA	PALMEIRA D'OESTE	SÃO JOAO DAS DUAS PONTES
CARDOSO	MARINOPOLIS	PARANAPUA	SÃO JOSE DO RIO PRETO
CEDRAL	MENDONCA	PARISI	SEBASTIANOPOLIS DO SUL
COSMORAMA	MERIDIANO	PAULO DE FARIA	TANABI
DIRCE REIS	MESOPOLIS	PEDRANOPOLIS	TRES FRONTEIRAS
DOLCINOPOLIS	MIRA ESTRELA	PLANALTO	TURMALINA
ESTRELA D'OESTE	MIRASSOL	POLONI	UBARANA
FERNANDOPOLIS	MIRASSOLANDIA	PONTALINDA	UCHOA
FLOREAL	MONCOES	PONTES GESTAL	UNIAO PAULISTA
GUAPIACU	MONTE APRAZIVEL	POPULINA	URANIA
GUARANI D'OESTE	NEVES PAULISTA	POTIRENDABA	VALENTIM GENTIL
IBIRA	NHANDEARA	RIOLANDIA	VITORIA BRASIL
ICEM	NIPOA	RUBINEIA	VOTUPORANGA
INDIAPORA	NOVA ALIANCA	SANTA ALBERTINA	ZACARIAS

Municípios da Região de Ribeirão Preto

ALTAIR	EMBAUBA	MONTE ALTO	SANTA CRUZ DA ESPERANCA
ALTINOPOLIS	FRANCA	MONTE AZUL PAULISTA	SANTA ROSA DO VITERBO
ARAMINA	GUAIRA	MORRO AGUDO	SANTO ANTONIO DA ALEGRIA
BARRETOS	GUARA	NUPORANGA	SÃO JOAQUIM DA BARRA
BARRINHA	GUARACI	OLIMPIA	SÃO JOSE DA BELA VISTA
BATATAIS	GUARIBA	ORLANDIA	SÃO SIMAO
BEBEDOURO	GUATAPARA	PATROCINIO PAULISTA	SERRA AZUL
BRODOWSKI	IGARAPAVA	PEDREGULHO	SERRANA
BURITIZAL	IPUA	PIRANGI	SERTAOZINHO
CAJOBI	ITIRAPUA	PITANGUEIRAS	SEVERINIA
CAJURU	ITUVERAVA	PONTAL	TAIACU
CASSIA DOS COQUEIROS	JABORANDI	PRADOPOLIS	TAIUVA
COLINA	JABOTICABAL	RESTINGA	TAQUARAL
COLOMBIA	JARDINOPOLIS	RIBEIRAO CORRENTE	TERRA ROXA
CRAVINHOS	JERIQUEARA	RIBEIRAO PRETO	VIRADOURO
CRISTAIS PAULISTA	LUIS ANTONIO	RIFAINA	VISTA ALEGRE DO ALTO
DUMONT	MIGUELOPOLIS	SALES OLIVEIRA	

Municípios de Araraquara:

AGUAI	DOURADO	NOVA EUROPA	SANTO ANTONIO DO JARDIM
AGUAS DA PRATA	ELISIARIO	NOVAIS	SÃO CARLOS
AMERICO BRASILIENSE	ESPIRITO SANTO DO PINHAL	NOVO HORIZONTE	SÃO JOAO DA BOA VISTA
ARARAQUARA	FERNANDO PRESTES	PALMARES PAULISTA	SÃO JOSE DO RIO PARDO
ARIRANHA	GAVIAO PEIXOTO	PARAISO	SÃO SEBASTIAO DA GRAMA
BOA ESPERANCA DO SUL	IBATE	PINDORAMA	TABAPUA
BORBOREMA	IBITINGA	PORTO FERREIRA	TABATINGA
CACONDE	IRAPUA	RIBEIRAO BONITO	TAMBAU
CANDIDO RODRIGUES	ITAJOBÍ	RINCAO	TAPIRATIBA
CASA BRANCA	ITAPOLIS	SALES	TAQUARITINGA
CATANDUVA	ITOBI	SANTA ADELIA	TRABIJU
CATIGUA	MARAPOAMA	SANTA CRUZ DAS PALMEIRAS	URUPES
DESCALVADO	MATAO	SANTA ERNESTINA	VARGEM GRANDE DO SUL
DIVINOLANDIA	MOCOCA	SANTA LUCIA	
DOBRADA	MOTUCA	STA RITA PASSA QUATRO	

LOTE 4

ARAÇATUBA / PRESIDENTE PRUDENTE BAURU / MARÍLIA

RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS

Municípios de Araçatuba:

ALTO ALEGRE	BURITAMA	ILHA SOLTEIRA	PEREIRA BARRETO
ANDRADINA	CASTILHO	ITAPURA	PIACATU
ARACATUBA	CLEMENTINA	LAVINIA	RUBIACEA
AURIFLAMA	COROADOS	LOURDES	SANTO ANTONIO ARACANGUA
AVANHANDAVA	GABRIEL MONTEIRO	LUIZIANIA	SANTOPOLIS DO AGUAPEI
BARBOSA	GASTAO VIDIGAL	MIRANDOPOLIS	SÃO JOAO DE IRACEMA
BENTO DE ABREU	GENERAL SALGADO	MURUTINGA DO SUL	SUD MENUCCI
BILAC	GLICERIO	NOVA CASTILHO	SUZANOPOLIS
BIRIGUI	GUARACAI	NOVA INDEPENDENCIA	TURIUBA
BRAUNA	GUARARAPES	NOVA LUZITANIA	VALPARAISO
BREJO-ALEGRE	GUZOLANDIA	PENAPOLIS	

Municípios da Região de Presidente Prudente:

ADAMANTINA	INUBIA PAULISTA	OURO VERDE	ROSANA
ALFREDO MARCONDES	IRAPURU	PACAEMBU	SAGRES
ALVARES MACHADO	JOAO RAMALHO	PANORAMA	SALMOURAO
ANHUMAS	JUNQUEIROPOLIS	PAULICEIA	SANDOVALINA
CAIABU	LUCELIA	PIQUEROBI	SANTA MERCEDES
CAIUA	MARABA PAULISTA	PIRAPOZINHO	SANTO ANASTACIO
DRACENA	MARIAPOLIS	PRACINHA	SANTO EXPEDITO
EMILIANOPOLIS	MARTINOPOLIS	PRESIDENTE BERNARDES	SÃO JOAO DO PAU D'ALHO
ESTRELA DO NORTE	MIRANTE DO PARANAPANEMA	PRESIDENTE EPITACIO	TACIBA
EUCLIDES DA CUNHA PAULISTA	MONTE CASTELO	PRESIDENTE PRUDENTE	TARABAI
FLORA RICA	NANTES	PRESIDENTE VENCESLAU	TEODORO SAMPAIO
FLORIDA PAULISTA	NARANDIBA	RANCHARIA	TUPI PAULISTA
IEPE	NOVA GUATAPORANGA	REGENTE FEIJO	
INDIANA	OSVALDO CRUZ	RIBEIRAO DOS INDIOS	

Municípios da Região de Bauru:

AGUAS DE STA BARBARA	CABRALIA PAULISTA	ITAJU	PIRAJUI
AGUDOS	CAFELANDIA	ITAPORANGA	PIRATININGA
ARANDU	CERQUEIRA CESAR	ITAPUI	PONGAI
AREALVA	CORONEL MACEDO	JAU	PRESIDENTE ALVES
AVAI	DOIS CORREGOS	LENCOIS PAULISTA	PROMISSÃO
AVARE	DUARTINA	LINS	REGINOPOLIS
BALBINOS	FARTURA	LUCIANOPOLIS	SABINO
BARAO DE ANTONINA	GETULINA	MACATUBA	SARUTAIA
BARIRI	GUAICARA	MANDURI	TAGUAI
BARRA BONITA	GUARANTA	MINEIROS DO TIETE	TAQUARITUBA
BAURU	IACANGA	PARANAPANEMA	TEJUPA
BOCAINA	IARAS	PAULISTANIA	UBIRAJARA
BORACEIA	IGARACU DO TIETE	PEDERNEIRAS	URU
BOREBI	ITAI	PIRAJU	

Municípios da Região de Marília:

ALVARO DE CARVALHO	ESPIRITO SANTO DO TURVO	MARACAI	QUATA
ALVINLANDIA	FERNAO	MARILIA	QUEIROZ
ARCO-IRIS	FLORINIA	OCAUCU	QUINTANA
ASSIS	GALIA	OLEO	RIBEIRAO DO SUL
BASTOS	GARÇA	ORIENTE	RINOPOLIS
BERNARDINO DE CAMPOS	GUAIMBE	OSCAR BRESSANE	SALTO GRANDE
BORA	HERCULANDIA	OURINHOS	SANTA CRUZ DO RIO PARDO
CAMPOS NOVOS PAULISTA	IACRI	PALMITAL	SÃO PEDRO DO TURVO
CANDIDO MOTA	IBIRAREMA	PARAGUACU PAULISTA	TARUMA
CANITAR	IPAUCU	PARAPUA	TIMBURI
CHAVANTES	JULIO MESQUITA	PEDRINHAS PAULISTA	TUPA
CRUZALIA	LUPERCIO	PLATINA	VERA CRUZ
ECHAPORA	LUTECIA	POMPEIA	

LOTE 5

SOROCABA / CAMPINAS

RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS

Municípios Região de Campinas:

AGUAS DE LINDOIA	COSMOPOLIS	LINDOIA	RIO DAS PEDRAS
AGUAS DE SÃO PEDRO	ELIAS FAUSTO	LOUVEIRA	SALTINHO
AMERICANA	ENGENHEIRO COELHO	MOGI-GUACU	SANTA BARBARA D'OESTE
AMPARO	ESTIVA GERBI	MOJI-MIRIM	SANTA CRUZ DA CONCEICAO
ANALANDIA	HOLAMBRA	MOMBUCA	SANTA GERTRUDES
ARARAS	HORTOLANDIA	MONTE ALEGRE DO SUL	SANTA MARIA DA SERRA
ARTUR NOGUEIRA	INDAIATUBA	MONTE MOR	SANTO ANTONIO DE POSSE
ATIBAIA	IPEUNA	MORUNGABA	SÃO PEDRO
BOM JESUS DOS PERDOES	IRACEMAPOLIS	NAZARE PAULISTA	SERRA NEGRA
BRAGANCA PAULISTA	ITAPIRA	NOVA ODESSA	SOCORRO
BROTAS	ITATIBA	PAULINIA	SUMARE
CABREUVA	ITIRAPINA	PEDRA BELA	TORRINHA
CAMPINAS	ITUPEVA	PEDREIRA	TUIUTI
CAMPO LIMPO PAULISTA	JAGUARIUNA	PINHALZINHO	VALINHOS
CAPIVARI	JARINU	PIRACAIA	VARGEM
CHARQUEADA	JOANOPOLIS	PIRACICABA	VARZEA PAULISTA
CONCHAL	JUNDIAI	PIRASSUNUNGA	VINHEDO
CORDEIROPOLIS	LEME	RAFARD	
CORUMBATAI	LIMEIRA	RIO CLARO	

Municípios da Região de Sorocaba:

ALAMBARI	CAPELA DO ALTO	ITU	RIVERSUL
ALUMINIO	CERQUILHO	JUMIRIM	SALTO
ANGATUBA	CESARIO LANGE	LARANJAL PAULISTA	SALTO DE PIRAPORA
ANHEMBI	CONCHAS	MAIRINQUE	SÃO MANUEL
APIAI	GUAPIARA	NOVA CAMPINA	SÃO MIGUEL ARCANJO
ARACARIGUAMA	GUAREI	PARDINHO	SÃO ROQUE
ARACOIABA DA SERRA	IBIUNA	PEREIRAS	SARAPUI
AREIOPOLIS	IPERO	PIEDADE	SOROCABA
BARRA DO CHAPEU	IPORANGA	PILAR DO SUL	TAPIRAI
BOFETE	ITABERA	PORANGABA	TAQUARIVAI
BOITUVA	ITAOCA	PORTO FELIZ	TATUI
BOM SUCESSO DE ITARARE	ITAPETININGA	PRATANIA	TIETE
BOTUCATU	ITAPEVA	QUADRA	TORRE DE PEDRA
BURI	ITAPIRAPUA PAULISTA	RIBEIRA	VOTORANTIM
CAMPINA DO MONTE ALEGRE	ITARARE	RIBEIRAO BRANCO	
CAPAO BONITO	ITATINGA	RIBEIRAO GRANDE	

LOTE 6

BAIXADA SANTISTA / TAUBATÉ

RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS

Municípios da Região da Baixada Santista :

BARRA DO TURVO	GUARUJA	JUQUIA	PRAIA GRANDE
BERTIOGA	IGUAPE	MIRACATU	REGISTRO
CAJATI	ILHA COMPRIDA	MONGAGUA	SANTOS
CANANEIA	ITANHAEM	PARIQUERA-ACU	SÃO VICENTE
CUBATAO	ITARIRI	PEDRO DE TOLEDO	SETE BARRAS
ELDORADO	JACUPIRANGA	PERUIBE	

Municípios da Região de Taubaté:

APARECIDA	CUNHA	NATIVIDADE DA SERRA	SÃO BENTO DO SAPUCAI
ARAPEI	GUARATINGUETA	PARAIBUNA	SÃO JOSE DO BARREIRO
AREIAS	IGARATA	PINDAMONHANGABA	SÃO JOSE DOS CAMPOS
BANANAL	ILHABELA	PIQUETE	SÃO LUIS DO PARAÍTINGA
CACAPAVA	JACAREI	POTIM	SÃO SEBASTIAO
CACHOEIRA PAULISTA	JAMBEIRO	QUELUZ	SILVEIRAS
CAMPOS DO JORDAO	LAGOINHA	REDENCAO DA SERRA	TAUBATE
CANAS	LAVRINHAS	ROSEIRA	TREMEMBE
CARAGUATATUBA	LORENA	SANTA BRANCA	UBATUBA
CRUZEIRO	MONTEIRO LOBATO	SANTO ANTONIO DO PINHAL	

