EDUARDO CASAROTTO

BRASIL SOBERANO



EDITORA Virtudes

EDUARDO CASAROTTO

BRASIL SOBERANO

◆

EDITORA Virtudes

Bragança Paulista · 2026

A tecnologia a serviço do seu conhecimento

Acreditamos que o conhecimento cumpre seu verdadeiro papel quando vai além da leitura: quando é compreendido, questionado, conectado à realidade e transformado em novas formas de pensar e agir.

Ao adquirir este livro, você também recebe sua versão digital em PDF. Escaneie o QR Code, baixe o arquivo e utilize-o com a ferramenta de inteligência artificial de sua preferência para explorar o conteúdo da obra.

A tecnologia pode apoiar seus estudos e a exploração do conteúdo desta obra.

Você pode pedir, por exemplo:

“Resuma as principais ideias deste livro.”

“Explique este conceito de forma simples.”

“Que relações importantes existem entre os capítulos e que talvez eu ainda não tenha percebido?”

O livro continua sendo a fonte. A tecnologia é uma ferramenta para aprofundar seus estudos e ajudá-lo a ir além das páginas.

Baixe a versão digital
Bons estudos!
Trazemos o futuro.

institutovirtude.com.br/brasil-soberano-pdf

Agradecimentos

Agradeço, antes de tudo, a oportunidade de ser instrumento do bem ao próximo e de ter consciência de que somos realmente apenas instrumentos; que toda obra ou ação seja para o próximo, e não para o meu orgulho.

Agradeço à minha querida esposa. Sua luz, seu cuidado e sua paciência me trouxeram até aqui.

Filho amado, a minha grande bênção, que, a cada dia, se torna um ser mais consciente e me traz essa consciência pelo seu amor.

Eu sou imensamente grato por todas as minhas parcerias. O Instituto Humanar, o Instituto Virtudes e essa obra se tornam reais pela amizade, pelo apoio e pelo amor de vocês.

Eduardo Casarotto

Sumário

Introdução 7

Antes dos projetos 12

O departamento científico 21

O projeto: Departamento Científico Nacional de Investimentos Públicos 27

A escola que inscreve 36

Projeto 1: Humanização Escolar 42

Projeto 2: Mandatos de Vida 54

Projeto 3: Ensinar Virtudes nas Escolas 59

A grande revolução na educação 67

O projeto: Política Nacional de Humanização Escolar e Formação em Virtudes 71

Quem protege o país 83

O projeto: Programa Novo Eu - Segurança e Defesa 87

Um caminho de organização no Executivo federal 96

A certificação que resolve 99

O projeto: Sistemas Humanizados, a certificação nacional em humanização 108

O instrumento: a Lei dos Sistemas Humanizados 127

Inteiras 137

O projeto: Programa Nacional Inteiras 143

O instrumento: a Lei do Programa Inteiras 150

O caminho de liberdade 156

O projeto: Programa Nacional O Novo Eu, Caminho de Liberdade 162

O instrumento: o decreto do Novo Eu 167

O país que não se copia 173

O projeto: Sistema Nacional de Boas Práticas e Inteligência de Dados 177

O instrumento: a Lei das Boas Práticas e da Inteligência de Dados 187

O lobista à luz do dia 194

O projeto: o lobista como profissão oficial 200

O instrumento: a Lei do Lobby Oficial 206

Brasil Íntegro 214

O projeto: Programa Nacional Brasil Íntegro 219

O instrumento: a Lei do Brasil Íntegro 226

Uma agenda internacional de humanização 232

Como o brasileiro vota 237

Por que você quer ser político? 252

Referências bibliográficas 262

Introdução

Um país novo

Quando a gente fala em mudar o Brasil, quase sempre a conversa termina numa obra. Mais uma avenida. Mais uma escola. Mais um hospital. Tudo isso é importante. Mas nada disso muda a estrutura de um país.

Uma escola nova, com o mesmo jeito de formar, forma as mesmas pessoas. Um hospital novo, com a mesma gestão que adoece quem cuida, vai adoecer mais gente. Um presídio novo, com o mesmo vazio por dentro, devolve à rua o mesmo homem. E um governo novo, feito de gente movida pelas mesmas faltas, repete os mesmos erros.

Este livro propõe outra coisa. Propõe mudar a estrutura. A estrutura da gestão pública, da escola, do trabalho, da segurança e, por baixo de todas elas, a estrutura do próprio ser humano. É mudança para os próximos cinquenta anos. E o impacto começa agora.

A raiz é uma só

Corrupção, violência, feminicídio, reincidência, adoecimento no trabalho, escola que humilha, voto movido pelo medo. Parecem problemas diferentes, cada um com o seu ministério, a sua lei, o seu orçamento. Não são. Têm uma raiz só: o ser humano que ainda não aprendeu a enxergar o outro.

A Virtologia mostra isso com clareza. Quando o ser humano não tem virtude estruturada no cérebro, quem manda nele são dois sistemas. O Sistema Neurofuncional do Orgulho, a necessidade primitiva de ter importância. E o Sistema Neurofuncional do Egoísmo, o próprio

interesse sempre em primeiro lugar. É deles que nascem a porcentagem na obra, a mão que bate na mulher, o crime que volta, o chefe que adoece a equipe, o político que se serve do cargo.

E a Virtologia mostra a saída. Virtude não é sermão. É estrutura no cérebro. O que se repete com atenção, com carga emocional e com revisão vira caminho neural. Os estudos de Eric Kandel, laureado com o Nobel de 2000, mostraram mecanismos pelos quais a aprendizagem e a memória alteram a força das conexões sinápticas. A Virtologia leva essa compreensão da formação neural ao desenvolvimento das virtudes. A virtude se treina. E, treinada, faz o indivíduo subir de faixa de evolução, do ponto em que ele só enxerga a si mesmo até o ponto em que o interesse dele é cuidar.

Ao lado da Virtologia está a Humanização 2.0: a ciência que estuda o funcionamento humano versus o ambiente. Ela leva a humanização, que o SUS ensinou o Brasil a fazer, da saúde para todo lugar onde um ser humano convive com outro: a empresa, a escola, o tribunal, o presídio, o quartel, a prefeitura. E transforma a humanização de boa intenção em sistema, com norma, com indicador e com auditoria.

Poucos projetos de país nasceram com tanta base científica e intelectual por trás. São mais de vinte anos de prática clínica e de trabalho em presídios, escolas, hospitais e órgãos públicos, organizados numa escola de pensamento e em mais de vinte e cinco livros.

O que muda

No dinheiro público. Um departamento científico estuda a cidade antes de gastar. O investimento passa a nascer da necessidade, e não do fornecedor que bate na porta. O lobista sai da sombra e vira profissão registrada. Os dados do Estado passam a conversar, e o país para de repetir o mesmo erro de unidade em unidade.

Na educação. A grande revolução. A escola deixa de só ensinar conteúdo e passa a inscrever a personalidade: com gestão humanizada, com o professor cuidado e com as virtudes ensinadas com método desde a educação infantil. É a nova geração formada com o freio por dentro.

Na saúde e no trabalho. A certificação em Sistemas Humanizados faz com o ambiente humano o que a ISO fez com a qualidade. O SUS fortalece a humanização na atenção e na gestão, com formação em virtudes e reconhecimento das práticas. As empresas ganham uma régua. E o serviço público, que cobra da empresa o cuidado com a saúde mental, passa a cobrar de si mesmo.

Na segurança e na defesa. As Forças Armadas, as polícias e a inteligência treinam o freio que falta sob pressão. É aumento de capacidade neural: decisão melhor, atenção que dura, integridade que não cede. E é saúde mental para quem enfrenta a violência e também precisa de cuidado para continuar vivendo.

Na ressocialização. O preso que sai sem ter mudado volta. O Novo Eu trabalha a raiz, com as oito virtudes fundamentais, um protocolo e o livro na mão. É o projeto mais barato e de maior alcance que o sistema prisional pode ter.

Na violência contra a mulher. O Inteiras forma mulheres e homens inteiros, e aprofunda a prevenção desde a escola, antes que a violência destrua uma vida.

Na integridade do Estado. O Brasil Íntegro treina em virtudes todo agente público, do concursado ao presidente. Aumenta a honestidade e aumenta a capacidade de quem serve.

Na política. Um eleitor mais maduro, um discurso de ódio que perde o palanque e uma campanha nacional que chama de volta para a política quem quer servir.

Agora e na próxima geração

Repare no desenho. Uma parte desses projetos trabalha com quem já está aí: o servidor, o policial, o militar, o preso, o trabalhador, o político. A outra trabalha com quem está chegando: a criança na escola. É a formação estrutural da personalidade do povo, a de hoje e a de amanhã.

Um país não sobe de onda antes que uma quantidade suficiente de gente suba de faixa. Estes projetos fazem as duas coisas ao mesmo tempo. Mudam o adulto que governa, protege e trabalha hoje. E formam a criança que vai governar, proteger e trabalhar daqui a vinte anos.

O que ofereço ao país

Tudo o que está aqui eu ofereço ao Brasil de graça. Os métodos, os livros, as formações. Eu não cobro nada. A única contrapartida que eu peço são os indicadores: os resultados agregados das mudanças, com proteção dos participantes, para produzirmos conhecimento e publicação científica. As universidades organizarão esse acompanhamento e a participação nas pesquisas. Porque o que eu quero provar não é que um programa funciona. É que virtude é ciência, que se treina, que muda o cérebro e que muda um país.

Um Brasil de primeiro mundo

Primeiro mundo não é ter mais prédio. É ter gente forte. Gente que enxerga o outro, que não se vende, que cuida, que serve. Um país com a corrupção fechada na origem, com a escola formando caráter, com o trabalho que não adoece, com uma segurança que não perde os seus, com o preso que volta para a vida e não para o crime.

Este livro reúne uma visão de país e propostas para colocá-la em movimento. Dirijo essas ideias ao Presidente da República, aos ministros, aos secretários, aos deputados, aos senadores e a quem tem responsabilidade de decidir. Em alguns capítulos, avanço até uma carta,

um desenho de programa ou uma sugestão de lei, para tornar concreto o que estou propondo. Cabe às instituições desenvolver esses caminhos, construir os projetos e levá-los à vida pública. Quero que estas páginas entrem na decisão sobre o Brasil que vamos formar.

As cartas, minutas, etapas e prazos apresentados são contribuições para esse trabalho. As equipes de cada área desenvolverão o desenho jurídico, o orçamento, a organização e a implantação. O pensamento e a direção estão aqui. O projeto ganha sua forma nas mãos de quem tem a responsabilidade de realizá-lo.

Eduardo Casarotto

Antes dos projetos

Virtude é estrutura

É preciso tirar a palavra virtude do senso comum. Na Virtologia, virtude é caminho neural que participa da formação da personalidade e torna o indivíduo mais funcional. Não basta saber que a honestidade é importante. É preciso ter estrutura para agir com honestidade justamente quando mentir parece vantajoso. É essa passagem, da ideia conhecida para a capacidade incorporada, que o método trabalha.

Pense em alguém que sabe explicar a paciência e perde o controle na primeira contrariedade. O conhecimento está ali. A resposta ainda é outra. Agora pense em quem atravessa a mesma situação, percebe o impulso e consegue responder sem destruir a relação. A diferença aparece no que cada um faz quando a vida pede a virtude. É disso que estou falando quando digo inscrição.

A Virtologia é a escola clínico-filosófica que desenvolvi para compreender o funcionamento humano e trabalhar sua transformação pelas virtudes. Ela articula necessidades, personalidade, faixas de evolução, orgulho, egoísmo e prática continuada. Os Fundamentos apresentam essa arquitetura em detalhe. Essa base orienta as propostas para a escola, o trabalho, a prisão e a decisão pública.

As ideias que moldam o cérebro

O cérebro muda com o que aprende e pratica. Nos estudos de Eric Kandel, a aprendizagem e a memória aparecem ligadas a alterações na força das sinapses e, na consolidação de longo prazo, a mudanças celulares duradouras. Essa é uma contribuição da neurociência. A

formulação que desenvolvo na Virtologia aplica o conhecimento da formação neural à inscrição das virtudes como competências da personalidade.

Uma ideia começa a moldar a vida quando muda o modo de perceber e de responder. Se eu leio toda discordância como desrespeito, entro na conversa preparado para me defender. Se treino reconhecer meu limite e escutar o que o outro sabe, a mesma discordância passa a trazer informação. A Humildade reorganiza a resposta. Repetida na experiência, ela se torna disponível na próxima situação.

Por isso o método exige mais do que repetir uma frase. É preciso compreender o significado, ligá-lo a uma situação concreta, ensaiar a resposta, praticá-la e voltar ao que aconteceu. Nos Fundamentos, reúno sete condições da inscrição: atenção, repetição, espaçamento, carga afetiva regulada com vínculo, engajamento ativo com recuperação, retorno do erro e sono. Elas explicam por que uma experiência de formação precisa de continuidade.

A escola faz isso todos os dias, mesmo quando não percebe. A criança aprende pela forma como é corrigida, pelo que acontece quando conta a verdade e pelo modo como o adulto trata quem tem menos poder. A instituição também ensina. Um chefe que pede transparência e pune quem revela um erro inscreve o silêncio. O ambiente participa da formação da personalidade o tempo inteiro.

Personalidade e funcionalidade

A personalidade é o modo como a pessoa percebe, sente e responde à vida. A Virtologia estuda o temperamento e o caráter, os caminhos que já estão disponíveis e os que ainda precisam ser construídos. Duas pessoas podem receber a mesma notícia e viver experiências muito diferentes, porque a notícia encontra estruturas diferentes por dentro.

Funcionalidade é capacidade de responder ao que a vida pede. Reconhecer o que aconteceu, assumir a própria parte, aprender com o erro, sustentar um compromisso e considerar o outro. Uma pessoa mais funcional não precisa gastar toda a sua força defendendo a imagem que tem de si. Ela consegue usá-la para viver, trabalhar, decidir e cuidar.

É isso que os programas procuram desenvolver. Na escola, a criança que aprende a reparar o dano. No serviço público, o agente que informa uma falha antes que ela se transforme em prejuízo. Na prisão, a pessoa que percebe a provocação e deixa de responder pela agressão. A mudança que interessa aparece na conduta, na relação e na vida que passa a ser possível.

O orgulho e o egoísmo

Dois conceitos atravessam este livro: Sistema Neurofuncional do Orgulho, o SNO, e Sistema Neurofuncional do Egoísmo, o SNE. Nos Fundamentos, eles descrevem funções distribuídas que atravessam redes neurais. Não correspondem a dois órgãos separados. O SNO atribui valor à posição relativa do indivíduo: acima, abaixo, reconhecido, diminuído. O SNE arbitra entre o interesse próprio e o interesse do outro.

O orgulho aparece quando a pessoa precisa ganhar a discussão para continuar se sentindo alguém. O egoísmo aparece quando a vantagem própria encerra a conta, mesmo que outra pessoa pague o preço. Num cargo público, isso pode transformar o cidadão em obstáculo e o poder em propriedade. Numa escola, pode transformar a correção em disputa. Dentro de casa, pode transformar a relação em posse.

A Humildade trabalha a necessidade de estar acima. A Abnegação coloca o outro na conta. A pessoa continua tendo valor, necessidade e interesse, mas passa a reconhecer o valor, a necessidade e o interesse de quem está diante dela. Essa mudança abre espaço para as demais virtudes.

Sob pressão intensa, o alarme pode tomar o comando e a resposta sair pelo automatismo já gravado. É o que a Virtologia chama de apagão. O trabalho começa antes desse instante: construir uma resposta que esteja disponível quando a situação apertar. Ninguém aprende a nadar durante o afogamento. A formação prepara a estrutura que será exigida na vida real.

Necessidades e faixas de evolução

A referência desta edição trabalha com 51 necessidades humanas, organizadas em cinco grupos, da sobrevivência à transcendência. Elas ajudam a compreender o que move uma pessoa. Fome, insegurança, falta de vínculo, necessidade de importância e busca de propósito não produzem a mesma relação com o mundo. A necessidade continua existindo; o modo de percebê-la e atendê-la muda com o desenvolvimento.

Por isso humanizar exige olhar para a pessoa e para o ambiente. Não se organiza uma escola ignorando o medo de quem aprende, nem um hospital ignorando o esgotamento de quem cuida. A instituição precisa conhecer as necessidades que seu funcionamento atende e as que mantém em carência.