ANEXO III

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO PELA CDHU

ANEXO III a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO (lo=FEV/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 1

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	289,67	1	20,00	10	200,00	57.934,00
2	Consultor I	201,16	1	20,00	20	400,00	80.464,00
3	Coordenador Geral	291,68	1	168,00	24	4.032,00	1.176.053,76
4	Coordenador Setorial	246,42	3	168,00	24	12.096,00	2.980.696,32
5	Nível Superior Sênior III	182,96	1	168,00	24	4.032,00	737.694,72
6	Nível Superior Sênior II	174,25	1	168,00	24	4.032,00	702.576,00
7	Nível Superior Sênior I	165,95	1	168,00	24	4.032,00	669.110,40
8	Nível Superior Pleno II	116,94	2	168,00	24	8.064,00	943.004,16
9	Nível Superior Pleno I	106,31	3	168,00	24	12.096,00	1.285.925,76
10	Nível Superior Junior-II	104,86	1	168,00	20	3.360,00	352.329,60
11	Nível Superior Junior-I	95,33	3	168,00	20	10.080,00	960.926,40
12	Técnico Especializado Sênior II	75,45	2	168,00	24	8.064,00	608.428,80
13	Técnico Especializado Sênior I	71,86	1	168,00	24	4.032,00	289.739,52
14	Técnico Especializado Pleno II	65,82	1	168,00	24	4.032,00	265.386,24
15	Técnico Especializado Pleno I	62,68	3	168,00	24	12.096,00	758.177,28
16	Técnico Especializado Junior-II	61,47	1	168,00	24	4.032,00	247.847,04
17	Técnico Especializado Junior-I	58,55	1	168,00	24	4.032,00	236.073,60
18	Programador II	114,96	1	168,00	5	840,00	96.566,40
19	Programador I	85,93	1	168,00	10	1.680,00	144.362,40
20	Secretária II	71,21	0	168,00	24	0,00	0,00
21	Assistente Administrativo II	54,75	2	168,00	24	8.064,00	441.504,00
22	Assistente Administrativo I	42,99	1	168,00	24	4.032,00	173.335,68
23	Auxiliar Administrativo	33,25	2	168,00	24	8.064,00	268.128,00
Sub-Total A1) Equipe Técnica							13.476.264,08

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês	15.165,45	1,00	24	24,00	363.970,80
2	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	0,00	24	0,00	0,00
3	Locomoção	km	0,72	6.000,00	24	144.000,00	103.680,00
4	Estadia	dia	120,89	5,00	24	120,00	14.506,80
5	Topografia	equipe/mês	32.328,69	1,00	24	24,00	775.888,56
Sub-Total A2) Despesas Diretas							1.258.046,16

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) = 14.799.824,96

ANEXO III - b
COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 1

B1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	289,67	1	35,00	24	840,00	243.322,80
2	Consultor I	201,16	1	84,00	24	2.016,00	405.538,56
3	Coordenador Setorial	246,42	1	168,00	24	4.032,00	993.565,44
4	Supervisor	201,16	2	168,00	24	8.064,00	1.622.154,24
5	Nível Superior Social Sênior	157,08	1	168,00	24	4.032,00	633.346,56
6	Nível Superior Social Pleno	105,55	2	168,00	24	8.064,00	851.155,20
7	Nível Superior Social Junior	78,88	1	168,00	20	3.360,00	265.036,80
8	Técnico Social NM Sênior	71,38	2	168,00	24	8.064,00	575.608,32
9	Técnico Social NM Pleno	58,74	1	168,00	24	4.032,00	236.839,68
10	Técnico Social NM Junior	49,36	1	168,00	24	4.032,00	199.019,52
11	Programador I	85,93	1	168,00	24	4.032,00	346.469,76
12	Assistente Administrativo II	54,75	1	168,00	24	4.032,00	220.752,00
13	Assistente Administrativo I	42,99	1	168,00	24	4.032,00	173.335,68
14	Auxiliar Administrativo	33,25	1	168,00	24	4.032,00	134.064,00
15	Pesquisador / Arrolador / Digitador II	38,24	4	168,00	24	16.128,00	616.734,72
Sub-Total B1) Equipe Técnica							7.516.943,28

B2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	1,00	24	24,00	194.117,76
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia	498,84	22,00	20	440,00	219.489,60
3	Locomoção	km	0,72	5000,00	24	120.000,00	86.400,00
4	Estadia	dia	120,89	1,00	24	24,00	2.901,36
Sub-Total B2) Despesas Diretas							502.908,72

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	697,81	1,00	24	24,00	16.747,44
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							16.747,44

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) = 8.036.599,44

TOTAL ÁREA TECNICA (A) = 14.799.824,96

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) = 8.036.599,44

TOTAL LOTE 1 (A+B) = 22.836.424,40

ANEXO III a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO (lo=FEV/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 2

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	289,67	1	20,00	12	240,00	69.520,80
2	Consultor I	201,16	1	20,00	20	400,00	80.464,00
3	Coordenador Geral	291,68	1	168,00	24	4.032,00	1.176.053,76
4	Coordenador Setorial	246,42	3	168,00	24	12.096,00	2.980.696,32
5	Nível Superior Sênior III	182,96	1	168,00	24	4.032,00	737.694,72
6	Nível Superior Sênior II	174,25	1	168,00	24	4.032,00	702.576,00
7	Nível Superior Sênior I	165,95	3	168,00	24	12.096,00	2.007.331,20
8	Nível Superior Pleno II	116,94	4	168,00	24	16.128,00	1.886.008,32
9	Nível Superior Pleno I	106,31	4	168,00	24	16.128,00	1.714.567,68
10	Nível Superior Junior-II	104,86	1	168,00	20	3.360,00	352.329,60
11	Nível Superior Junior-I	95,33	3	168,00	20	10.080,00	960.926,40
12	Técnico Especializado Sênior II	75,45	2	168,00	24	8.064,00	608.428,80
13	Técnico Especializado Sênior I	71,86	2	168,00	24	8.064,00	579.479,04
14	Técnico Especializado Pleno II	65,82	1	168,00	24	4.032,00	265.386,24
15	Técnico Especializado Pleno I	62,68	2	168,00	24	8.064,00	505.451,52
16	Técnico Especializado Junior-II	61,47	1	168,00	24	4.032,00	247.847,04
17	Técnico Especializado Junior-I	58,55	1	168,00	24	4.032,00	236.073,60
18	Programador II	114,96	1	168,00	5	840,00	96.566,40
19	Programador I	85,93	1	168,00	10	1.680,00	144.362,40
20	Secretária II	71,21	0	168,00	24	0,00	0,00
21	Assistente Administrativo II	54,75	2	168,00	24	8.064,00	441.504,00
22	Assistente Administrativo I	42,99	1	168,00	24	4.032,00	173.335,68
23	Auxiliar Administrativo	33,25	2	168,00	24	8.064,00	268.128,00
Sub-Total A1) Equipe Técnica							16.234.731,52

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês	15.165,45	1,00	24	24,00	363.970,80
2	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	0,00	24	0,00	0,00
3	Locomoção	km	0,72	10.000,00	24	240.000,00	172.800,00
4	Estadia	dia	120,89	5,00	24	120,00	14.506,80
5	Topografia	equipe/mês	32.328,69	1,00	24	24,00	775.888,56
Sub-Total A2) Despesas Diretas							1.327.166,16

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =

17.627.412,40

ANEXO III - b
COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 2

B1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	288,00	1	35,00	24	840,00	241.920,00
2	Consultor I	200,00	1	84,00	24	2.016,00	403.200,00
3	Coordenador Setorial	245,00	1	168,00	24	4.032,00	987.840,00
4	Supervisor	200,00	2	168,00	24	8.064,00	1.612.800,00
5	Nível Superior Social Sênior	156,18	2	168,00	24	8.064,00	1.259.435,52
6	Nível Superior Social Pleno	104,94	2	168,00	24	8.064,00	846.236,16
7	Nível Superior Social Junior	78,43	2	168,00	24	8.064,00	632.459,52
8	Técnico Social NM Sênior	70,97	2	168,00	24	8.064,00	572.302,08
9	Técnico Social NM Pleno	58,40	1	168,00	24	4.032,00	235.468,80
10	Técnico Social NM Junior	49,08	1	168,00	24	4.032,00	197.890,56
11	Programador I	85,44	1	168,00	24	4.032,00	344.494,08
12	Assistente Administrativo II	54,44	1	168,00	24	4.032,00	219.502,08
13	Assistente Administrativo I	42,74	1	168,00	24	4.032,00	172.327,68
14	Auxiliar Administrativo	33,06	2	168,00	24	8.064,00	266.595,84
15	Pesquisador / Arrolador / Digitador II	38,02	6	168,00	24	24.192,00	919.779,84
Sub-Total B1) Equipe Técnica							8.912.252,16

B2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	1,00	24	24,00	194.117,76
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia	498,84	22,00	24	528,00	263.387,52
3	Locomoção	km	0,72	5000,00	24	120.000,00	86.400,00
4	Estadia	dia	120,89	1,00	24	24,00	2.901,36
Sub-Total B2) Despesas Diretas							546.806,64

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	697,81	1,00	24	24,00	16.747,44
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							16.747,44

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) = 9.475.806,24

TOTAL ÁREA TECNICA (A) = 17.627.412,40

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) = 9.475.806,24

TOTAL LOTE 2 (A+B) = 27.103.218,64

ANEXO III a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO (lo=FEV/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 3

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	289,67	1	20,00	10	200,00	57.934,00
2	Consultor I	201,16	1	20,00	18	360,00	72.417,60
3	Coordenador Geral	291,68	1	168,00	24	4.032,00	1.176.053,76
4	Coordenador Setorial	246,42	3	168,00	24	12.096,00	2.980.696,32
5	Nível Superior Sênior III	182,96	1	168,00	24	4.032,00	737.694,72
6	Nível Superior Sênior II	174,25	1	168,00	24	4.032,00	702.576,00
7	Nível Superior Sênior I	165,95	3	168,00	24	12.096,00	2.007.331,20
8	Nível Superior Pleno II	116,94	3	168,00	24	12.096,00	1.414.506,24
9	Nível Superior Pleno I	106,31	4	168,00	24	16.128,00	1.714.567,68
10	Nível Superior Junior-II	104,86	1	168,00	20	3.360,00	352.329,60
11	Nível Superior Junior-I	95,33	3	168,00	20	10.080,00	960.926,40
12	Técnico Especializado Sênior II	75,45	2	168,00	24	8.064,00	608.428,80
13	Técnico Especializado Sênior I	71,86	1	168,00	24	4.032,00	289.739,52
14	Técnico Especializado Pleno II	65,82	1	168,00	24	4.032,00	265.386,24
15	Técnico Especializado Pleno I	62,68	2	168,00	24	8.064,00	505.451,52
16	Técnico Especializado Junior-II	61,47	1	168,00	24	4.032,00	247.847,04
17	Técnico Especializado Junior-I	58,55	1	168,00	24	4.032,00	236.073,60
18	Programador II	114,96	1	168,00	5	840,00	96.566,40
19	Programador I	85,93	1	168,00	10	1.680,00	144.362,40
20	Secretária II	71,21	0	168,00	24	0,00	0,00
21	Assistente Administrativo II	54,75	2	168,00	24	8.064,00	441.504,00
22	Assistente Administrativo I	42,99	2	168,00	24	8.064,00	346.671,36
23	Auxiliar Administrativo	33,25	2	168,00	24	8.064,00	268.128,00
Sub-Total A1) Equipe Técnica							15.627.192,40

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês	15.165,45	1,00	24	24,00	363.970,80
2	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	1,00	24	24,00	194.117,76
3	Locomoção	km	0,72	12.000,00	24	288.000,00	207.360,00
4	Estadia	dia	120,89	60,00	24	1.440,00	174.081,60
5	Topografia	equipe/mês	32.328,69	1,00	24	24,00	775.888,56
Sub-Total A2) Despesas Diretas							1.715.418,72

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =

17.408.125,84

ANEXO III - b
COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 3

B1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	288,00	1	35,00	20	700,00	201.600,00
2	Consultor I	200,00	1	84,00	20	1.680,00	336.000,00
3	Coordenador Setorial	245,00	1	168,00	24	4.032,00	987.840,00
4	Supervisor	200,00	2	168,00	24	8.064,00	1.612.800,00
5	Nível Superior Social Sênior	156,18	1	168,00	24	4.032,00	629.717,76
6	Nível Superior Social Pleno	104,94	1	168,00	24	4.032,00	423.118,08
7	Nível Superior Social Junior	78,43	1	168,00	24	4.032,00	316.229,76
8	Técnico Social NM Sênior	70,97	1	168,00	24	4.032,00	286.151,04
9	Técnico Social NM Pleno	58,40	1	168,00	24	4.032,00	235.468,80
10	Técnico Social NM Junior	49,08	1	168,00	24	4.032,00	197.890,56
11	Programador I	85,44	1	168,00	24	4.032,00	344.494,08
12	Assistente Administrativo II	54,44	1	168,00	24	4.032,00	219.502,08
13	Assistente Administrativo I	42,74	2	168,00	24	8.064,00	344.655,36
14	Auxiliar Administrativo	33,06	1	168,00	10	1.680,00	55.540,80
15	Pesquisador / Arrolador / Digitador II	38,02	1	168,00	10	1.680,00	63.873,60
Sub-Total B1) Equipe Técnica							6.254.881,92

B2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	0,00	24	0,00	0,00
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia	498,84	22,00	6	132,00	65.846,88
3	Locomoção	km	0,72	12000,00	24	288.000,00	207.360,00
4	Estadia	dia	120,89	48,00	24	1.152,00	139.265,28
Sub-Total B2) Despesas Diretas							412.472,16

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.503,80	1,00	24	24,00	60.091,20
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							60.091,20

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) = 6.727.445,28

TOTAL ÁREA TECNICA (A) = 17.408.125,84

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) = 6.727.445,28

TOTAL LOTE 3 (A+B) = 24.135.571,12

ANEXO III a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO (lo=FEV/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 4