As Faixas de Evolução descrevem sete graus de estruturação: Primitiva, Sensação, Pré-Desenvolvimento, Consciência Parcial, Sentir, Pré-Transcendência e Amor e Caridade Plenos. O percurso vai de um funcionamento centrado no próprio interesse à capacidade de sustentar consideração pelo outro, inclusive quando isso tem um custo pessoal. Faixa não mede inteligência, diploma ou sucesso. Mede o grau de consciência e de estrutura em virtudes que se manifesta na vida.

Uma pessoa pode falar muito bem sobre justiça e não conseguir agir com justiça quando perde alguma coisa. Outra pode ter pouca escolaridade e sustentar cuidado, honestidade e responsabilidade na situação mais difícil. O que interessa ao trabalho é a resposta real. É por

ela que se reconhece o que já foi construído e o que precisa ser formado.

Virtudes que o senso comum confunde

Humildade é reconhecer o próprio limite e continuar disponível para aprender. Abnegação é considerar o outro na decisão. Uma abre espaço para a verdade; a outra abre espaço para a pessoa que está diante de nós. Confundi-las com fraqueza faz o indivíduo defender justamente o funcionamento que o impede de crescer.

Perdão e Reconciliação também têm funções diferentes. O Perdão trabalha o ressentimento que mantém a pessoa presa ao acontecimento. A Reconciliação envolve reconstruir a relação, e isso exige a participação do outro. É possível trabalhar o Perdão e manter a distância necessária para proteger a própria vida.

Estado de Certeza é a confiança de fundo nas capacidades de atravessar a vida, agir e encontrar recursos internos e relacionais. Na linguagem escolar, aparece como Confiança. Individuação é construir autoria: pertencer sem depender da aprovação de todos para ser quem se é. Esses nomes têm sentido próprio nos Fundamentos e acompanham as aplicações do livro.

As 33 virtudes estão organizadas por relações de dependência. O desenvolvimento começa pela base que sustenta os passos seguintes. Os programas selecionam virtudes conforme a situação do público, conservando essa ordem de construção. A linguagem pode ser a de uma criança, de um policial ou de um servidor. O fundamento é o mesmo.

Humanizar o sistema

A Humanização 2.0 estuda o funcionamento humano diante do ambiente e leva esse conhecimento à gestão. A Virtologia trabalha a estrutura da pessoa; a Humanização organiza as condições em que ela vive, aprende, trabalha e é atendida. As duas frentes precisam caminhar

juntas. Formar respeito dentro de uma instituição que humilha põe a pessoa diante de duas lições contrárias.

Uso cinco filtros para examinar uma regra ou uma prática. O Virtuoso olha sua intenção e sua relação com o cuidado. O Sistêmico verifica se ela faz parte do funcionamento da instituição. O 360° considera todos os envolvidos. O Flexível reconhece pessoas e situações diferentes. O da Corresponsabilidade pergunta como quem é afetado participa e assume sua parte.

Imagine a regra de atendimento de uma unidade de saúde. Ela precisa organizar o trabalho e acolher quem chega, considerar a equipe e o usuário, oferecer respostas às necessidades diferentes e continuar funcionando quando muda a chefia. Humanização entra no horário, na escala, na comunicação, no encaminhamento e na forma de decidir. É por isso que a certificação tem papel transformador: dá uma referência pública a esse conjunto de práticas e mobiliza a instituição para avançar.

A terceira onda e a terceira competência

Em A Terceira Onda do Trabalho, descrevo três grandes motivadores. Na primeira onda, a sobrevivência: trabalhar para comer, morar e continuar vivo. Na segunda, o poder e a competição: subir, conquistar posição, ser reconhecido. Na terceira, o propósito: compreender para que serve o trabalho, a quem ele ajuda e que pessoa nos tornamos ao realizá-lo.

Esses movimentos convivem. Uma organização pode pedir propósito e continuar premiando apenas a disputa de posição. Pode falar de cooperação e desenhar uma avaliação que coloca todos contra todos. A humanização reorganiza o sistema para que a contribuição humana tenha lugar real nas decisões.

É aí que entra a Terceira Competência, a moral. A técnica diz o que a pessoa sabe fazer. A comportamental mostra como comunica, age e colabora. A moral aparece nas virtudes com que exerce sua função: informa a verdade, cumpre o compromisso, respeita a pessoa, assume responsabilidade. Uma liderança precisa das três. A gestão acompanha condutas profissionais com critérios conhecidos; o desenvolvimento íntimo continua pertencendo à pessoa.

Um protocolo comum para todos os programas

Todos os programas deste livro seguem a referência dos Fundamentos da Virtologia: treze passos, em ciclos iniciais de catorze dias por virtude. O ciclo organiza o trabalho. A continuidade e a repetição acompanham a consolidação. Oito virtudes correspondem a dezesseis semanas iniciais; quinze, a trinta, antes das etapas adicionais de cada programa.

1. Preparar. Pela manhã, escolher o mesmo lugar e horário, reduzir as distrações e respirar com calma por dois minutos. A atenção precisa chegar junto com a pessoa.

2. Estudar. Nos três primeiros dias, ler o capítulo da virtude no material indicado. A partir do quarto, retomar a definição e a síntese em cerca de um minuto, ligando seu sentido à vida daquele dia.

3. Ler a afirmação em voz alta. Uma vez, com atenção ao que está sendo dito e ao que aquilo pede de você.

4. Escrever a afirmação à mão. Uma vez, no caderno pessoal. O registro faz parte do trabalho ativo com a ideia.

5. Meditar por dez minutos. Aquietar a respiração, percorrer uma situação concreta que vai exigir a virtude e ensaiar a resposta com detalhe.

6. Recuperar sem consultar. Fechar o caderno e lembrar onde aplicou a virtude, onde deixou de aplicar e o que ela pede hoje. O que volta à memória é a conduta na situação vivida.

7. Escrever a frase de gatilho. Usar a estrutura: se acontecer esta situação, farei esta resposta. Refazer a frase a cada dois ou três dias, conforme as situações que precisa trabalhar.

8. Aplicar. Durante o dia, executar a resposta na situação real. Se a situação ensaiada não aparecer, procurar uma oportunidade de praticar a virtude.

9. Registrar. À noite, escrever em cerca de cinco linhas o que aconteceu, como respondeu e o que fará na próxima vez. Olhar para o erro e o acerto com honestidade, sem autopunição nem autoelogio.

10. Dormir. Cuidar da regularidade do sono e das condições de descanso. A consolidação também acontece nesse período.

11. Fazer o exercício da virtude. Uma vez por semana, realizar o exercício específico proposto no material, numa situação preparada para essa prática.

12. Participar da roda. Uma vez por semana, responder em voz alta às dez perguntas, com outra pessoa ou em grupo, sem corrigir os demais. Se não houver companhia, responder por escrito e ler em voz alta, retomando a roda com alguém na primeira oportunidade.

13. Revisar. Aos sete, trinta, noventa e cento e oitenta dias depois do fim do ciclo, reservar cerca de quatro minutos para recuperar o aprendizado sem consultar o material.

A referência ocupa cerca de vinte e cinco minutos por dia, além da leitura do capítulo nos três primeiros dias e das duas atividades semanais: um exercício e uma roda. Nas escolas, a equipe pedagógica adapta a forma de participação à idade e às condições do aluno. Nas demais instituições, os facilitadores organizam os encontros e os exemplos próprios do público. A sequência e a função dos passos permanecem.

Da formação à vida pública

Educadores e facilitadores conduzem as atividades de formação. As equipes de saúde e os profissionais habilitados assumem os atendimentos clínicos que couberem, conforme suas competências. As instituições articulam essas frentes para que a pessoa encontre formação, acolhimento e cuidado dentro de um mesmo percurso.

Cada proposta trata de uma parte do país, mas todas se encontram na mesma pergunta: que ser humano o nosso sistema está formando? O livro oferece pensamento, método e caminhos práticos. Presidente, ministros, parlamentares, secretários e gestores têm a responsabilidade de desenvolver os projetos que levarão essas ideias à vida das pessoas.

O departamento científico

O projeto que nasce de fora para dentro

Eu tenho uma fábrica de tijolo. Vou até a prefeitura e bato na porta: "Prefeito, vamos construir uma escola?" Ou eu tenho uma construtora, e bato na porta do governo do estado: "Governador, vamos fazer um viaduto?" É assim que boa parte dos projetos públicos começa no Brasil. Não começa na cidade. Começa no fornecedor.

O vendedor monta o projeto, procura um lobista, o lobista leva ao deputado, ao senador, ao prefeito, ao vereador. E aí começa o jogo político, até o projeto fechar conforme os interesses de quem apresentou. Quem trabalha com governo ouve falar de porcentagem o tempo todo. E não é lenda: em julho de 2025, a Polícia Federal investigou no Ceará um grupo que, segundo a investigação, cobrava um pedágio de até 12% das prefeituras para liberar emendas. A PF chamou isso de institucionalização de corrupção.

Repare na ordem das coisas. Primeiro aparece quem quer vender. Depois aparece a necessidade que justifica a venda. O projeto, no país, é feito para quem apresenta o projeto. É o caminho contrário.

O caminho burro

Eu quero que isso fique muito claro, porque esse é um dos maiores gargalos do país. Talvez o maior.

O caminho que quero mudar é este. O fornecedor monta o projeto, bate na porta e apresenta. E o prefeito, o vereador, o deputado, o senador, a secretaria fazem uma única coisa: aceitam ou não aceitam. A

pergunta que eles respondem é "eu compro esse projeto?". A pergunta que precisa comandar a decisão é "do que esta cidade precisa?".

Esse é um caminho burro. E ele produz dois prejuízos ao mesmo tempo.

O primeiro é a corrupção. Quando o projeto nasce no fornecedor, quem decide não está escolhendo a melhor solução para a cidade. Está escolhendo entre quem bateu na porta. E, entre quem bateu na porta, ganha quem oferece mais para quem decide. É aí que mora a porcentagem.

O segundo é o investimento ruim, e desse quase ninguém fala. Mesmo quando ninguém rouba um centavo, o caminho continua errado. Porque o projeto que chegou pronto foi feito para vender, e não para resolver. A cidade compra o que alguém tinha para vender: a quadra da empresa que faz quadra, o sistema da empresa que faz sistema, o asfalto da empresa que faz asfalto. Às vezes a cidade precisava de outra coisa. E o dinheiro, que é pouco, foi para onde ninguém olhou se era a prioridade.

E, quando o projeto já chegou pronto, até o estudo técnico que a lei pede muda de função. Deixa de ser o começo da decisão e vira a justificativa de uma decisão que já foi tomada.

O caminho inteligente é o contrário. Primeiro o estudo, a pesquisa: o que está ruim nesta cidade, qual é o problema, qual é a prioridade. Depois a solução. E só no fim o fornecedor, chamado para atender a uma necessidade que o Estado já conhece, disputando com os outros pelo melhor preço. O gestor público pode receber informação, pode conhecer soluções num catálogo aberto a todos. O que ele não pode mais é receber o projeto do fornecedor como ponto de partida. O investimento nasce do estudo, nunca da porta.

Como funciona hoje

No Senado existe um departamento que pouca gente conhece: a Consultoria Legislativa. São servidores concursados, especialistas, cada um numa área: educação, saúde, economia, direito, segurança. Ao lado deles, a Consultoria de Orçamentos cuida do dinheiro. Muitas vezes não é o senador quem escreve o projeto. Ele leva a ideia, e o consultor estuda de onde vem o dinheiro, se aquilo é legal, como se estrutura, e devolve um texto técnico.

Isso é bom. Só que esse cuidado acontece dentro do Congresso, na hora de escrever a lei. Quando o dinheiro sai para a cidade, a pergunta "isso é o que a cidade precisa?" quase ninguém faz.

O Brasil já tem regras de planejamento e controle preventivo. A Lei de Licitações manda estudar a contratação, estimar preços e gerir riscos. CGU e tribunais de contas também atuam antes e durante a execução. Quero dar um passo além na organização dessa decisão: fazer a necessidade da cidade chegar primeiro, estudada com as universidades e confrontada com alternativas de investimento. O Departamento Científico leva essa análise para o começo do caminho.

A Lei 14.133, de 2021, prevê estudo técnico preliminar, pesquisa de preços e controle preventivo. A Lei Complementar 210, de 2024, trata dos impedimentos técnicos das emendas. A Constituição prevê registro centralizado de projetos de investimento. As transferências especiais também estão sujeitas a regras de transparência, planejamento e controle. A contribuição que proponho é integrar essas exigências a um estudo independente do território: o que a cidade precisa, que alternativas tem e quanto custa cada uma. A escolha começa na população, antes que o fornecedor apresente a solução que quer vender.

O caminho certo: de dentro para fora

O que eu proponho é trocar o caminho. Primeiro a cidade, depois o fornecedor.

Pegue Campinas, Sorocaba, Pindamonhangaba, qualquer cidade. Antes de qualquer projeto, faz-se um estudo minucioso: quais são os pontos e as prioridades de investimento dessa cidade? Falta escola? Falta hospital? O trânsito está matando o comércio? As empresas estão fechando por falta de crédito? Só depois de saber o que a cidade precisa é que se vai atrás de quem fornece.

Vamos supor que vão destinar 10 milhões para construir uma escola em Pindamonhangaba. O departamento científico faz duas perguntas, e o projeto só passa se as duas tiverem resposta.

A primeira: é o melhor investimento para essa cidade? Esses 10 milhões, ali, rendem mais numa escola, num hospital, numa avenida, ou em recurso para as empresas locais? Isso não se responde por opinião. Responde-se com pesquisa, feita com as universidades e com consultorias técnicas, olhando os dados da cidade.

A segunda: esse é o custo real? O departamento vai ao preço do tijolo, do cimento, da mão de obra, do projeto de engenharia, com vários orçamentos de mercado, e compara com as tabelas oficiais. Se a referência técnica aponta 6 milhões, a proposta de 10 milhões precisa ser confrontada com essa conta. O preço deixa de ser uma cifra apresentada por quem quer vender e passa a ter uma base que o Estado pode conferir.

Coerente e com custo real: o projeto é liberado. Fora disso, não passa.

Braços no país inteiro

Um departamento em Brasília não enxerga Pindamonhangaba. Ele precisa de braços: núcleos nas capitais e nas regiões, com especialistas de cada setor e parceria com as universidades da região. É a universidade local que conhece a cidade, que tem o pesquisador, o aluno, o dado. E é o especialista do departamento que transforma esse estudo em decisão.

E tem um ganho que pouca gente percebe. Hoje o dinheiro vai para onde tem alguém batendo na porta. A cidade que tem o deputado amigo, o lobista forte, o empresário bem relacionado, recebe. A que não tem, não recebe. Quando o investimento passa a seguir a necessidade estudada, o dinheiro passa a ser distribuído de forma justa, no país inteiro. É também um jeito de distribuir melhor o investimento no país.

O que a Virtologia vê nisso

Por que o projeto nasce no fornecedor? Porque basta alguém na cadeia estar na faixa em que o outro é recurso. O fornecedor que só quer vender, o político que quer a porcentagem, o intermediário que quer a comissão. É o Sistema Neurofuncional do Egoísmo, o SNE, o meu antes do público, só que agora organizado em escritório, com planilha e com tabela de porcentagem. A cidade, que deveria ser o centro da conta, sai da conta.

E não adianta só pedir que o político seja honesto. Estrutura que depende da virtude de cada um é estrutura frágil. O departamento científico faz pelo Estado o que a virtude faz pelo indivíduo: coloca um freio antes do ato. Antes de o dinheiro sair, alguém pergunta: isso serve a quem? E custa quanto?

É o mesmo raciocínio das necessidades. Na pessoa, primeiro se atende o que é básico, o que sustenta a vida, e depois o resto. Numa cidade é igual. A cidade sem saneamento não precisa de um pórtico na

entrada. A cidade sem posto de saúde não precisa de uma praça com chafariz. Quando o projeto nasce no fornecedor, a cidade recebe o que alguém quer vender, e não o que ela precisa.

A porta fechada

O controle preventivo já está na lei. Quero levar o estudo independente para o começo da escolha do investimento, antes que a oferta do fornecedor se transforme na prioridade da cidade. O orçamento de referência confronta materiais, mão de obra, soluções e preços. Fica muito mais difícil esconder a porcentagem quando a necessidade foi estudada, as alternativas foram comparadas e a conta está aberta. O departamento fecha espaço ao favorecimento na origem da decisão.

É isso que eu chamo de trocar o caminho do projeto: de fora para dentro passa a ser de dentro para fora. A seguir, o projeto, escrito do jeito que eu o apresento ao Presidente da República e ao Congresso Nacional.