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	289,67	1	20,00	10	200,00	57.934,00
2	Consultor I	201,16	1	20,00	20	400,00	80.464,00
3	Coordenador Geral	291,68	1	168,00	24	4.032,00	1.176.053,76
4	Coordenador Setorial	246,42	3	168,00	24	12.096,00	2.980.696,32
5	Nível Superior Sênior III	182,96	3	168,00	24	12.096,00	2.213.084,16
6	Nível Superior Sênior II	174,25	2	168,00	24	8.064,00	1.405.152,00
7	Nível Superior Sênior I	165,95	1	168,00	24	4.032,00	669.110,40
8	Nível Superior Pleno II	116,94	2	168,00	24	8.064,00	943.004,16
9	Nível Superior Pleno I	106,31	4	168,00	24	16.128,00	1.714.567,68
10	Nível Superior Junior-II	104,86	1	168,00	24	4.032,00	422.795,52
11	Nível Superior Junior-I	95,33	2	168,00	24	8.064,00	768.741,12
12	Técnico Especializado Sênior II	75,45	3	168,00	24	12.096,00	912.643,20
13	Técnico Especializado Sênior I	71,86	1	168,00	24	4.032,00	289.739,52
14	Técnico Especializado Pleno II	65,82	2	168,00	24	8.064,00	530.772,48
15	Técnico Especializado Pleno I	62,68	3	168,00	24	12.096,00	758.177,28
16	Técnico Especializado Junior-II	61,47	1	168,00	24	4.032,00	247.847,04
17	Técnico Especializado Junior-I	58,55	2	168,00	24	8.064,00	472.147,20
18	Programador II	114,96	1	168,00	5	840,00	96.566,40
19	Programador I	85,93	1	168,00	10	1.680,00	144.362,40
20	Secretária II	71,21	0	168,00	24	0,00	0,00
21	Assistente Administrativo II	54,75	2	168,00	24	8.064,00	441.504,00
22	Assistente Administrativo I	42,99	2	168,00	24	8.064,00	346.671,36
23	Auxiliar Administrativo	33,25	1	168,00	24	4.032,00	134.064,00
Sub-Total A1) Equipe Técnica							16.806.098,00

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês	15.165,45	1,00	24	24,00	363.970,80
2	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	1,00	24	24,00	194.117,76
3	Locomoção	km	0,72	16.000,00	24	384.000,00	276.480,00
4	Estadia	dia	120,89	80,00	24	1.920,00	232.108,80
5	Topografia	equipe/mês	32.328,69	1,00	24	24,00	775.888,56
Sub-Total A2) Despesas Diretas							1.842.565,92

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) = 18.714.178,64

ANEXO III - b
COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 4

B1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	288,00	1	35,00	20	700,00	201.600,00
2	Consultor I	200,00	1	84,00	20	1.680,00	336.000,00
3	Coordenador Setorial	245,00	1	168,00	24	4.032,00	987.840,00
4	Supervisor	200,00	2	168,00	24	8.064,00	1.612.800,00
5	Nível Superior Social Sênior	156,18	1	168,00	24	4.032,00	629.717,76
6	Nível Superior Social Pleno	104,94	2	168,00	24	8.064,00	846.236,16
7	Nível Superior Social Junior	78,43	1	168,00	24	4.032,00	316.229,76
8	Técnico Social NM Sênior	70,97	1	168,00	24	4.032,00	286.151,04
9	Técnico Social NM Pleno	58,40	1	168,00	24	4.032,00	235.468,80
10	Técnico Social NM Junior	49,08	1	168,00	24	4.032,00	197.890,56
11	Programador I	85,44	1	168,00	24	4.032,00	344.494,08
12	Assistente Administrativo II	54,44	2	168,00	24	8.064,00	439.004,16
13	Assistente Administrativo I	42,74	1	168,00	24	4.032,00	172.327,68
14	Auxiliar Administrativo	33,06	1	168,00	10	1.680,00	55.540,80
15	Pesquisador / Arrolador / Digitador II	38,02	1	168,00	10	1.680,00	63.873,60
Sub-Total B1) Equipe Técnica							6.725.174,40

B2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	0,00	24	0,00	0,00
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia	498,84	22,00	6	132,00	65.846,88
3	Locomoção	km	0,72	15000,00	24	360.000,00	259.200,00
4	Estadia	dia	120,89	47,00	24	1.128,00	136.363,92
Sub-Total B2) Despesas Diretas							461.410,80

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.700,06	1,00	24	24,00	64.801,44
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							64.801,44

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) = 7.251.386,64

TOTAL ÁREA TECNICA (A) = 18.714.178,64

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) = 7.251.386,64

TOTAL LOTE 4 (A+B) = 25.965.565,28

ANEXO III a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO (lo=FEV/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 5

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	289,67	1	20,00	10	200,00	57.934,00
2	Consultor I	201,16	1	20,00	18	360,00	72.417,60
3	Coordenador Geral	291,68	1	168,00	24	4.032,00	1.176.053,76
4	Coordenador Setorial	246,42	3	168,00	24	12.096,00	2.980.696,32
5	Nível Superior Sênior III	182,96	1	168,00	24	4.032,00	737.694,72
6	Nível Superior Sênior II	174,25	1	168,00	24	4.032,00	702.576,00
7	Nível Superior Sênior I	165,95	2	168,00	24	8.064,00	1.338.220,80
8	Nível Superior Pleno II	116,94	2	168,00	24	8.064,00	943.004,16
9	Nível Superior Pleno I	106,31	4	168,00	24	16.128,00	1.714.567,68
10	Nível Superior Junior-II	104,86	1	168,00	20	3.360,00	352.329,60
11	Nível Superior Junior-I	95,33	3	168,00	20	10.080,00	960.926,40
12	Técnico Especializado Sênior II	75,45	1	168,00	24	4.032,00	304.214,40
13	Técnico Especializado Sênior I	71,86	2	168,00	24	8.064,00	579.479,04
14	Técnico Especializado Pleno II	65,82	1	168,00	24	4.032,00	265.386,24
15	Técnico Especializado Pleno I	62,68	2	168,00	24	8.064,00	505.451,52
16	Técnico Especializado Junior-II	61,47	2	168,00	24	8.064,00	495.694,08
17	Técnico Especializado Junior-I	58,55	1	168,00	24	4.032,00	236.073,60
18	Programador II	114,96	1	168,00	5	840,00	96.566,40
19	Programador I	85,93	1	168,00	10	1.680,00	144.362,40
20	Secretária II	71,21	0	168,00	24	0,00	0,00
21	Assistente Administrativo II	54,75	2	168,00	24	8.064,00	441.504,00
22	Assistente Administrativo I	42,99	1	168,00	24	4.032,00	173.335,68
23	Auxiliar Administrativo	33,25	2	168,00	24	8.064,00	268.128,00
Sub-Total A1) Equipe Técnica							14.546.616,40

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês	15.165,45	1,00	24	24,00	363.970,80
2	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	1,00	24	24,00	194.117,76
3	Locomoção	km	0,72	8.000,00	24	192.000,00	138.240,00
4	Estadia	dia	120,89	30,00	24	720,00	87.040,80
5	Topografia	equipe/mês	32.328,69	1,00	24	24,00	775.888,56
Sub-Total A2) Despesas Diretas							1.559.257,92

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) = 16.171.389,04

ANEXO III - b
COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 5

B1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	288,00	1	35,00	10	350,00	100.800,00
2	Consultor I	200,00	1	84,00	20	1.680,00	336.000,00
3	Coordenador Setorial	245,00	1	168,00	24	4.032,00	987.840,00
4	Supervisor	200,00	2	168,00	24	8.064,00	1.612.800,00
5	Nível Superior Social Sênior	156,18	1	168,00	24	4.032,00	629.717,76
6	Nível Superior Social Pleno	104,94	1	168,00	24	4.032,00	423.118,08
7	Nível Superior Social Junior	78,43	1	168,00	24	4.032,00	316.229,76
8	Técnico Social NM Sênior	70,97	1	168,00	24	4.032,00	286.151,04
9	Técnico Social NM Pleno	58,40	1	168,00	24	4.032,00	235.468,80
10	Técnico Social NM Junior	49,08	1	168,00	24	4.032,00	197.890,56
11	Programador I	85,44	1	168,00	24	4.032,00	344.494,08
12	Assistente Administrativo II	54,44	2	168,00	24	8.064,00	439.004,16
13	Assistente Administrativo I	42,74	1	168,00	24	4.032,00	172.327,68
14	Auxiliar Administrativo	33,06	1	168,00	24	4.032,00	133.297,92
15	Pesquisador / Arrolador / Digitador II	38,02	1	168,00	24	4.032,00	153.296,64
Sub-Total B1) Equipe Técnica							6.368.436,48

B2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	0,00	24	0,00	0,00
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia	498,84	22,00	15	330,00	164.617,20
3	Locomoção	km	0,72	13000,00	24	312.000,00	224.640,00
4	Estadia	dia	120,89	25,00	24	600,00	72.534,00
Sub-Total B2) Despesas Diretas							461.791,20

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	1.490,78	1,00	24	24,00	35.778,72
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							35.778,72

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) = 6.866.006,40

TOTAL ÁREA TECNICA (A) = 16.171.389,04

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) = 6.866.006,40

TOTAL LOTE 5 (A+B) = 23.037.395,44

ANEXO III a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO (lo=FEV/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 6

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	289,67	1	20,00	12	240,00	69.520,80
2	Consultor I	201,16	1	20,00	24	480,00	96.556,80
3	Coordenador Geral	291,68	1	168,00	24	4.032,00	1.176.053,76
4	Coordenador Setorial	246,42	3	168,00	24	12.096,00	2.980.696,32
5	Nível Superior Sênior III	182,96	3	168,00	24	12.096,00	2.213.084,16
6	Nível Superior Sênior II	174,25	2	168,00	24	8.064,00	1.405.152,00
7	Nível Superior Sênior I	165,95	1	168,00	24	4.032,00	669.110,40
8	Nível Superior Pleno II	116,94	3	168,00	24	12.096,00	1.414.506,24
9	Nível Superior Pleno I	106,31	2	168,00	24	8.064,00	857.283,84
10	Nível Superior Junior-II	104,86	2	168,00	20	6.720,00	704.659,20
11	Nível Superior Junior-I	95,33	2	168,00	20	6.720,00	640.617,60
12	Técnico Especializado Sênior II	75,45	3	168,00	24	12.096,00	912.643,20
13	Técnico Especializado Sênior I	71,86	1	168,00	24	4.032,00	289.739,52
14	Técnico Especializado Pleno II	65,82	1	168,00	24	4.032,00	265.386,24
15	Técnico Especializado Pleno I	62,68	3	168,00	24	12.096,00	758.177,28
16	Técnico Especializado Junior-II	61,47	1	168,00	24	4.032,00	247.847,04
17	Técnico Especializado Junior-I	58,55	2	168,00	24	8.064,00	472.147,20
18	Programador II	114,96	1	168,00	5	840,00	96.566,40
19	Programador I	85,93	1	168,00	10	1.680,00	144.362,40
20	Secretária II	71,21	0	168,00	24	0,00	0,00
21	Assistente Administrativo II	54,75	2	168,00	24	8.064,00	441.504,00
22	Assistente Administrativo I	42,99	1	168,00	24	4.032,00	173.335,68
23	Auxiliar Administrativo	33,25	1	168,00	24	4.032,00	134.064,00
Sub-Total A1) Equipe Técnica							16.163.014,08

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês	15.165,45	1,00	24	24,00	363.970,80
2	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	1,00	24	24,00	194.117,76
3	Locomoção	km	0,72	6.000,00	24	144.000,00	103.680,00
4	Estadia	dia	120,89	30,00	24	720,00	87.040,80
5	Topografia	equipe/mês	32.328,69	1,00	24	24,00	775.888,56
Sub-Total A2) Despesas Diretas							1.524.697,92

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) = 17.753.226,72

ANEXO III - b
COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR ORÇADO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 6

B1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III	288,00	1	35,00	10	350,00	100.800,00
2	Consultor I	200,00	1	84,00	10	840,00	168.000,00
3	Coordenador Setorial	245,00	1	168,00	24	4.032,00	987.840,00
4	Supervisor	200,00	2	168,00	24	8.064,00	1.612.800,00
5	Nível Superior Social Sênior	156,18	1	168,00	24	4.032,00	629.717,76
6	Nível Superior Social Pleno	104,94	2	168,00	24	8.064,00	846.236,16
7	Nível Superior Social Junior	78,43	1	168,00	24	4.032,00	316.229,76
8	Técnico Social NM Sênior	70,97	2	168,00	24	8.064,00	572.302,08
9	Técnico Social NM Pleno	58,40	3	168,00	24	12.096,00	706.406,40
10	Técnico Social NM Junior	49,08	2	168,00	24	8.064,00	395.781,12
11	Programador I	85,44	1	168,00	24	4.032,00	344.494,08
12	Assistente Administrativo II	54,44	1	168,00	24	4.032,00	219.502,08
13	Assistente Administrativo I	42,74	1	168,00	24	4.032,00	172.327,68
14	Auxiliar Administrativo	33,06	1	168,00	24	4.032,00	133.297,92
15	Pesquisador / Arrolador / Digitador II	38,02	6	168,00	24	24.192,00	919.779,84
Sub-Total B1) Equipe Técnica							8.125.514,88

B2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês	8.088,24	1,00	24	24,00	194.117,76
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia	498,84	22,00	24	528,00	263.387,52
3	Locomoção	km	0,72	6000,00	24	144.000,00	103.680,00
4	Estadia	dia	120,89	15,00	24	360,00	43.520,40
Sub-Total B2) Despesas Diretas							604.705,68

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.313,48	1,00	24	24,00	55.523,52
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							55.523,52

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) = 8.785.744,08

TOTAL ÁREA TÉCNICA (A) = 17.753.226,72

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) = 8.785.744,08

TOTAL LOTE 6 (A+B) = 26.538.970,80

ANEXO IV

DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR "K"

DEMONSTRATIVO DA COMPOSIÇÃO DO FATOR "K"

A Licitante deverá apresentar demonstrativo da composição do fator "K" utilizado na formação das tarifas.