O projeto: Departamento Científico Nacional de Investimentos Públicos

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Excelentíssimos Senhores Senadores e Deputados Federais,

O Brasil tem CGU, tribunais de contas, Polícia Federal e Ministério Público, e sua legislação já prevê planejamento e controle preventivo. Proponho integrar a esse trabalho uma estrutura técnica dedicada a duas perguntas, antes da escolha do investimento: este é o melhor investimento para esta cidade? E este é o custo de referência, estudado de forma independente?

Hoje o projeto público nasce, muitas vezes, no fornecedor que bate na porta. Proponho inverter esse caminho. O investimento passa a nascer do estudo da necessidade de cada cidade, feito com as universidades. Antes de liberar, verifica-se o preço de mercado. Só depois se busca o fornecedor.

Apresento três caminhos para o trabalho das equipes legislativas. Um projeto de lei, de iniciativa do Presidente da República, cria o departamento e organiza sua atuação nos investimentos diretos e nas transferências voluntárias da União, observada a iniciativa prevista no art. 61, §1º, II, e, da Constituição. Uma proposta de emenda à Constituição pode vincular a execução das emendas de investimento ao Parecer de Prioridade e Viabilidade. E uma lei complementar pode acrescentar à LC 210 a comparação com o orçamento de referência independente. A capacidade de custeio, operação e manutenção já está

no art. 10, V, dessa lei. As minutas seguintes desenvolvem os caminhos de lei ordinária e complementar; a formulação da emenda constitucional ficará com o Congresso.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Anteprojeto de lei

PROJETO DE LEI Nº ..., DE ...

Institui o Sistema Nacional de Avaliação Prévia de Investimentos Públicos, cria o Departamento Científico Nacional de Investimentos Públicos e dá outras providências.

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação Prévia de Investimentos Públicos, com a finalidade de garantir que todo investimento realizado com recursos da União:

1. atenda a necessidade prioritária comprovada do território beneficiado;
2. tenha custo compatível com o preço real de mercado;
3. seja o melhor uso do recurso entre as alternativas possíveis;
4. seja distribuído de forma equitativa entre os entes da Federação.

Art. 2º Fica criado o Departamento Científico Nacional de Investimentos Públicos, autarquia de regime especial, de natureza técnica, vinculada à Presidência da República, com autonomia técnica, decisória e financeira nas matérias desta Lei.

Art. 3º Submetem-se ao Sistema:

1. as transferências voluntárias da União a Estados, Distrito Federal e Municípios destinadas a investimento;

2. os recursos de emendas parlamentares ao orçamento da União destinados a investimento, inclusive as transferências especiais, nos limites da Constituição e da lei complementar;
3. os investimentos diretos da União acima do valor fixado em regulamento.

Parágrafo único. Estados, Distrito Federal e Municípios poderão aderir ao Sistema para os recursos próprios, mediante termo de adesão, e terão prioridade nas transferências voluntárias da União.

Art. 4º Para os fins desta Lei, considera-se:

1. Diagnóstico de Necessidades do Território: estudo científico das necessidades e prioridades de investimento de um município ou região;
2. Orçamento de Referência: estimativa independente do custo real do investimento;
3. Parecer de Prioridade e Viabilidade: ato técnico que libera ou não o investimento;
4. Índice Nacional de Necessidade: indicador público que orienta a distribuição equitativa dos recursos.

CAPÍTULO II - DO CAMINHO DO PROJETO

Art. 5º Nenhum investimento abrangido por esta Lei será liberado sem Parecer de Prioridade e Viabilidade favorável, emitido após cinco etapas:

1. Diagnóstico: a necessidade consta do Diagnóstico de Necessidades do Território;
2. Prioridade: o investimento está entre as prioridades do Diagnóstico, ou a exceção é justificada e aceita;
3. Alternativas: o investimento foi comparado com outras soluções de uso do mesmo recurso no território, tomando-se como referência ao menos duas alternativas quando adequadas ao objeto e disponíveis;

4. Custo de referência: o valor proposto é compatível com estimativa independente, elaborada pelos parâmetros aplicáveis do art. 23 da Lei nº 14.133, de 2021, incluindo tabelas oficiais e pesquisa de mercado; três cotações constituem referência de comparação quando adequadas ao objeto, com justificativa da escolha dos parâmetros;
5. Sustentabilidade: o ente comprova que tem como operar e manter o que será construído ou adquirido.

Parágrafo único. Enquanto o Diagnóstico de Necessidades do Território do município não estiver pronto, o Parecer avalia o custo real e a sustentabilidade, e a prioridade é justificada pelo ente.

Art. 6º O Diagnóstico de Necessidades do Território será elaborado pelos núcleos do Departamento com a Rede de Parceiros Científicos, ouvidos os conselhos municipais e a população em audiência pública. Será atualizado a cada quatro anos, em consonância com o plano plurianual do ente, e publicado na íntegra.

Art. 7º O Parecer será emitido em até sessenta dias. Em situação de calamidade ou emergência reconhecida, o prazo será de dez dias, com auditoria posterior obrigatória.

Parágrafo único. O Parecer será fundamentado e público. O gestor poderá apresentar esclarecimentos e solicitar reavaliação técnica, na forma do regulamento.

Art. 8º A definição da necessidade pública e a comparação das soluções serão conduzidas pelo Departamento, vedados o favorecimento e a especificação dirigida a fornecedor. Contribuições privadas poderão ser recebidas por procedimentos públicos e isonômicos, inclusive o previsto no art. 81 da Lei nº 14.133, de 2021, preservada a independência da decisão técnica.

§1º Fornecedores poderão cadastrar soluções e preços em catálogo público, aberto a todos.

§2º Todo contato de fornecedor com servidor do Departamento será registrado em agenda pública.

Art. 9º A contratação por valor superior ao Orçamento de Referência, acima do limite fixado em regulamento, depende de justificativa técnica publicada e de novo Parecer.

CAPÍTULO III - DA ESTRUTURA

Art. 10. O Departamento é composto por:

1. Diretoria Nacional, com mandato fixo de quatro anos, não coincidente com o mandato presidencial, e nomes aprovados pelo Senado Federal;
2. Coordenações Setoriais de educação, saúde, infraestrutura e mobilidade, saneamento, segurança pública, assistência social e desenvolvimento econômico;
3. Núcleos Estaduais, nas vinte e sete capitais;
4. Núcleos Regionais, conforme regulamento;
5. Rede de Parceiros Científicos, formada por universidades públicas e privadas e por consultorias técnicas credenciadas por edital.

Art. 11. O quadro técnico será formado por carreira própria, provida por concurso público.

§1º É vedada a ocupação de função que emita parecer por cargo de livre nomeação.

§2º Os processos serão distribuídos por sorteio.

§3º O servidor que deixar o Departamento não poderá, por dois anos, prestar serviço a fornecedor de ente avaliado.

Art. 12. É vedado credenciar como parceiro quem tenha contrato com o ente avaliado ou com fornecedor interessado no investimento.

CAPÍTULO IV - DA DISTRIBUIÇÃO JUSTA E DA TRANSPARÊNCIA

Art. 13. O Departamento publicará anualmente o Índice Nacional de Necessidade, que orientará a distribuição das transferências voluntárias da União.

Art. 14. Diagnósticos, Pareceres, Orçamentos de Referência, valores contratados e estágio de execução serão publicados em painel público, em formato de dados abertos.

Art. 15. O Departamento encaminhará ao Congresso Nacional relatório anual do investimento por habitante em cada município e região.

CAPÍTULO V - DA INTEGRAÇÃO COM O CONTROLE

Art. 16. O Departamento compartilhará seus dados com a Controladoria-Geral da União, o Tribunal de Contas da União, os tribunais de contas, a Polícia Federal e o Ministério Público. O sistema emitirá alerta automático quando:

1. o valor contratado superar o Orçamento de Referência;
2. um mesmo fornecedor concentrar contratos em um território;
3. o investimento executado não constar do Diagnóstico.

Art. 17. O Parecer não afasta a competência dos órgãos de controle.

CAPÍTULO VI - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18. O Sistema será implantado em três fases, na forma do regulamento.

Art. 19. As despesas correrão à conta de dotações próprias. O projeto será acompanhado da estimativa de impacto orçamentário e financeiro, na forma do art. 113 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor cento e oitenta dias após a data de sua publicação.