DEMONSTRATIVO DO FATOR K

ENCARGOS SOCIAIS	K1 =	98,84
-------------------------	-------------	--------------

Grupo A	1	INSS	20,00	98,84
	2	SESC	1,50	
	3	SENAC	1,00	
	4	INCRA	0,20	
	5	Salário Educação	2,50	
	6	FGTS	8,00	
	7	Seguro de Acidentes /INSS (7112-0/00)	3,00	
	8	SEBRAE	0,60	
Grupo B	9	Férias e Feriados	21,49	36,80
	10	Auxílio Doença	0,83	
	11	Licença Paternidade	0,36	
	12	13º Salário	11,08	
Grupo C	13	Aviso Prévio Indenizado	13,75	33,76
	14	Indenizações	2,11	
Grupo D	15	Incidência de A sobre B	12,42	15,86
			12,42	12,42

ADMINISTRAÇÃO (DESPESAS INDIRETAS)**K2 = 22,82**

Grupo A	16	Direção, Administração Central, Seleção, Treinamento e Manutenção de Pessoal	14,32	22,82
Grupo B	17	Despesas Gerais de Escritório	4,00	
Grupo C	18	Equipamentos de Informática, Comunicação e Veículos Administrativos	3,50	
Grupo E	19	Outras Despesas	1,00	

TRIBUTOS**K3 = 12,40**

	20	ISS	5,00	12,40
	21	PIS	1,32	
	22	COFINS	6,08	

TAXA DE LUCRO**K4 = 10,00**

	23	Lucro	10,00	10,00
--	----	-------	-------	--------------

RESUMO

Cálculo do Fator K: $K = (1+K1) \times (1+K2) \times (1+K4) / (1-K3)$

K1 (Encargos Sociais)	98,84
K2 (Administração e Despesas Indiretas)	22,82
K3 (Tributos)	12,40
K4 (Taxa de Lucro)	10,00

Fator K = 3,07

ANEXO V

**CARTA COM INDICAÇÃO DO REPRESENTANTE E
ENCAMINHAMENTO DA DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO.**

São Paulo, ____, de _____ de 2012

À

Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - CDHU

Rua Boa Vista, 170 - Edifício CIDADE I

CEP 01014-000 – São Paulo – SP

Ref.: CONCORRÊNCIA Nº

Att: Comissão Permanente de Licitações da CDHU

Prezados Senhores:

_____, (nome da empresa), inscrita no CNPJ/MF sob o Nº _____ neste ato representada pelo(s) seu(s) _____ (cargo(s) na empresa)

, Sr.(s) _____, portador (es) de Cédula de Identidade Nº

_____, emitida pela _____ e CPF Nº _____, em atendimento ao disposto no subitem 10.6. do Edital da Concorrência acima referida, vem perante V.S.as, credenciar o (a) Sr.(a) _____, portador da Cédula de Identidade Nº _____, emitida pela _____ e CPF Nº _____, como representante qualificado (a) a participar de todos os atos relativos à referida licitação inclusive com poderes expressos para apresentar ou desistir da interposição de recursos, nos termos do artigo 109 da Lei Federal Nº 8.666/93, bem como apresentar a documentação exigida para habilitação na citada Concorrência.

Atenciosamente,

Nome

Cargo

Carimbo

ANEXO VI

**MODELO DE DECLARAÇÃO DE SITUAÇÃO REGULAR PERANTE O MINISTÉRIO DO TRABALHO E
OUTRAS**

MODELO DE DECLARAÇÃO DE SITUAÇÃO REGULAR PERANTE O MINISTÉRIO DO TRABALHO E OUTRAS

À

Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - CDHU

Ref.: Concorrência nº 017/12

_____, _____ nome da pessoa jurídica _____, inscrita no CNPJ/MF sob nº _____, por intermédio de seu representante legal, o Sr. _____, portador da Carteira de Identidade nº _____ e do CPF nº _____, interessada em participar do processo licitatório nº _____, da Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo - CDHU, DECLARA, e para fins do disposto no inciso V do artigo 27 da Lei nº 8.666/93, acrescido pela Lei nº 9.854/99, que não emprega menor de dezoito anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre e não emprega menor de dezesseis anos.

Ressalva: emprega menor, a partir de quatorze anos, na condição de aprendiz ()
(Obs.: em caso afirmativo, assinalar a ressalva acima)

Declara também que atende às normas relativas à saúde e segurança do trabalho, para fins do determinado no parágrafo único, art. 117, Constituição do Estado de São Paulo.

E ainda, na qualidade de empregadora, não tem como Sócio, Representante, Administrador, Diretor, Gerente ou Empregado, pessoa condenada por crime ou contravenção penal, em razão da prática de atos de preconceito de raça, cor, sexo ou estado civil, ou pela adoção de práticas inibidoras, atentatórias ou impeditivas do exercício do direito à maternidade ou de qualquer outro critério discriminatório para a admissão ou permanência da mulher ou homem no emprego, nos termos da Lei Estadual nº 10.218 de 12/02/99.

São Paulo, _____ de _____ de _____.

Representante legal
(com carimbo da empresa)

ANEXO VII

PRÉ-REQUISITOS PARA PREENCHIMENTO DAS FUNÇÕES

PRÉ-REQUISITOS PARA PREENCHIMENTO DAS FUNÇÕES	
Consultor III	Formação superior, com experiência específica na área de interesse comprovada em Curriculum Vitae, de, no mínimo, 10 anos, e experiência profissional acima de 20 anos de graduação superior
Consultor I	Formação superior, com experiência específica na área de interesse de, no mínimo, 6 anos na função específica, e experiência profissional acima de 15 anos de graduação superior.
Coordenador Geral	Formação superior, com experiência comprovada em Curriculum Vitae, de, no mínimo, 6 anos na função de coordenador, e experiência profissional acima de 15 anos de graduação superior
Coordenador Setorial	Formação superior, com experiência comprovada em Curriculum Vitae, de, no mínimo, 4 anos na função específica, e experiência profissional acima de 12 anos de graduação superior
Supervisor	Formação superior, com experiência comprovada em Curriculum Vitae, de, no mínimo, 4 anos na função específica, e experiência profissional acima de 8 anos de graduação superior
Técnico de Nível Superior Sênior III	Formação Superior em: Engenharia Civil, Arquitetura, Tecnologia, Informática, Direito, Economia, ou em carreiras de Ciências Exatas e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 15 anos na função.
Técnico de Nível Superior Sênior II	Formação Superior em: Engenharia Civil, Arquitetura, Tecnologia, Informática, Direito, Economia, ou em carreiras de Ciências Exatas e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 12 anos na função.
Técnico de Nível Superior Sênior I	Formação Superior em: Engenharia Civil, Arquitetura, Tecnologia, Informática, Direito, Economia, ou em carreiras de Ciências Exatas e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 10 anos na função.
Técnico de Nível Superior Pleno II	Formação Superior em: Engenharia Civil, Arquitetura, Tecnologia, Informática, Direito, Economia, ou em carreiras de Ciências Exatas e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 7 anos na função.
Técnico de Nível Superior Pleno I	Formação Superior em: Engenharia Civil, Arquitetura, Tecnologia, Informática, Direito, Economia, e em carreiras de Ciências Exatas e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 5 anos na função.
Técnico de Nível Superior Júnior II	Formação Superior em: Engenharia Civil, Arquitetura, Tecnologia, Informática, Direito, Economia e em carreiras de Ciências Exatas e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 2 anos na função.
Técnico de Nível Superior Júnior I	Formação Superior em: Engenharia Civil, Arquitetura, Tecnologia, Informática, Direito, Economia e em carreiras de Ciências Exatas e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, de até 2 anos na função.
Técnico Especializado Sênior II	Formação Técnica/Tecnologia, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 12 anos na função.
Técnico Especializado Sênior I	Formação Técnica/Tecnologia, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 10 anos na função.

PRÉ-REQUISITOS PARA PREENCHIMENTO DAS FUNÇÕES	
Técnico Especializado Pleno II	Formação Técnica/Tecnologia, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 7 anos na função.
Técnico Especializado Pleno I	Formação Técnica/Tecnologia, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 5 anos na função.
Técnico Especializado Junior II	Formação Técnica/Tecnologia, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 2 anos na função.
Técnico Especializado Junior I	Formação Técnica/Tecnologia, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, de até 2 anos na função.
Programador II	Formação Superior em Análise de Sistemas ou Tecnologia em Informática, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 5 anos na função.
Programador I	Formação Superior em Análise de Sistemas ou Tecnologia em Informática, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 3 anos na função.
Secretária II	Formação de ensino médio, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 05 anos na função.
Assistente Administrativo III	Formação de ensino médio completo, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 08 anos na função.
Assistente Administrativo II	Formação de ensino médio completo, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 05 anos na função.
Assistente Administrativo I	Formação de ensino médio completo, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, de até 05 anos na função.
Auxiliar Administrativo	Formação de ensino fundamental completo, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae.
Pesquisador /Arrolador /Digitador II	Formação de ensino médio completo, com experiência profissional na área de interesse comprovada em Curriculum Vitae.
Técnico Social Nível Superior Sênior	Formação Superior em: carreiras de Ciências Sociais e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 10 anos na função.
Técnico Social Nível Superior Pleno	Formação Superior em: carreiras de Ciências Sociais e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 5 anos na função.
Técnico Social Nível Superior Júnior	Formação Superior em: carreiras de Ciências Sociais e Humanas, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, de até 5 anos na função.
Técnico Social Especializado Sênior	Formação em Ensino Médio Completo, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 10 anos na função.
Técnico Social Especializado Pleno	Formação em Ensino Médio Completo, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, acima de 5 anos na função.
Técnico Social Especializado Junior	Formação em Ensino médio Completo, com experiência profissional comprovada em Curriculum Vitae, de até 5 anos na função.

ANEXO VIII

MODELO DE DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO HABITACIONAL E URBANO DO ESTADO DE SÃO PAULO -
CDHU

Concorrência Nº

Processo Nº

Objeto: *Contratação de empresas para prestação de serviços técnicos especializados de engenharia consultiva para o gerenciamento e assessoria técnica para a implantação dos programas e empreendimentos habitacionais da CDHU no Estado de São Paulo*

Eu, _____ (Nome do Profissional) , declaro que autorizo a minha inclusão pela empresa (Licitante) _____ na equipe que será responsável pela execução dos serviços em referência, bem como, assumo compromisso de participar dos mesmos.

São Paulo, _____, de _____ de 2012.

Assinatura do profissional

ANEXO IX

CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA

CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA

I - CONHECIMENTO DO PROBLEMA 10 PONTOS

Subitem	Pontos máximos
Texto demonstrativo descrevendo os empreendimentos existentes na CDHU, empreendimentos habitacionais, loteamentos e intervenções em assentamentos irregulares, com suas características e particularidades, especificamente para o Lote a que se refere à proposta.	5
Descrição das principais dificuldades inerentes ao desenvolvimento dos serviços objeto desta licitação, nas áreas abrangidas pelo Lote a que se refere à proposta.	5
Subtotal	10

II - PLANO DE TRABALHO: 30 PONTOS

Subitem	Pontos máximos
Descrição do Plano de Trabalho a ser empregado para o desenvolvimento dos serviços, contemplando a descrição e o detalhamento das atividades, e a metodologia de execução, em conformidade com o estabelecido no Termo de Referência.	20
Organização proposta para a execução dos serviços, indicando o organograma geral da equipe que será alocada, considerando o escopo de trabalho e as características dos programas e empreendimentos indicados no Termo de Referência.	10
Subtotal	30

NOTA: A pontuação dos subitens de CONHECIMENTO DO PROBLEMA e do PLANO DE TRABALHO será atribuída de acordo com o cumprimento das solicitações, como segue:

PONTUAÇÃO DO ITEM	ATENDIMENTO AO SOLICITADO
80 a 100%	Atendimento ao quesito de forma satisfatória, com abordagem específica ao requerido, tratando aspectos relevantes e viáveis;
60 a 79%	Atendimento ao quesito, porém com abordagem mais genérica e tratando aspectos de forma não tão específica;
50 a 59%	Atendimento ao quesito apenas de forma genérica;
1 a 49%	Abordagem ao quesito de forma confusa ou inviável.
0%	Não abordagem ao quesito.

III - EQUIPE TÉCNICA BÁSICA:25 PONTOS

- 1 Coordenador Geral
- 4 Coordenadores Setoriais

a) COORDENADOR GERAL: 9 PONTOS

Experiência do Coordenador Geral		
Tempo de experiência na função de coordenador de serviços de gerenciamento de empreendimentos de habitação	6 anos	1
	> 6 e < 8 anos	5
	≥ 8 anos	9

b) COORDENADORES SETORIAIS: 16 PONTOS

Experiência do Coordenador Setorial de Planejamento		
Tempo de experiência na função, em serviços de gerenciamento de empreendimentos habitacionais	4 anos	1
	> 4 e < 8 anos	2
	≥ 8 anos	4
Experiência do Coordenador Setorial de Projetos		
Tempo de experiência na função, em serviços de gerenciamento de Projetos de empreendimentos habitacionais	4 anos	1
	> 4 e < 8 anos	2
	≥ 8 anos	4
Experiência do Coordenador Setorial de Obras		
Tempo de experiência na função de coordenador de serviços de gerenciamento de empreendimentos de habitação	4 anos	1
	> 4 e < 8 anos	2
	≥ 8 anos	4
Experiência do Coordenador Setorial Atendimento Habitacional		
Tempo de experiência na função de coordenador de serviços de gerenciamento de atividades de atendimento habitacional	4 anos	1
	> 4 e < 8 anos	2
	≥ 8 anos	4

IV - EXPERIÊNCIA DA EMPRESA:30 PONTOS

(A) Gerenciamento de Empreendimentos: quantidade de unidades habitacionais gerenciados.	
> 12.000 unidades habitacionais	10
> 6.000 unidades habitacionais	8
> 3.000 unidades habitacionais	6
> 1.500 unidades habitacionais	4
≤ 1.500 unidades habitacionais	2

(B) Gerenciamento de projetos e obras de Urbanização, quantidade de famílias atendidas (quantidade de unidades habitacionais para os lotes 3 e 4)	
> 7.500 famílias (unidades habitacionais para os lotes 3 e 4)	10
> 6.500 famílias (unidades habitacionais para os lotes 3 e 4)	8
> 3.500 famílias (unidades habitacionais para os lotes 3 e 4)	6
> 1.500 famílias (unidades habitacionais para os lotes 3 e 4)	4
≤ 1.500 famílias (unidades habitacionais para os lotes 3 e 4)	2

Nota: Para os lotes 3 e 4 não serão consideradas as famílias atendidas e sim o número de unidades habitacionais.

(C) Execução de atividades de desenvolvimento socioeconômico voltadas à população de baixa renda: quantidade de famílias atendidas.	
> 7.500 famílias	10
> 6.500 famílias	8
> 3.500 famílias	6
> 1.500 famílias	4
≤ 1.500 famílias	2

V - CERTIFICAÇÃO QUALIHAB :5 PONTOS

Qualificação no Nível 6 do Programa QUALIHAB (*)	
Empresa isolada qualificada ou a empresa líder, no caso de consórcio	5

(*) **Nota:** Para cada empresa participante do Consórcio que não tiver Certificado de Qualificação no Programa Qualihab nível 6 ou com Certificado fora do prazo de validade será descontado 1 (um) ponto neste quesito.

ANEXO X

CARTA PROPOSTA COMERCIAL

CARTA PROPOSTA COMERCIAL

**COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO HABITACIONAL E URBANO DO ESTADO DE SÃO PAULO
CDHU.**

Rua Boa Vista, 170 - Edifício CIDADE I - São Paulo - SP.

REF: CONCORRÊNCIA Nº 017/12

Prezados Senhores,

Após analisamos o Edital desta Licitação, declaramos estar de acordo com todas as condições estabelecidas e propomos executar os serviços técnicos especializados para gerenciamento e assessoria técnica para implantação dos programas e empreendimentos habitacionais da CDHU no Estado de São Paulo no lote _____ objeto da Concorrência em epígrafe.

Data base: a constante no subitem "4.2." do Edital).

A presente Proposta é válida pelo prazo de 60 (sessenta) dias a partir da data de sua apresentação.

DECLARAÇÃO DE PREFERÊNCIA

A equipe liderada pelo Coordenador Geral _____, da empresa ou consórcio _____ tem a seguinte ordem de preferência:

1º lugar – Lote - _____	Valor R\$ _____
2º lugar – Lote - _____	Valor R\$ _____
3º lugar – Lote - _____	Valor R\$ _____
4º lugar – Lote - _____	Valor R\$ _____
5º lugar – Lote - _____	Valor R\$ _____
6º lugar – Lote - _____	Valor R\$ _____

São Paulo, ____ de _____ de 2012.

Assinatura:

Nome:

Cargo:

Carimbo da Empresa:

ANEXO XI

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO

ANEXO XI a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO (lo=Fev/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 1

A1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	20,00	10	200,00	
2	Consultor I		1	20,00	20	400,00	
3	Coordenador Geral		1	168,00	24	4.032,00	
4	Coordenador Setorial		3	168,00	24	12.096,00	
5	Nível Superior Sênior III		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Sênior II		1	168,00	24	4.032,00	
7	Nível Superior Sênior I		1	168,00	24	4.032,00	
8	Nível Superior Pleno II		2	168,00	24	8.064,00	
9	Nível Superior Pleno I		3	168,00	24	12.096,00	
10	Nível Superior Junior-II		1	168,00	20	3.360,00	
11	Nível Superior Junior-I		3	168,00	20	10.080,00	
12	Técnico Especializado Sênior II		2	168,00	24	8.064,00	
13	Técnico Especializado Sênior I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Técnico Especializado Pleno II		1	168,00	24	4.032,00	
15	Técnico Especializado Pleno I		3	168,00	24	12.096,00	
16	Técnico Especializado Junior-II		1	168,00	24	4.032,00	
17	Técnico Especializado Junior-I		1	168,00	24	4.032,00	
18	Programador II		1	168,00	5	840,00	
19	Programador I		1	168,00	10	1.680,00	
20	Secretária II		0	168,00	24	0,00	
21	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
22	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
23	Auxiliar Administrativo		2	168,00	24	8.064,00	
Sub-Total A1) Equipe Técnica							

A2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês		1,00	24	24,00	
2	Escritório de Apoio	mês		0,00	24	0,00	
3	Locomoção	km		6.000,00	24	144.000,00	
4	Estadia	dia		5,00	24	120,00	
5	Topografia	equipe/mês		1,00	24	24,00	
Sub-Total A2) Despesas Diretas							

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24,00	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =

ANEXO XI – b

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 1

B1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	35,00	24	840,00	
2	Consultor I		1	84,00	24	2.016,00	
3	Coordenador Setorial		1	168,00	24	4.032,00	
4	Supervisor		2	168,00	24	8.064,00	
5	Nível Superior Social Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Social Pleno		2	168,00	24	8.064,00	
7	Nível Superior Social Junior		1	168,00	20	3.360,00	
8	Técnico Social NM Sênior		2	168,00	24	8.064,00	
9	Técnico Social NM Pleno		1	168,00	24	4.032,00	
10	Técnico Social NM Junior		1	168,00	24	4.032,00	
11	Programador I		1	168,00	24	4.032,00	
12	Assistente Administrativo II		1	168,00	24	4.032,00	
13	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Auxiliar Administrativo		1	168,00	24	4.032,00	
15	Pesquisador/Arrolador/Digitador II		4	168,00	24	16.128,00	
Sub-Total B1) Equipe Técnica							

B2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês		1,00	24	24,00	
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia		22,00	20	440,00	
3	Locomoção	km		5.000,00	24	120.000,00	
4	Estadia	dia		1,00	24	24,00	
Sub-Total B2) Despesas Diretas							

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	697,81	1,00	24,00	24,00	16.747,44
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							16.747,44

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) =

TOTAL ÁREA TÉCNICA (A) =

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) =

TOTAL LOTE 1 (A+B) =

ANEXO XI a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO (lo=Fev/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 2

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	20,00	12	240,00	
2	Consultor I		1	20,00	20	400,00	
3	Coordenador Geral		1	168,00	24	4.032,00	
4	Coordenador Setorial		3	168,00	24	12.096,00	
5	Nível Superior Sênior III		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Sênior II		1	168,00	24	4.032,00	
7	Nível Superior Sênior I		3	168,00	24	12.096,00	
8	Nível Superior Pleno II		4	168,00	24	16.128,00	
9	Nível Superior Pleno I		4	168,00	24	16.128,00	
10	Nível Superior Junior-II		1	168,00	20	3.360,00	
11	Nível Superior Junior-I		3	168,00	20	10.080,00	
12	Técnico Especializado Sênior II		2	168,00	24	8.064,00	
13	Técnico Especializado Sênior I		2	168,00	24	8.064,00	
14	Técnico Especializado Pleno II		1	168,00	24	4.032,00	
15	Técnico Especializado Pleno I		2	168,00	24	8.064,00	
16	Técnico Especializado Junior-II		1	168,00	24	4.032,00	
17	Técnico Especializado Junior-I		1	168,00	24	4.032,00	
18	Programador II		1	168,00	5	840,00	
19	Programador I		1	168,00	10	1.680,00	
20	Secretária II		0	168,00	24	0,00	
21	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
22	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
23	Auxiliar Administrativo		2	168,00	24	8.064,00	
Sub-Total A1) Equipe Técnica							

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês		1,00	24	24,00	
2	Escritório de Apoio	mês		0,00	24	0,00	
3	Locomoção	km		10.000,00	24	240.000,00	
4	Estadia	dia		5,00	24	120,00	
5	Topografia	equipe/mês		1,00	24	24,00	
Sub-Total A2) Despesas Diretas							

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24,00	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =

ANEXO XI – b

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 2

B1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	35,00	24	840,00	
2	Consultor I		1	84,00	24	2.016,00	
3	Coordenador Setorial		1	168,00	24	4.032,00	
4	Supervisor		2	168,00	24	8.064,00	
5	Nível Superior Social Sênior		2	168,00	24	8.064,00	
6	Nível Superior Social Pleno		2	168,00	24	8.064,00	
7	Nível Superior Social Junior		2	168,00	24	8.064,00	
8	Técnico Social NM Sênior		2	168,00	24	8.064,00	
9	Técnico Social NM Pleno		1	168,00	24	4.032,00	
10	Técnico Social NM Junior		1	168,00	24	4.032,00	
11	Programador I		1	168,00	24	4.032,00	
12	Assistente Administrativo II		1	168,00	24	4.032,00	
13	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Auxiliar Administrativo		2	168,00	24	8.064,00	
15	Pesquisador/Arrolador/Digitador II		6	168,00	24	24.192,00	
Sub-Total B1) Equipe Técnica							

B2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês		1,00	24	24,00	
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia		22,00	24	528,00	
3	Locomoção	km		5.000,00	24	120.000,00	
4	Estadia	dia		1,00	24	24,00	
Sub-Total B2) Despesas Diretas							

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	697,81	1,00	24,00	24,00	16.747,44
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							16.747,44

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) =

TOTAL ÁREA TÉCNICA (A) =

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) =

TOTAL LOTE 2 (A+B) =

ANEXO XI a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO (lo=Fev/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 3

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	20,00	10	200,00	
2	Consultor I		1	20,00	18	360,00	
3	Coordenador Geral		1	168,00	24	4.032,00	
4	Coordenador Setorial		3	168,00	24	12.096,00	
5	Nível Superior Sênior III		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Sênior II		1	168,00	24	4.032,00	
7	Nível Superior Sênior I		3	168,00	24	12.096,00	
8	Nível Superior Pleno II		3	168,00	24	12.096,00	
9	Nível Superior Pleno I		4	168,00	24	16.128,00	
10	Nível Superior Junior-II		1	168,00	20	3.360,00	
11	Nível Superior Junior-I		3	168,00	20	10.080,00	
12	Técnico Especializado Sênior II		2	168,00	24	8.064,00	
13	Técnico Especializado Sênior I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Técnico Especializado Pleno II		1	168,00	24	4.032,00	
15	Técnico Especializado Pleno I		2	168,00	24	8.064,00	
16	Técnico Especializado Junior-II		1	168,00	24	4.032,00	
17	Técnico Especializado Junior-I		1	168,00	24	4.032,00	
18	Programador II		1	168,00	5	840,00	
19	Programador I		1	168,00	10	1.680,00	
20	Secretária II		0	168,00	24	0,00	
21	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
22	Assistente Administrativo I		2	168,00	24	8.064,00	
23	Auxiliar Administrativo		2	168,00	24	8.064,00	
Sub-Total A1) Equipe Técnica							

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês		1,00	24	24,00	
2	Escritório de Apoio	mês		1,00	24	24,00	
3	Locomoção	km		12.000,00	24	288.000,00	
4	Estadia	dia		60,00	24	1.440,00	
5	Topografia	equipe/mês		1,00	24	24,00	
Sub-Total A2) Despesas Diretas							

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24,00	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =

ANEXO XI - b

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 3

B1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	35,00	20	700,00	
2	Consultor I		1	84,00	20	1.680,00	
3	Coordenador Setorial		1	168,00	24	4.032,00	
4	Supervisor		2	168,00	24	8.064,00	
5	Nível Superior Social Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Social Pleno		1	168,00	24	4.032,00	
7	Nível Superior Social Junior		1	168,00	24	4.032,00	
8	Técnico Social NM Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
9	Técnico Social NM Pleno		1	168,00	24	4.032,00	
10	Técnico Social NM Junior		1	168,00	24	4.032,00	
11	Programador I		1	168,00	24	4.032,00	
12	Assistente Administrativo II		1	168,00	24	4.032,00	
13	Assistente Administrativo I		2	168,00	24	8.064,00	
14	Auxiliar Administrativo		1	168,00	10	1.680,00	
15	Pesquisador/Arrolador/Digitador II		1	168,00	10	1.680,00	
Sub-Total B1) Equipe Técnica							

B2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês		0,00	24	0,00	
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia		22,00	6	132,00	
3	Locomoção	km		12.000,00	24	288.000,00	
4	Estadia	dia		48,00	24	1.152,00	
Sub-Total B2) Despesas Diretas							

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.503,80	1,00	24,00	24,00	60.091,20
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							60.091,20

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) =

TOTAL ÁREA TÉCNICA (A) =

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) =

TOTAL LOTE 3 (A+B) =

ANEXO XI a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO (lo=Fev/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 4

A1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	20,00	10	200,00	
2	Consultor I		1	20,00	20	400,00	
3	Coordenador Geral		1	168,00	24	4.032,00	
4	Coordenador Setorial		3	168,00	24	12.096,00	
5	Nível Superior Sênior III		3	168,00	24	12.096,00	
6	Nível Superior Sênior II		2	168,00	24	8.064,00	
7	Nível Superior Sênior I		1	168,00	24	4.032,00	
8	Nível Superior Pleno II		2	168,00	24	8.064,00	
9	Nível Superior Pleno I		4	168,00	24	16.128,00	
10	Nível Superior Junior-II		1	168,00	24	4.032,00	
11	Nível Superior Junior-I		2	168,00	24	8.064,00	
12	Técnico Especializado Sênior II		3	168,00	24	12.096,00	
13	Técnico Especializado Sênior I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Técnico Especializado Pleno II		2	168,00	24	8.064,00	
15	Técnico Especializado Pleno I		3	168,00	24	12.096,00	
16	Técnico Especializado Junior-II		1	168,00	24	4.032,00	
17	Técnico Especializado Junior-I		2	168,00	24	8.064,00	
18	Programador II		1	168,00	5	840,00	
19	Programador I		1	168,00	10	1.680,00	
20	Secretária II		0	168,00	24	0,00	
21	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
22	Assistente Administrativo I		2	168,00	24	8.064,00	
23	Auxiliar Administrativo		1	168,00	24	4.032,00	
Sub-Total A1) Equipe Técnica							