Anteprojeto de lei complementar

PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR Nº ..., DE ...

Altera a Lei Complementar nº 210, de 25 de novembro de 2024, para incluir entre os impedimentos de ordem técnica das emendas parlamentares destinadas a investimento a incompatibilidade injustificada com orçamento de referência independente.

Art. 1º O art. 10 da Lei Complementar nº 210, de 2024, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso XXVIII: "XXVIII — nas emendas destinadas a investimento, valor proposto superior ao Orçamento de Referência elaborado pelo Departamento Científico Nacional de Investimentos Públicos, acima do limite fixado em regulamento, sem justificativa técnica aceita pelo órgão competente."

Art. 2º Nas transferências especiais destinadas a investimento, o plano de trabalho identificará o Orçamento de Referência e demonstrará a compatibilidade do valor proposto, observada também a capacidade de custeio, operação e manutenção já exigida pelo art. 10, V, da Lei Complementar nº 210, de 2024.

Art. 3º Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação, aplicando-se aos orçamentos elaborados a partir do exercício seguinte.

Como implantar no país inteiro

Este é um desenho de expansão para orientar a elaboração institucional. Os limites de valor e os prazos serão definidos pelas equipes que criarem o departamento.

Fase	Prazo	O que acontece
1	Primeiro ano	Diretoria Nacional, concurso, Núcleos nas 27 capitais. Avalia investimentos acima de R$ 10 milhões. Diagnósticos das capitais.
2	Segundo ano	Núcleos Regionais e Rede de Parceiros Científicos. Avalia investimentos acima de R$ 1 milhão. Diagnósticos das cidades com mais de 100 mil habitantes.
3	A partir do terceiro ano	Todos os municípios e todos os investimentos abrangidos. Adesão de Estados e Municípios para os recursos próprios.

O que já existe e o que muda

Hoje	Com o departamento
A legislação prevê controle preventivo e atuação dos órgãos de controle antes, durante e depois da execução	O estudo independente do território passa a orientar a escolha do investimento desde o início
O estudo técnico preliminar é feito pelo próprio órgão que contrata (Lei 14.133, art. 18)	O diagnóstico é feito por órgão técnico de fora do jogo, com as universidades
O preço é estimado pelo próprio ente (Lei 14.133, art. 23)	O Orçamento de Referência é independente
A LC 210 já prevê impedimentos técnicos, incluindo a capacidade de custeio, operação e manutenção	Acrescenta-se a comparação com um Orçamento de Referência independente
A Constituição manda manter registro de projetos de investimento (art. 165, §15)	Cada cidade ganha diagnóstico público de necessidades e prioridades
O dinheiro vai para quem tem quem bata na porta	O Índice Nacional de Necessidade orienta a distribuição

Os ganhos

- **O superfaturamento perde a origem.** A obra custa o que custa, e quase não sobra margem para a porcentagem.
- **O dinheiro vai para onde a cidade precisa,** e não para onde alguém quer vender.
- **A distribuição fica justa.** A cidade sem padrinho passa a receber pela necessidade.
- **A obra inacabada vira exceção.** Nenhum projeto passa sem prova de que o ente consegue manter o que vai construir.
- **O lobista perde a porta.** O projeto não nasce mais no fornecedor.
- **O controle fica mais barato e mais rápido.** Os alertas automáticos mostram à CGU, ao TCU e à Polícia Federal onde olhar.
- **O país passa a planejar com dados.** Os diagnósticos de todas as cidades formam um mapa nacional das necessidades.
- **A universidade trabalha para o país.** A pesquisa sai da gaveta e vira decisão pública.

A escola que inscreve

Do presídio para a escola

Eu conheci o fim da linha antes de conhecer o começo. Passei anos entrando em presídio, no Brasil e na Colômbia. Sentei com homens condenados, ouvi centenas de histórias e apliquei com eles, lá dentro, o trabalho das virtudes. E vi homem de quarenta anos reconstruir a personalidade: escrever para a filha, dizer ao filho que o ama, suportar a humilhação da cela sem explodir.

E toda vez que eu saía de uma unidade, eu pensava a mesma coisa. Em algum lugar, entre os seis e os quinze anos, teve uma janela aberta. Alguém poderia ter trabalhado com aquele menino a Honestidade, a Responsabilidade, a Paciência e o Não Julgamento do mesmo jeito sistemático com que trabalharam a tabuada com ele.

Ninguém fez. Não porque não quisesse. Porque ninguém ensinou como, e porque ninguém disse que era tarefa da escola.

Se dá para reconstruir uma personalidade aos quarenta anos, dentro de um presídio, com tudo jogando contra, então é muito mais barato, muito mais rápido e muito mais humano construir aos seis, dentro da escola.

A escola forma personalidade, queira ou não

Uma criança passa umas dez mil horas dentro da escola. Duzentos dias por ano, durante treze anos, no período em que o cérebro dela está sendo escrito. Ela sai dali com um cérebro diferente do que entrou, e sai assim por causa do que aconteceu ali.

Então a pergunta nunca foi se a escola forma personalidade. Ela forma. A pergunta é: forma o quê?

A escola que humilha quem erra está inscrevendo, com repetição, com emoção e com anos de dose, que errar é perigoso. A escola em que contar a verdade dá mais castigo do que esconder está ensinando a esconder, por mais que o cartaz na parede diga o contrário. Aqui não existe neutralidade. O ambiente que não inscreve virtude não fica vazio: ele inscreve o que sobrar.

A única escolha que existe de verdade é entre inscrever por acaso e inscrever com método.

O freio mudou de lugar

Durante séculos, o freio do comportamento humano vinha de fora: a autoridade, o castigo, a vigilância. Aos poucos ele foi migrando para dentro, para a consciência de cada um.

E aqui está a frase que muda a educação: um freio que vem de fora, você aplica. Um freio que vem de dentro, você precisa construir.

A escola brasileira, na média, ainda está equipada para aplicar. E está sendo cobrada para construir. As crianças chegam sem tolerância à frustração, sem conseguir esperar, sem repertório para resolver conflito com palavra. A família tem menos tempo, a rua que ensinava convivência acabou, a tela ocupou o lugar da conversa. Sobrou a escola. E a escola recebeu a tarefa sem receber o método.

Enquanto isso, quem ensina está adoecendo. Na rede estadual de São Paulo foram quase 37 mil afastamentos de professores por saúde mental entre janeiro de 2024 e setembro de 2025, segundo a perícia médica do Estado, em dados obtidos pelo Centro do Professorado Paulista. A gente pede ao professor que seja exemplo de paciência e de brandura, e o mantém num ambiente que torna essas virtudes fisiologicamente difíceis. Não existe brandura com o cérebro sequestrado pelo esgotamento.

Três crises que são uma só

A escola brasileira enfrenta hoje três crises que costumam ser tratadas separadamente, com três políticas diferentes. E elas têm a mesma causa.

A primeira é a violência. As vítimas de violência interpessoal registradas nas escolas passaram de 3,7 mil em 2013 para 13,1 mil em 2023, segundo o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. O bullying relatado pelos alunos subiu de 30,9% para 40,5% entre 2009 e 2019. E a proporção de alunos do ensino fundamental que deixaram de ir à escola por se sentirem inseguros dobrou no mesmo período, de 5,4% para 11,4%, segundo o Atlas da Violência de 2024, do Ipea com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública. E qual é a resposta? Detector de metal, câmera, ronda. Nenhuma delas forma uma criança que não queira agredir.

A segunda é a saúde mental. Na Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar de 2024, do IBGE, com mais de cento e dezoito mil adolescentes, três em cada dez estudantes de 13 a 17 anos disseram sentir-se tristes sempre ou na maioria das vezes nos trinta dias anteriores à pesquisa. 42,9% se sentem irritados ou nervosos por qualquer coisa. 18,5% disseram, na mesma referência de trinta dias e nas categorias sempre ou na maioria das vezes, sentir que a vida não valia a pena ser vivida. 26,1% sentem que ninguém se preocupa com eles. O IBGE estima cerca de cem mil estudantes com lesão autoprovocada no ano anterior à pesquisa. E só 34,1% têm profissional de saúde mental na escola. A resposta corrente é o psicólogo na escola, que é necessário e não basta: um profissional não dá conta de um sistema que adoece.