A2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês		1,00	24	24,00	
2	Escritório de Apoio	mês		1,00	24	24,00	
3	Locomoção	km		16.000,00	24	384.000,00	
4	Estadia	dia		80,00	24	1.920,00	
5	Topografia	equipe/mês		1,00	24	24,00	
Sub-Total A2) Despesas Diretas							

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24,00	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72
TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =							

ANEXO XI - b

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 4

B1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	35,00	20	700,00	
2	Consultor I		1	84,00	20	1.680,00	
3	Coordenador Setorial		1	168,00	24	4.032,00	
4	Supervisor		2	168,00	24	8.064,00	
5	Nível Superior Social Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Social Pleno		2	168,00	24	8.064,00	
7	Nível Superior Social Junior		1	168,00	24	4.032,00	
8	Técnico Social NM Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
9	Técnico Social NM Pleno		1	168,00	24	4.032,00	
10	Técnico Social NM Junior		1	168,00	24	4.032,00	
11	Programador I		1	168,00	24	4.032,00	
12	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
13	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Auxiliar Administrativo		1	168,00	10	1.680,00	
15	Pesquisador/Arrolador/Digitador II		1	168,00	10	1.680,00	
Sub-Total B1) Equipe Técnica							

B2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês		0,00	24	0,00	
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia		22,00	6	132,00	
3	Locomoção	km		15.000,00	24	360.000,00	
4	Estadia	dia		47,00	24	1.128,00	
Sub-Total B2) Despesas Diretas							

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.700,06	1,00	24,00	24,00	64.801,44
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							64.801,44

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) =

TOTAL ÁREA TÉCNICA (A) =

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) =

TOTAL LOTE 4 (A+B) =

ANEXO XI a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO (lo=Fev/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 5

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	20,00	10	200,00	
2	Consultor I		1	20,00	18	360,00	
3	Coordenador Geral		1	168,00	24	4.032,00	
4	Coordenador Setorial		3	168,00	24	12.096,00	
5	Nível Superior Sênior III		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Sênior II		1	168,00	24	4.032,00	
7	Nível Superior Sênior I		2	168,00	24	8.064,00	
8	Nível Superior Pleno II		2	168,00	24	8.064,00	
9	Nível Superior Pleno I		4	168,00	24	16.128,00	
10	Nível Superior Junior-II		1	168,00	20	3.360,00	
11	Nível Superior Junior-I		3	168,00	20	10.080,00	
12	Técnico Especializado Sênior II		1	168,00	24	4.032,00	
13	Técnico Especializado Sênior I		2	168,00	24	8.064,00	
14	Técnico Especializado Pleno II		1	168,00	24	4.032,00	
15	Técnico Especializado Pleno I		2	168,00	24	8.064,00	
16	Técnico Especializado Junior-II		2	168,00	24	8.064,00	
17	Técnico Especializado Junior-I		1	168,00	24	4.032,00	
18	Programador II		1	168,00	5	840,00	
19	Programador I		1	168,00	10	1.680,00	
20	Secretária II		0	168,00	24	0,00	
21	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
22	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
23	Auxiliar Administrativo		2	168,00	24	8.064,00	
Sub-Total A1) Equipe Técnica							

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês		1,00	24	24,00	
2	Escritório de Apoio	mês		1,00	24	24,00	
3	Locomoção	km		8.000,00	24	192.000,00	
4	Estadia	dia		30,00	24	720,00	
5	Topografia	equipe/mês		1,00	24	24,00	
Sub-Total A2) Despesas Diretas							

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24,00	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =

ANEXO XI - b

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 5

B1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	35,00	10	350,00	
2	Consultor I		1	84,00	20	1.680,00	
3	Coordenador Setorial		1	168,00	24	4.032,00	
4	Supervisor		2	168,00	24	8.064,00	
5	Nível Superior Social Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Social Pleno		1	168,00	24	4.032,00	
7	Nível Superior Social Junior		1	168,00	24	4.032,00	
8	Técnico Social NM Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
9	Técnico Social NM Pleno		1	168,00	24	4.032,00	
10	Técnico Social NM Junior		1	168,00	24	4.032,00	
11	Programador I		1	168,00	24	4.032,00	
12	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
13	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Auxiliar Administrativo		1	168,00	24	4.032,00	
15	Pesquisador/Arrolador/Digitador II		1	168,00	24	4.032,00	
Sub-Total B1) Equipe Técnica							

B2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês		0,00	24	0,00	
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia		22,00	15	330,00	
3	Locomoção	km		13.000,00	24	312.000,00	
4	Estadia	dia		25,00	24	600,00	
Sub-Total B2) Despesas Diretas							

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	1.490,78	1,00	24,00	24,00	35.778,72
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							35.778,72

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) =

TOTAL ÁREA TÉCNICA (A) =

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) =

TOTAL LOTE 5 (A+B) =

ANEXO XI a - COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO (lo=Fev/12)

GERENCIAMENTO - AREA TÉCNICA - LOTE 6

A1) EQUIPE TÉCNICA

	FUNÇÕES	TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	20,00	12	240,00	
2	Consultor I		1	20,00	24	480,00	
3	Coordenador Geral		1	168,00	24	4.032,00	
4	Coordenador Setorial		3	168,00	24	12.096,00	
5	Nível Superior Sênior III		3	168,00	24	12.096,00	
6	Nível Superior Sênior II		2	168,00	24	8.064,00	
7	Nível Superior Sênior I		1	168,00	24	4.032,00	
8	Nível Superior Pleno II		3	168,00	24	12.096,00	
9	Nível Superior Pleno I		2	168,00	24	8.064,00	
10	Nível Superior Junior-II		2	168,00	20	6.720,00	
11	Nível Superior Junior-I		2	168,00	20	6.720,00	
12	Técnico Especializado Sênior II		3	168,00	24	12.096,00	
13	Técnico Especializado Sênior I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Técnico Especializado Pleno II		1	168,00	24	4.032,00	
15	Técnico Especializado Pleno I		3	168,00	24	12.096,00	
16	Técnico Especializado Junior-II		1	168,00	24	4.032,00	
17	Técnico Especializado Junior-I		2	168,00	24	8.064,00	
18	Programador II		1	168,00	5	840,00	
19	Programador I		1	168,00	10	1.680,00	
20	Secretária II		0	168,00	24	0,00	
21	Assistente Administrativo II		2	168,00	24	8.064,00	
22	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
23	Auxiliar Administrativo		1	168,00	24	4.032,00	
Sub-Total A1) Equipe Técnica							

A2) DESPESAS DIRETAS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório Principal	mês		1,00	24	24,00	
2	Escritório de Apoio	mês		1,00	24	24,00	
3	Locomoção	km		6.000,00	24	144.000,00	
4	Estadia	dia		30,00	24	720,00	
5	Topografia	equipe/mês		1,00	24	24,00	
Sub-Total A2) Despesas Diretas							

A3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

	ITENS	Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.729,78	1,00	24,00	24,00	65.514,72
Sub-Total A3) Despesas Reembolsáveis							65.514,72

TOTAL A = (A1 + A2 + A3) =

ANEXO XI - b

COMPOSIÇÃO GLOBAL DO VALOR PROPOSTO
GERENCIAMENTO - AREA SOCIAL - LOTE 6

B1) EQUIPE TÉCNICA

FUNÇÕES		TARIFA / H	Qt/mês	Horas/mês	Meses	Total Horas	VALOR TOTAL
1	Consultor III		1	35,00	10	350,00	
2	Consultor I		1	84,00	10	840,00	
3	Coordenador Setorial		1	168,00	24	4.032,00	
4	Supervisor		2	168,00	24	8.064,00	
5	Nível Superior Social Sênior		1	168,00	24	4.032,00	
6	Nível Superior Social Pleno		2	168,00	24	8.064,00	
7	Nível Superior Social Junior		1	168,00	24	4.032,00	
8	Técnico Social NM Sênior		2	168,00	24	8.064,00	
9	Técnico Social NM Pleno		3	168,00	24	12.096,00	
10	Técnico Social NM Junior		2	168,00	24	8.064,00	
11	Programador I		1	168,00	24	4.032,00	
12	Assistente Administrativo II		1	168,00	24	4.032,00	
13	Assistente Administrativo I		1	168,00	24	4.032,00	
14	Auxiliar Administrativo		1	168,00	24	4.032,00	
15	Pesquisador/Arrolador/Digitador II		6	168,00	24	24.192,00	
Sub-Total B1) Equipe Técnica							

B2) DESPESAS DIRETAS

ITENS		Unidade	Tarifa	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Escritório de Apoio	mês		1,00	24	24,00	
2	Veículo tipo Van, com motorista	dia		22,00	24	528,00	
3	Locomoção	km		6.000,00	24	144.000,00	
4	Estadia	dia		15,00	24	360,00	
Sub-Total B2) Despesas Diretas							

B3) DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

ITENS		Unidade	ESTIMADO	Qt/mês	Meses	Quant. Total	VALOR TOTAL
1	Despesas Cartoriais / Pedágios,...	verba/mês	2.313,48	1,00	24,00	24,00	55.523,52
Sub-Total B3) Despesas Reembolsáveis							55.523,52

TOTAL B = (B1 + B2 + B3) =

TOTAL ÁREA TÉCNICA (A) =

TOTAL ÁREA SOCIAL (B) =

TOTAL LOTE 6 (A+B) =

ANEXO XII

MINUTA DE CONTRATO

MINUTA DE CONTRATO

CONTRATO Nº
PROCESSO GERAL Nº
CONCORRÊNCIA Nº

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS DE ENGENHARIA CONSULTIVA PARA APOIO AO GERENCIAMENTO E ASSESSORIA TÉCNICA PARA GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS HABITACIONAIS DA CDHU NO ESTADO DE SÃO PAULO, FIRMADO ENTRE A CDHU E _____

A COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO HABITACIONAL E URBANO DO ESTADO DE SÃO PAULO - CDHU, com sede nesta Capital, na Rua Boa Vista, nº 170 – Edifício CIDADE I, Centro, São Paulo/SP - CEP.: 01014-000, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 47.865.597/0001-09, neste ato representada por seu Diretor Presidente, Dr. ANTONIO CARLOS DO AMARAL FILHO e por seu Diretor, Dr. MARCOS RODRIGUES PENIDO, aqui designada simplesmente **CDHU**, e de outro lado, _____, com sede na _____, inscrita no CNPJ/MF sob o nº _____, neste ato representada pelo (s) abaixo assinado (s), aqui designada simplesmente **CONTRATADA**, firmam o presente contrato, conforme homologação do Ilmo. Sr. Diretor Presidente às fls. _____ do Processo Geral nº 10.37.017, nos termos da Lei Federal nº 8.666/93, que reger-se-á pelas Cláusulas seguintes:

1. CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

1.1. O objeto do presente contrato consiste na prestação de serviços técnicos especializados de engenharia consultiva para apoio ao gerenciamento das atividades de elaboração de projetos de arquitetura e engenharia e da execução de obras, bem como ao gerenciamento das atividades relativas ao Atendimento Habitacional (trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e monitoramento do uso/ocupação de imóveis), compreendendo os itens abaixo, descritos no Termo de Referência – Anexo I - nos empreendimentos habitacionais, nos loteamentos, nas intervenções em áreas de ocupação irregular no Estado de São Paulo e demais produtos da CDHU, referente ao Lote ____ Região _____;

1.1.1. Os serviços de gerenciamento pertinentes à **ÁREA TÉCNICA** compreendem:

- a) Planejamento dos empreendimentos do lote, detalhamento dos cronogramas de todas as fases dos empreendimentos;
- b) Acompanhamento, diagnóstico e análise crítica do desenvolvimento das diversas fases dos empreendimentos, visando o fiel cumprimento do cronograma físico-financeiro;
- c) Apoio administrativo às ações desenvolvidas no gerenciamento;

- d) Programação financeira da produção no lote e das ações de obras e serviços necessários para a implementação do atendimento habitacional dos programas, projetos e ações da CDHU;
- e) Desenvolvimento de Plano de Implantação dos Empreendimentos, visando objetivos e metas da CDHU;
- f) Apoio ao planejamento geral e controle dos programas habitacionais. Implantação e manutenção das informações gerenciais através de sistema informatizado indicado pela CDHU;
- g) Elaboração de Relatórios Gerenciais sobre os Planos, Programas e empreendimentos e consolidação das demais informações relevantes para a tomada de decisões, visando à eficácia na gestão dos mesmos de forma a atingir os objetivos planejados;
- h) Apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras;
- i) Tratamento das informações técnicas, com relato dos avanços dos Projetos, Obras e Serviços oferecendo parâmetros para que o corpo técnico da CDHU possa avaliar o desempenho dos diversos prestadores de serviços;
- j) Acompanhamento e análise da implantação e operação dos planos de gestão da Qualidade e SMS e do sistema de informações;
- k) Elaborar informações para os gestores da CDHU que permitam avaliar a adequação das ações dos prestadores de serviços às diretrizes técnicas, especificações e normas de execução definidas nos Contratos. Tal condição será aplicada aos Escritórios de Projetos e às Fiscalizadoras;
- l) Fornecer aos gestores da CDHU análises dos relatórios de atividades apresentados pelas Fiscalizadoras. Tal análise deverá conter os elementos suficientes para que a CDHU possa decidir sobre a adequação do planejamento do avanço para os períodos seguintes, para as atividades dos diversos prestadores de serviços em sua área geográfica de atuação;
- m) Manter atualizado o sistema de Gestão de Empreendimentos da CDHU, via internet;
- n) Vistoria, análise e seleção de áreas para implantação de empreendimento;
- o) Apoio no planejamento, gestão, diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de transferência de posse de terrenos à CDHU;
- p) Apoio técnico para a execução de estudos de pré-viabilidade técnico econômica para aquisição de terrenos para implantação de empreendimentos habitacionais;