A terceira é a de quem ensina. Em todas as profissões, os afastamentos por transtorno mental concedidos pelo INSS foram de 472 mil em 2024 para 546 mil em 2025. Na escola, o professor adoece, se afasta e desiste da carreira. A resposta corrente é reposição e concurso. Só que quem entra adoece pelo mesmo sistema que adoeceu quem saiu.

As três têm a mesma raiz: a escola foi desenhada para transmitir conteúdo, e não para cuidar do funcionamento humano de quem está dentro dela. Enquanto o desenho não mudar, as três continuam, e continuam custando caro, em dinheiro e em vida.

E o que a escola inscreve quando inscreve por acaso tem nome: orgulho. A comparação de notas, o pódio, a humilhação na correção, o pátio em que a força decide. Tudo isso grava na criança a necessidade de estar acima de alguém para se sentir segura. É essa necessidade, e não a falta de câmera, que está na raiz da agressão, do bullying e da violência contra o professor. Detector de metal não toca nisso. Método toca.

A fábrica acabou, e a escola ficou

A escola de massa foi desenhada na primeira onda do trabalho e ajustada na segunda. O modelo é o da fábrica: fileira, sinal, turno, uniforme, padronização, avaliação por comparação. Ela nasceu para formar o trabalhador da fábrica, e fez isso com competência.

O problema é que a fábrica acabou e a escola ficou. O jovem sai para um mundo que pede exatamente o que ela não treina: lidar com o outro, sustentar um propósito, atravessar frustração, trabalhar em equipe, corrigir-se sem se desmontar. E entra num mercado em que a tarefa repetitiva, a que a escola mais treinou, é a primeira a ser feita pela máquina.

Então eu pergunto: se a máquina já faz a tarefa repetitiva, e faz melhor, o que sobra de humano para a escola formar? Sobra o que ela nunca formou de propósito. O caráter. A capacidade de conviver, de se corrigir, de persistir, de se importar com o outro. Não é matéria nova. É o que sempre foi a promessa da educação, e o que nunca teve método.

A lei já pede. Falta o método.

E aqui está o argumento que desarma qualquer resistência: não é preciso criar dever novo. A Constituição manda que a educação vise o pleno desenvolvimento da pessoa (art. 205). A Base Nacional Comum Curricular tem três competências gerais que encontram neste programa um caminho de aplicação: autoconhecimento e autocuidado, empatia e cooperação, responsabilidade e cidadania. A Lei de Diretrizes e Bases obriga a escola a combater todos os tipos de violência e a promover a cultura de paz (art. 12, pela Lei 13.663, de 2018). A Lei 13.185, de 2015, instituiu o combate à intimidação sistemática, e a Lei 14.811, de 2024, obrigou o poder público a criar protocolos contra a violência nas escolas, com formação dos professores. A Lei do Piso, a 11.738, de 2008, garante ao professor um terço da jornada fora da sala.

Esses objetivos já fazem parte da educação brasileira. A proposta que apresento organiza um método para realizá-los no ambiente, na formação do professor e na vida cotidiana do aluno.

Por que a escola, e não a família ou a igreja

A família é o ambiente mais potente de inscrição que existe, porque tem o vínculo primário. Mas não tem o repertório técnico sobre como o cérebro amadurece, não tem a turma, que é onde se treina conviver, e nem toda criança tem uma família em condições de fazer isso. E não existe sistema capaz de reeducar dezenas de milhões de pais, um por um, dentro de casa.

A religião formou caráter durante séculos, e formou bem. Mas chega só a quem dela participa, e ensina em chave de crença. Numa escola pública, num Estado laico, o instrumento tem que ser outro. E aqui está a distinção que torna tudo possível: virtude, para a Virtologia, é competência, não credo. Honestidade como competência se ensina a uma criança católica, evangélica, de terreiro, judia, muçulmana ou

ateia, sem converter ninguém a nada. Competência se treina, se mede e se corrige. Credo se professa.

A escola é o único lugar da vida que reúne, ao mesmo tempo, alcance universal, dose diária durante anos, grupo de pares, gente formada e paga para ensinar, e situação real de baixa consequência, onde se pode errar aos oito anos no pátio antes que o erro fique caro aos vinte e cinco no emprego. Não é por eliminação. É por adequação.

Três projetos, uma revolução

O que eu proponho para a educação brasileira são três projetos que funcionam juntos.

O primeiro é a Humanização Escolar: o onde. Não adianta currículo certo dentro de um ambiente que adoece quem ensina e desumaniza quem aprende.

O segundo são os Mandatos de Vida: o quando e o como. Cada idade tem uma tarefa que a vida está pedindo, e o cérebro de cada idade aprende de um jeito. Quem ensina precisa saber disso, e precisa saber as sete condições sem as quais o cérebro não grava nada.

O terceiro é Ensinar Virtudes nas Escolas: o quê. Inscrever, com método, as competências da personalidade, da educação infantil ao fim do fundamental.

Juntos, eles mudam a escola por inteiro: o ambiente, o professor e o aluno. Separados, cada um falha. Material de virtudes numa escola que humilha quem erra não inscreve virtude nenhuma; inscreve que discurso é enfeite. É por isso que a ordem importa, e é por isso que os três vêm juntos.

Projeto 1: Humanização Escolar

A gestão é currículo

Humanização é a ciência que estuda o funcionamento humano versus o ambiente. Na escola, ela parte de uma constatação simples: o currículo mais poderoso da escola é a gestão, e é o único que ninguém planejou.

Quantas horas por ano a escola dedica a ensinar convivência? Tem a semana da paz, o projeto de valores, a roda da sexta-feira. E quantas horas o aluno passa dentro do sistema de regras da escola, sendo corrigido, avaliado, chamado, esperando na fila? Todas. A campanha é evento. O ambiente é dose. E quem inscreve é a dose.

A regra que só vale para alguns ensina que norma é para os fracos. A avaliação que só mede o resultado ensina que o modo de conseguir não importa, e depois a gente se pergunta de onde vem a cola, a fraude, o jeitinho. A humilhação pública de quem erra forma o adulto que esconde o erro no trabalho e no casamento. A falta de canal para reclamar ensina que quem tem menos poder engole, e forma, ao mesmo tempo, o adulto que se cala diante do abuso e o que abusa quando chega ao poder.

A escola é a primeira instituição da vida. Antes de ter um chefe, a pessoa teve um professor. Antes do regulamento da empresa, o regimento escolar. É ali que ela aprende o que é normal numa instituição, e leva esse modelo para a empresa, para a repartição, para a casa. Humanizar uma organização de adultos é desmontar padrão

inscrito, um por um, com resistência. Humanizar a escola é inscrever o padrão certo da primeira vez.

E tem uma distinção que decide tudo: ação de humanização não é sistema humanizado. Um dia de acolhimento, uma palestra, uma sala de descanso são ações. Sistema é quando a prática está escrita nas regras e continua quando a pessoa sai. O teste é um só: se trocar o diretor, o que continua? Boa vontade vale muito, mas é variável, subjetiva e não se audita. Sistema protege.

O que o projeto instala em cada escola

1. **Diagnóstico da faixa da escola.** Organização também tem faixa. Seis perguntas, respondidas pela equipe por escrito e sem identificação, mostram em que estágio a escola opera: da Primitiva, em que tudo é urgência, ao Sentir, em que a coisa se sustenta sozinha. Escola nenhuma salta estágio. A escola em faixa Primitiva começa escrevendo a regra; só depois vem a autonomia.

Personalidade institucional é o modo recorrente de a escola decidir, tratar as pessoas e responder aos conflitos. Duas escolas podem ter o mesmo regimento e ensinar relações muito diferentes pela maneira como o aplicam. O diagnóstico olha para esse funcionamento coletivo: o que acontece na prática, quem é ouvido e como a escola responde quando alguém erra.

2. **Os Cinco Filtros em todas as normas.** Cada regra passa por cinco perguntas: é virtuosa? Está no sistema ou depende de quem está no cargo? Beneficia todos, ou joga o custo em alguém? É flexível para pessoas diferentes? Foi construída com quem é afetado? A norma que reprova não é abolida: é reescrita.
3. **As políticas internas reescritas.** O manual do aluno, em linguagem de compromisso e não só de proibição. O contrato com as famílias, com canal nos dois sentidos. As políticas do professor, com jornada real escrita e limite de escopo: o que é papel do professor, da escola e

da rede de saúde e proteção. E a política de comunicação. Documento vivo, revisto todo ano com o que a escola aprendeu.