- q) Confirmação de divisas e áreas de terrenos e demais elementos técnicos de matrículas dos terrenos;
- r) Apoio na administração dos contratos para produção de projetos;
- s) Apoio técnico para a elaboração dos termos de referência para a implementação dos projetos e obras;
- t) Detalhamento técnico e especificações técnicas aos projetos quando necessário;
- u) Gerenciamento e controle técnico de alterações e ajustes em desenhos, plantas e demais documentos;
- v) Análise técnica e apoio à supervisão da verificação da adequação da documentação do projeto, indicando as relações/interferências do projeto arquitetônico com os demais projetos, inclusive os de infra-estrutura;
- w) Apoio na elaboração e análise de projetos dos empreendimentos;
- x) Apoio na aprovação institucional dos empreendimentos a serem implantados pela CDHU;
- y) Apoio no registro do loteamento ou incorporação quando for o caso;
- z) Apoio na obtenção de todas as permissões institucionais e alvarás necessários e execução das obras;
- aa) Promover e participar da Reunião de Início de Obras, articulando com os demais agentes, fornecendo todos os subsídios e esclarecimentos quanto ao fornecimento de toda documentação necessária ao início das obras;
- bb) Acompanhar a evolução das obras e sua previsão de conclusão;
- cc) Apoio na obtenção dos documentos para Averbação dos empreendimentos;
- dd) Inspecionar o andamento das obras e documentação, quando solicitado pela CDHU;
- ee) Apoio técnico no fornecimento de todos os projetos necessários a boa execução das obras;
- ff) Obtenção junto a FISCALIZADORA dos documentos necessários a montagem do dossiê para averbação;
- gg) Diligenciamento para obtenção dos documentos necessário ao protocolo no Cartório de Registro de Imóveis;
- hh) Preparação e montagem do dossiê de averbação;
- ii) Protocolo em cartório de registro de imóveis e obtenção da averbação das unidades habitacionais;

- jj) Apoio no planejamento, gestão, diligenciamento e acompanhamento junto aos órgãos municipais, estaduais e federais nos processos de regularização de empreendimentos já implantados pela Companhia;

1.1.2. Os serviços de gerenciamento pertinentes à **ÁREA SOCIAL** compreendem:

- a) Apoio técnico para elaboração de termos de referência para contratação de serviços específicos e/ou especializados relativos aos diferentes aspectos do atendimento habitacional;
- b) Apoio na administração de contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional;
- c) Apoio ao gerenciamento dos trabalhos sociais de pré e pós-ocupação;
- d) Apoio ao gerenciamento do trabalho social das prefeituras conveniadas com a CDHU;
- e) Apoio ao gerenciamento do monitoramento do uso das áreas institucionais, bem como uso/ocupação de imóveis;
- f) Apoio ao gerenciamento aos trabalhos relativos à comercialização de unidades habitacionais, lotes urbanizados, auxílio moradia e outros produtos da CDHU;
- g) Apoio à análise dos pedidos de cessão de áreas institucionais;
- h) Apoio às desocupações emergenciais de áreas de risco e de empreendimentos da CDHU;
- i) Apoio na elaboração e consolidação dos estudos de entorno de empreendimentos e de áreas objeto de intervenção urbana;
- j) Apoio ao gerenciamento dos contratos de serviços específicos e/ou especializados relativos ao atendimento habitacional, no que tange ao desenvolvimento e execução de trabalho técnico social de pré e pós ocupação, implantação de projetos sociais, apoio à comercialização de unidades habitacionais e monitoramento do uso/ocupação de imóveis e áreas institucionais, bem como os contratos de organização social e organização condominial, sejam eles já contratados, em processo de contratação e aqueles que porventura venham ser contratados, conveniados ou executados pela CDHU com outros parceiros;
- k) Apoio à implantação dos diferentes aspectos do trabalho de atendimento habitacional: trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e monitoramento do uso/ocupação de imóveis;
- l) Planejamento do trabalho de atendimento habitacional relativo aos empreendimentos e intervenções de recuperação urbana do lote, incluindo o trabalho social, processo de comercialização, situações de auxílio-moradia e

fiscalização de uso/ocupação de imóveis, consolidado em cronograma geral do lote e de todas as fases dos empreendimentos, intervenções e ações;

- m) Apoio à apresentação e negociação com parceiros institucionais e lideranças locais do Plano de Intervenção em áreas de ocupação irregular, que poderá compreender erradicação total ou parcial do aglomerado, urbanização, regularização fundiária e reassentamento da população residente;
- n) Elaboração de planos de ação e apoio efetivo a gestão de situações emergenciais a exemplo de situações de risco durante os processos de intervenção em áreas de ocupação irregular, principalmente, a remoção de famílias e gestão da erradicação de assentamentos;
- o) Apoio ao gerenciamento dos trabalhos de aprovação, de regularização e de organização de novos condomínios em conformidade com a lei 4.591/64 e demais legislações vigentes;
- p) Apoio ao gerenciamento do atendimento das diretrizes legais (lei 6766/79) no que se refere às áreas institucionais, de lazer, áreas verdes e comerciais.

2. CLÁUSULA SEGUNDA – DO REGIME DE EXECUÇÃO

- 2.1. O regime de execução dos serviços será na forma de empreitada a preço unitário.

3. CLÁUSULA TERCEIRA – DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

- 3.1. Os serviços serão desenvolvidos pela equipe técnica da Contratada, tendo por base as diretrizes fixadas pela CDHU.
- 3.2. A estrutura da equipe da Contratada deverá ser suficiente para atender às atividades definidas pela CDHU.
- 3.3. A contratada indicará à CDHU, um Coordenador Geral como Preposto, devidamente habilitado, com definição de poderes para adotar as providências necessárias ao bom andamento dos serviços, por intermédio de quem será feita toda a coordenação dos trabalhos.
- 3.4. Quando a logística operacional dos serviços requererem, deverão ser instalados pela Contratada, a critério da CDHU, escritórios de apoio em locais adequados próximos aos empreendimentos e/ou áreas abrangidas pelos programas.
- 3.5. A Diretoria Técnica da CDHU será responsável pela gestão administrativa do contrato. A gestão técnica e operacional dos serviços e a financeira será exercida pela Diretoria Técnica e pela Diretoria de Atendimento Habitacional nas atividades de suas competências. As Ordens de Início de Serviços serão assinadas pela Diretoria Técnica e pela Diretoria de Atendimento Habitacional nas atividades de suas competências, podendo as OIS ser emitidas conjunta ou separadamente.

- 3.6. A Diretoria de Atendimento Habitacional será responsável pela gestão, programação e controle das atividades e dos recursos alocados, limitados ao valor orçado verificando e atestando os serviços executados e os recursos consumidos.
- 3.7. As Diretorias Técnica e de Atendimento Habitacional poderão, conjuntamente, motivadas pela dinâmica das obras e serviços, promover a readequação dos recursos financeiros do contrato, reavaliando o inicialmente destinado para cada Diretoria.

4. CLÁUSULA QUARTA – DO VALOR DO CONTRATO

- 4.1. O valor estimado do presente contrato é de R\$ _____ (_____), data base fevereiro/2012.

5. CLÁUSULA QUINTA – DOS RECURSOS FINANCEIROS

- 5.1. As despesas decorrentes da presente contratação correrão por conta dos recursos disponíveis constantes da Reserva de Verba nº I20855, I20856, I20857, I20858, I20859 e I20860 conta nº 21.03.01.09, consignada parte no orçamento vigente e parte nos orçamentos subsequentes.

6. CLÁUSULA SEXTA – DO PRAZO DE VIGÊNCIA

- 6.1. O prazo de vigência deste contrato é de 24 (vinte e quatro) meses, contado da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado, a critério único e exclusivo da CDHU até o limite fixado em lei.

7. CLÁUSULA SÉTIMA – DA GARANTIA

- 7.1. Para garantia do fiel cumprimento das obrigações contratuais, a **CONTRATADA** depositou junto à **CDHU**, a esse título, 5% (cinco por cento) do valor da contratação, e o fez sob a forma de uma das modalidades seguintes:
- a) Caução em dinheiro ou Títulos da Dívida Pública;
 - b) Seguro garantia;
 - c) Fiança bancária.
- a) No caso de fiança bancária, está deverá ser apresentada nos moldes do Anexo XIII – Carta de Fiança – Garantia de Contrato.
- 7.2. A garantia prestada deverá ter prazo de validade correspondente ao período de vigência do contrato e somente será restituída à **CONTRATADA** após o cumprimento integral das obrigações assumidas e a emissão do Termo de Recebimento Definitivo das Obras por parte da **CDHU**.
- 7.3. Em caso de alteração contratual, de valor ou prazo, a **CONTRATADA** deverá

promover a complementação da garantia, bem como, se for o caso, o de sua respectiva validade, de modo a que o valor da garantia corresponda sempre ao percentual de 5% do valor contratual e o seu período de validade seja sempre correspondente ao prazo de vigência do contrato.

- 7.4. A **CDHU** fica desde já autorizada pela **CONTRATADA** a promover perante a entidade responsável pela garantia, o levantamento de valor devido em decorrência de aplicação de penalidade de multa, nos termos da cláusula Décima Quinta deste Contrato.
- 7.5. Verificada a hipótese do item anterior, e não rescindido o contrato, a **CONTRATADA** fica obrigada a efetuar o reforço da garantia, no valor correspondente ao levantamento feito, no prazo de 7 (sete) dias corridos, contados da data de recepção da notificação do respectivo abatimento, sob pena de retenção dos pagamentos subseqüentes até o limite suficiente para complementar a garantia.

8. CLÁUSULA OITAVA – DAS ORDENS DE INICIO DOS SERVIÇOS-OIS

- 8.1. As Ordens de Início dos Serviços - OIS's serão emitidas pela Diretoria Técnica da CDHU e pela, Diretoria de Atendimento Habitacional nas atividades de sua competência, quando for o caso.
- 8.2. A primeira Ordem de Início dos Serviços autorizará a prestação dos serviços contratados e sua emissão, está condicionada à apresentação, pela **CONTRATADA**, do seguinte:
- a) Instrumento de delegação de poderes conferidos ao Coordenador Geral para gerir o contrato e adotar providências necessárias ao bom andamento dos trabalhos;
 - b) Comprovação da abertura de conta corrente no Banco do Brasil S/A, exclusiva para pagamentos decorrentes da contratação;
 - c) Apresentação do Plano de Gestão da Qualidade devidamente ajustado em conformidade com as orientações da Diretoria Técnica e da Diretoria de Atendimento Habitacional.

9. CLÁUSULA NONA – DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS

- 9.1. São obrigações da **CONTRATADA**:
- a) Cumprir e zelar pelo cumprimento dos regulamentos dos programas habitacionais da CDHU e dos ajustes dele decorrentes, bem como respeitar todas as demais normas e condições estabelecidas pela **CDHU** e especialmente às deste edital, inclusive a manutenção das condições de habilitação durante toda a duração do contrato;
 - b) Prestar os serviços com estrita observância das melhores técnicas de engenharia, das disposições contratuais e diretrizes da CDHU, e demais

normas técnicas pertinentes, bem como das legislações federal, estadual e municipal e de quaisquer ordens ou determinações do Poder Público e concessionárias de serviços públicos;

- c) Zelar para que seus prepostos obedeçam às normas disciplinares e administrativas da **CDHU**, quando em trânsito pelas suas dependências;
- d) Responsabilizar-se técnica, civil e criminalmente pela execução dos serviços e informações produzidas que embasem decisões da CDHU, na forma da legislação em vigor, e apresentar a respectiva Anotação de Responsabilidade Técnica - ART, do CREA, devidamente recolhida, relativa aos serviços técnicos de sua responsabilidade;
- e) Cumprir o Plano de Qualidade na forma proposta nos termos do subitem 8.2.3., inclusive para atendimento ao estabelecido no Programa QUALIHAB;
- f) Não divulgar e nem fornecer a terceiros, dados e informações referentes aos serviços realizados, a menos que expressamente autorizados pela **CDHU**;
- g) Realizar a gestão das Informações, utilizando formatos, sistemas, programas, protocolos de comunicação e outros instrumentos compatíveis com os padrões definidos pela **CDHU**;
- h) Organizar-se técnica e administrativamente de modo a cumprir com eficiência o objeto contratual;
- i) Prover os recursos humanos e materiais, necessários à execução dos serviços contratados;
- j) Cumprir os prazos ajustados para execução dos serviços, relativos ao objeto contratual;
- k) Submeter à prévia autorização da CDHU, com as devidas justificativas, a realização de despesas consideradas como custos reembolsáveis, previstos na Composição do Valor Proposto – Anexo XI e que sejam necessárias ao desenvolvimento dos serviços;
- l) Comunicar a CDHU e providenciar o encaminhamento de notificação às contratadas sob sua responsabilidade, quando da constatação de desconformidades com os projetos, documentos, técnicas construtivas, prazos de obra, bem como, quando constatada a má aplicação de recursos, ou qualquer interferência que possa prejudicar os prazos de entrega preestabelecidos e os cronogramas aprovados;
- m) Propor solução aos problemas que possam surgir durante a execução dos serviços;
- n) Readequar, a pedido da CDHU e tempestivamente, a sua equipe técnica quando o desempenho de suas atividades não atender ao definido no Termo de Referência, mantendo o atendimento das mesmas condições de qualificação técnica exigidas no edital;

- o) Realizar integralmente os serviços, refazer ou corrigir, às suas expensas, os serviços executados com erros ou imperfeições técnicas;
- p) Acompanhar o diligenciamento do processo de obtenção dos registros imobiliários necessários à legalização do empreendimento;
- q) Recolher Anotação de Responsabilidade Técnica – ART correspondente às atividades profissionais desempenhadas para execução do objeto da presente contratação;
- r) Zelar e fazer cumprir as especificações, diretrizes e aplicação de metodologia dos serviços relativos as atividades de Atendimento Habitacional, das empresas executoras contratadas e conveniadas que tenham em seu escopo o desenvolvimento e execução de trabalho técnico social de pré e pós ocupação, implantação de projetos sociais, apoio à comercialização de unidades habitacionais, lotes urbanizados, auxílio moradia e outros produtos da **CDHU** e monitoramento do uso/ocupação de imóveis e áreas institucionais, bem como os contratos de organização social e organização condominial;
- s) Nos casos de projetos ou intervenções financiadas com recursos externos, cujos contratos de financiamento impõem regras específicas para execução e pagamento, fica a contratada obrigada a se submeter às exigências dos parceiros e/ou órgãos financiadores. (ex.: PAC, BID, FNHIS,...)

9.2. São obrigações da **CDHU**:

- a) Nomear, formalmente seu preposto para gerir o contrato, no prazo de 10 (dez) dias contados da data de sua assinatura.
- b) Fornecer à **CONTRATADA**, sem ônus para esta, toda a documentação em meio digital ou impressa, pertinente e de interesse para realização dos serviços previstos, ou que venham a ser desenvolvidos;
- c) Supervisionar o desenvolvimento dos trabalhos, o que não exime a **CONTRATADA** de suas responsabilidades sobre os mesmos;
- d) Credenciar e descredenciar formalmente o pessoal técnico da **CONTRATADA** junto às suas áreas internas e demais entidades ligadas aos serviços contratados;
- e) Autorizar, previamente, se for o caso, e desde que devidamente justificadas, a realização de despesas consideradas como custos reembolsáveis e que sejam necessárias ao desenvolvimento dos serviços;
- f) Responsabilizar-se pela gestão técnica e operacional dos serviços, sendo de sua competência a programação, fiscalização, supervisão e controle das atividades, verificando e atestando os serviços executados.

10. CLÁUSULA DÉCIMA – DAS MEDIÇÕES DOS SERVIÇOS

- 10.1. A primeira medição corresponderá aos serviços executados da data da emissão da Ordem de Início de Serviços até o dia último dia do mês;
- 10.2. As demais medições corresponderão aos serviços executados do primeiro ao último dia de cada mês.
- 10.3. Observada sempre a frequência mensal das medições e mantido o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, o período de referência das medições poderá ser alterado, a critério da CDHU, considerando aspectos administrativos ou relacionados com as fontes de recursos.
- 10.4. As medições dos serviços prestados deverão ser aprovadas pela Diretoria Técnica da CDHU e pela Diretoria de Atendimento Habitacional, cada uma nas atividades de sua competência, quando for o caso, podendo ser glosadas pela diretoria competente as horas técnicas despendidas em serviços apresentados com incorreções.

11. CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DA FORMA DE REMUNERAÇÃO E DAS DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

- 11.1. A remuneração dos serviços será efetuada em função das quantidades de horas e despesas efetivamente realizadas no período considerado de medição, adotando as tarifas unitárias propostas pela **CONTRATADA** em sua Proposta Comercial, Anexo X.
- 11.2. Mediante comprovação, serão reembolsadas, mensalmente, junto com a medição dos serviços, as despesas autorizadas previamente pela CDHU, relativas às taxas, emolumentos, custas e perícias referentes à execução dos serviços contratados.

12. CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DOS IMPOSTOS

- 12.1. Os tributos e demais encargos (imposto, taxas, emolumentos, contribuições fiscais e para-fiscais, encargos previdenciários e trabalhistas, dentre outros) devidos em decorrência, direta ou indireta, deste instrumento ou de sua execução, serão de exclusiva responsabilidade da **CONTRATADA**, que os recolherá, sem direito a reembolso.

13. CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DOS PAGAMENTOS

- 13.1. A **CDHU** pagará à **CONTRATADA** o valor relativo aos serviços efetivamente realizados, medidos e aprovados mensalmente, serviços estes que serão indicados na respectiva fatura, que será emitida em duas vias e deverá estar acompanhada da seguinte documentação:
 - a) Comprovante de Recolhimento de Contribuições Previdenciárias – GRPS, do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, do ISS, PIS e COFINS, referente ao mês anterior dos serviços prestados (autenticados), exceção para a última fatura que será apresentada com as guias do mês anterior e do mês da

execução dos serviços (autenticadas).

- 13.2. As informações necessárias para emissão das faturas, referentes às medições realizadas no período, serão comunicadas, via e-mail ou fax, à **CONTRATADA**, até o 10º (décimo) dia útil após o período de medição.
- 13.3. A fatura representativa de cada medição será entregue pela **CONTRATADA** na Superintendência de Controle e Auditoria Interna, da Diretoria Administrativo – Financeira, no primeiro dia útil seguinte ao recebimento da comunicação.
- 13.4. A Superintendência de Controle e Auditoria Interna, terá 1 (um) dia útil, a partir do recebimento da fatura, para promover o aceite da fatura.
- 13.5. Atendidas todas as exigências dos termos desta Cláusula, o prazo para pagamento será de 30 (trinta) dias, a partir do período de medição, sem qualquer incidência de atualização monetária.
- 13.6. Os pagamentos da **CDHU** serão efetuados exclusivamente por meio de crédito aberto em conta corrente ou ordem de pagamento, no Banco do Brasil S.A., em nome da **CONTRATADA**, e o depósito da respectiva quantia pela **CDHU** configurará plena, geral e irrevogável quitação para todos os fins e efeitos de direito.
- 13.7. A efetivação do pagamento à **CONTRATADA** fica condicionada à ausência de registro no CADIN Estadual, nos termos da Lei nº 12.799, de 11 de janeiro de 2008.
- 13.8. É vedada a negociação das faturas ou duplicatas com terceiros.
- 13.9. É também vedado o desconto ou a promoção da cobrança das faturas ou duplicatas por meio de banco, senão quando prévia e expressamente autorizado pela **CDHU**.
- 13.10. O descumprimento do disposto no item acima, implicará a aplicação de multa de 5% (cinco por cento) sobre o valor total contratado.
- 13.11. Se da infringência do disposto nos subitens 13.8. e 13.9. advier protesto do título, a contratada deverá efetuar à suas expensas o respectivo cancelamento, no prazo máximo de 05 (cinco) dias, contado da data da emissão do correspondente instrumento cartorário, sem prejuízo de arcar com a penalidade prevista no item anterior.
- 13.12. Havendo atraso no pagamento, em decorrência de fato não atribuído à **CONTRATADA**, aos valores devidos serão acrescidos juros de mora de 0,5% (meio por cento) ao mês, calculados pro rata tempore desde o dia do vencimento até a data do efetivo pagamento.
- 13.13. Nenhum pagamento isentará a **CONTRATADA** das responsabilidades contratuais, quaisquer que sejam, nem implicará em aprovação definitiva dos serviços executados, total ou parcialmente.

14. CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DO REAJUSTE

- 14.1. Em conformidade com o disposto na legislação vigente, em especial a Lei Federal n.º 10.192 de 14/02/01, o reajuste de preços, deverá ser anual, com base no índice FIPE (Fundação do Instituto de Pesquisas Econômicas) – Serviços gerais com predominância de mão-de-obra – considerada a data base correspondente à data do orçamento da **CDHU** – fevereiro/12.
- 14.2. Na hipótese das medidas econômicas vigentes serem revisadas pelo Governo Federal, a **CDHU** adotará as normas que vierem a ser implantadas.

15. CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DAS PENALIDADES

- 15.1. A **CONTRATADA** fica sujeita às seguintes penalidades:
- a) Multa de 0,02% do valor da totalidade do contrato, por dia de atraso no atendimento à entrega de documentos solicitados pela CDHU, relacionados ao desenvolvimento dos serviços, objeto de contrato, até o limite de 15 (quinze) dias de atraso, quando então ficará configurada a inexecução parcial do ajuste e será aplicada a multa para tanto estipulada no subitem “15.1.2.”.
 - b) Multa de 5% (cinco por cento) sobre o valor do contrato, pelos demais motivos que configurem inexecução parcial do ajuste.
 - c) Multa de 20% (vinte por cento) sobre o valor do contrato, em caso de inexecução total do ajuste.
- 15.2. Os valores das multas poderão ser descontados ou retidos dos créditos decorrentes das medições mensais.
- 15.3. Pela inexecução total ou parcial do ajuste, a **CDHU** poderá aplicar, além das multas previstas, as sanções de advertência, suspensão temporária de participação em licitação com impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 02 (dois) anos e declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição, segundo o artigo 87 e seguintes da Lei Federal Nº 8.666/93 e as suas alterações.
- 15.4. As partes reconhecem que as multas são independentes e a aplicação de uma não exclui a aplicação das outras, sendo que o total das multas não poderá exceder o montante correspondente a 20% (vinte por cento) do valor contratual.

16. CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – DA SUSPENSÃO TEMPORÁRIA DOS SERVIÇOS

- 16.1. Mediante aviso expresso. Com antecedência mínima de 30 dias, a **CDHU** poderá, a seu exclusivo critério, suspender total ou parcialmente a execução dos serviços, hipótese em que pagará à **CONTRATADA**, o valor dos serviços regularmente executados até a data comunicada para início da suspensão.
- 16.2. A comunicação para reinício das atividades deverá ser feita por escrito pela **CDHU**, e a **CONTRATADA** disporá do prazo de 10 (dez) dias para a sua retomada, a contar do recebimento da comunicação.

17. CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – DA RESCISÃO DO CONTRATO

- 17.1. A presente contratação poderá ser rescindida pelos motivos elencados nos artigos 77 e 78 e nas formas previstas no art. 79, todos da Lei Federal no 8.666/93, com as consequências contratuais previstas no art. 80 da mesma lei, inclusive quando em virtude do descumprimento dos requisitos previstos nos itens estabelecidos neste contrato com base nos incisos I e II do art. 5º do Decreto Estadual nº 49.674/05.

18. CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – DO RECEBIMENTO DO OBJETO CONTRATUAL

- 18.1. O recebimento definitivo do objeto contratual só será concedido após a análise técnica e constatação, pela **CDHU**, da plena adequação da totalidade dos produtos entregues e serviços executados em conformidade com as cláusulas contratuais, ocasião em que será emitido o Termo de Recebimento Definitivo dos Serviços, com mútua e geral quitação.
- 18.2. A aceitação definitiva do objeto contratual não exime a **CONTRATADA** da responsabilidade pela qualidade, correção e exatidão dos serviços executados, que subsistirá na forma da lei

19. CLÁUSULA DÉCIMA NONA – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

- 19.1. A **CDHU** se reserva o direito de celebrar outros contratos com escopo de serviços similares, que possam ser implementados em decorrência de novos programas que suplementem e não substituam os considerados no objeto da presente contratação.
- 19.2. Se qualquer das partes contratantes, tolerar, tácita ou expressamente, em benefício da outra, a inobservância, no todo ou em parte, de qualquer das cláusulas e condições deste contrato, tal inobservância não implicará, por si só, liberação, desoneração ou, de qualquer modo, prejuízo ou modificação dessas mesmas cláusulas e condições, as quais permanecerão inalteradas, como se nenhuma tolerância houvesse ocorrido.
- 19.3. Se a **CDHU** tiver que ingressar em juízo em consequência do contrato e/ou de suas partes integrantes, a **CONTRATADA**, sem prejuízo da indenização e das sanções cabíveis, pagará à primeira, a título de honorários advocatícios, a importância correspondente a 10% (dez por cento) do valor da causa.
- 19.4. Fazem parte integrante do presente contrato, como se nele estivessem transcritos, os seguintes documentos:
- a) Edital da Concorrência nº 017/12 e seus anexos;
 - b) Carta Proposta Comercial da **CONTRATADA**; e
 - c) Planilha de Composição do Valor Proposto pela **CONTRATADA**.

20. CLÁUSULA VIGÉSIMA – DO FORO

- 20.1. Fica eleito o Foro Privativo das Varas da Fazenda Pública da Comarca da Capital, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir as questões oriundas deste Contrato, devendo a parte vencida pagar à vencedora as custas, despesas extrajudiciais e demais cominações legais e contratuais. Quaisquer quantias devidas à **CDHU**, pela **CONTRATADA**, em decorrência deste Contrato, serão cobradas pelo rito de execução, conferindo-se a este, para todos os fins e efeito, o caráter de título executivo extrajudicial.

E por estarem assim acordadas, após lido e achado conforme, firmam as partes este contrato em 03 (três) vias de igual teor, perante 02 (duas) testemunhas instrumentárias.

São Paulo, ____ de _____ de ____.

Pela **CDHU**:

MARCOS RODRIGUES PENIDO
Diretor Técnico

ANTONIO CARLOS DO AMARAL FILHO
Diretor Presidente

Pela **CONTRATADA**:

NOME:
RG:

NOME:
RG:

TESTEMUNHAS:

NOME:
RG:

NOME:
RG:

ANEXO XIII

MODELO DE CARTA DE FIANÇA – GARANTIA DE CONTRATO

À

Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo – CDHU.

Por este instrumento de Carta de Fiança, o Banco (razão social, CNPJ e endereço), por seus representantes legais, declara constituir-se fiador solidário, sem benefício de ordem, com expressa renúncia dos benefícios dos artigos 827, 835 e 838 do Código Civil, da empresa (razão social, CNPJ e endereço) visando garantir, em todos os seus termos, o Tremo de Contrato nº, que tem o objeto

A presente garantia tem o valor de R\$ (.....).

O prazo de validade desta fiança é de (*) (dias), contado da data da sua emissão.

Durante este período poderá ter o seu valor recebido no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, contado da solicitação formal de Vossas Senhorias, independentemente da interferência ou autorização de nossa afiançada, ou de ordem judicial, bem como, caso o Termo de Contrato ora afiançado sofra prorrogação, será prorrogado pelo mesmo período, mediante simples carta de solicitação da CDHU.

O fiador declara que seu Patrimônio Líquido, nesta data, é de R\$ (.....reais) e que o volume de fianças emitidas é de R\$ (..... reais), correspondente à% (..... por cento) do seu patrimônio.

Atestam os signatários que esta fiança não é gratuita e está regularmente contabilizada satisfazendo as formalidades exigíveis, em especial a legislação bancária e demais resoluções, instruções e circulares do Banco Central do Brasil, achando-se os signatários devidamente autorizados à prática deste ato.

Banco

Banco

Testemunha

Testemunha

OBSERVAÇÕES:

nome e assinatura dos representantes do banco, com firma reconhecida.

Assinatura de duas testemunhas (nome e RG).

(*) Validade: obtida pelo somatório dos seguintes prazos:

1 – prazo contratual

2 – 120 dias