4. **Avaliação que mede o resultado e o modo.** O que se mede é o que se ensina a valorizar. Sem ranking no mural, sem nota lida em voz alta, com o aluno comparado ao próprio percurso.
5. **Disciplina com consequência e sem humilhação.** A regra é limite firme, vínculo preservado e reparação exigida. A proteção de quem está em risco é imediata. A decisão disciplinar é tomada depois da escuta: reservar vinte e quatro horas para decidir uma medida grave evita que a reação do momento se transforme em injustiça. Escuta antes de decidir, sempre. A reparação é definida com o aluno, conferida e encerrada de verdade. A suspensão deixa de ser resposta padrão e fica para quando há risco físico imediato.
6. **Atividades em que ninguém sobra.** Na educação física e na sala, o fim da escolha de times por capitães, que ensina toda semana que existe uma ordem pública de valor entre as pessoas.
7. **Gestão de pessoas pela personalidade da escola.** A competência moral entra nos critérios profissionais conhecidos: cumprir compromissos, respeitar o aluno, manter registros honestos, assumir responsabilidades e cooperar. Seleção, desenvolvimento e progressão consideram essas condutas junto com a técnica. Nas redes públicas, concurso e regime funcional orientam as decisões. A gestão acompanha o exercício da função; o caderno pessoal e as informações de saúde pertencem a outro espaço.
8. **A ouvidoria do aluno e a CIPIH-E.** Hoje o aluno que discorda do professor tem duas saídas, e as duas são ruins: engolir ou enfrentar na frente da turma. O terceiro caminho é uma ouvidoria simples, com prazo de resposta, e uma Comissão Interna de Prevenção e Incentivo à Humanização, a CIPIH-E, modelada na CIPA. Ela reúne professores, alunos eleitos, famílias e os funcionários de apoio, porque quem limpa, quem serve a merenda e quem cuida do portão

vê o que ninguém vê. Ouve as duas partes, responde sempre, reúne-se em calendário fixo, e a direção responde pelas providências de sua competência. Relatos de violência recebem acolhimento reservado por equipe preparada e encaminhamento à rede de proteção. Quando o relato envolver a direção, o destinatário será outra instância da rede de ensino. Esse canal funciona desde o início da proposta. Com uma regra ensinada aos dois lados: pode discordar de tudo, e não pode faltar com respeito com ninguém.

O que muda

Se a escola não faz nada	Se a escola humaniza o sistema
Inscreve por acaso, conforme o dia de cada adulto	Inscreve com método, com critério e com verificação
O professor decide sozinho, no quente, e adoece pela incerteza	O professor decide com fluxo, com respaldo e com voz
Erro vira vergonha; conflito vira punição; ninguém repara nada	Erro vira insumo; conflito vira reparação; a turma inteira aprende
A família é chamada para ouvir queixa	A família é parceira, com canal nos dois sentidos
Tudo depende de quem está no cargo	A cultura sobrevive à troca de gestão
Forma o adulto da segunda onda	Forma o adulto que o mundo já está exigindo

Quase nada disso custa verba. Custa decisão, método e coerência. Regra clara não engessa. Regra clara descansa.

Humanização por norma, e não por boa vontade

Boa vontade é pessoal, varia com o humor e vai embora com a pessoa. Norma é institucional, sobrevive à troca de diretor e se audita. Por isso este projeto não pede que as escolas sejam mais humanas. Cria a norma que permite a elas provar que são.

E a norma tem um alvo que nenhuma política escolar nomeou até hoje: a violência institucional. É o dano que não vem da má intenção de ninguém, e sim do desenho do sistema. A regra que humilha sem que ninguém queira humilhar. A prova que adoece sem que ninguém queira adoecer. A escala que esgota o professor sem que ninguém decida esgotá-lo. A escola desumanizada raramente tem um vilão. Tem um desenho. E desenho se corrige com norma, com apoio técnico e com prazo. É uma política que não acusa ninguém e melhora todo mundo.

A norma SISH-E: o Sistema Humanizado de Educação

A norma audita doze eixos. Os oito primeiros vêm dos Sistemas Humanizados aplicados às organizações, porque uma escola é uma organização: tem governança, contrata gente, escreve regras, precisa de canal de denúncia. Os quatro últimos são só da escola, porque só a escola forma pessoas em formação.

Eixo	O que audita	Peso
E1 · Governança Escolar Humanizada	Como a direção decide, quem é ouvido, o que é público; os Cinco Filtros aplicados à gestão	14%
E2 · Gestão de Pessoas Humanizada	Seleção, acolhimento, avaliação, carreira e desligamento de professores e funcionários	12%
E3 · Personalidade Institucional	A distância entre o que a escola diz que é e o que ela faz na quarta-feira à tarde	5%
E4 · Políticas Escolares Humanizadas	Regimento, disciplina, avaliação, inclusão e comunicação, e o que elas produzem	11%
E5 · Compliance Humanizado	Canal de relato, apuração, proteção de quem fala	7%
E6 · Saúde Mental como Estrutura	Do aluno e do educador, por desenho e não por campanha	9%
E7 · CIPIH-E	A comissão interna paritária: composição, mandato e poder real	7%
E8 · Manuais Operacionais	Atendimento, conflito e retorno ao aluno e à família, escritos e praticados	5%
E9 · As Condições da Inscrição	As sete condições atendidas de propósito, e não violadas pelo desenho	12%
E10 · As Necessidades do Aluno	Segurança, vínculo e curiosidade atendidos antes do conteúdo	8%
E11 · Formação da Personalidade por Virtudes	A inscrição intencional, com protocolo, marcador e medição	6%
E12 · O Corpo Docente como Sistema Humano	Carga, vínculo, sono e voz do professor	4%

E quatro níveis de maturidade:

Nível	O que a escola demonstra	O que significa
Bronze	Os doze eixos presentes, política de humanização escrita, comissão instalada, protocolo das virtudes em ao menos uma série, nenhuma violação grave ativa	A escola parou de improvisar e começou a desenhar
Prata	Políticas revisadas pelos Cinco Filtros, protocolo em metade das séries, indicadores medidos por ciclo, retorno ao aluno corrigido	O sistema funciona sem depender de uma pessoa
Ouro	Os doze eixos operantes e medidos, virtudes em todas as séries, carga docente auditada, alunos e famílias com voz real no conselho	A humanização virou cultura e sobrevive à troca de direção
Platina	Três ciclos de dados, a escola forma outras escolas e contribui para a revisão da norma	A escola deixou de ser certificada e passou a ser fonte da norma

O que torna esta norma diferente de mais um selo

Três decisões de desenho.

Não tem média. O peso de cada eixo serve para o diagnóstico, para a escola saber onde investir primeiro. O nível não sai do peso: é concedido por cumprimento de requisitos, eixo a eixo. Uma escola exemplar em gestão e omissa em saúde mental não compra o Ouro com a nota boa da gestão. Recebe o nível que cumpre por inteiro.

Tem cláusulas eliminatórias. Nenhum nível é concedido, qualquer que seja a pontuação, se houver prática humilhante em vigor conhecida pela direção, falta de canal de denúncia, retaliação contra quem relatou ou omissão diante de violência contra aluno. Quem falsifica evidência perde o direito de se recertificar por três anos.

Audita a violação, e não só a virtude. A norma verifica também o que a escola faz de ruim sem perceber: a correção em público, o retorno que julga a pessoa em vez de descrever a tarefa, o horário que atropela o sono do adolescente. Isso não existe em nenhuma certificação educacional hoje.

E tem separação de poderes: quem implanta não audita, e quem audita não concede. Para a rede pública há dois trilhos. No trilho público, a escola faz a autoavaliação com verificação por pares dentro da própria rede, feita por servidores formados, sem custo além do tempo que a jornada já prevê. No trilho do selo, a auditoria externa e independente fica para quem quiser a certificação. Uma escola pode implantar tudo sem jamais se certificar.

Pense numa escola que acaba de escrever suas políticas, instalar a comissão e iniciar o protocolo em uma série. Ela constrói o Bronze. Quando as regras passam a orientar a rotina de metade das séries, os indicadores são acompanhados e a escuta produz mudanças, ela avança para Prata. No Ouro, o trabalho alcança todas as séries e permanece na troca de direção. As redes e as entidades técnicas desenvolverão o manual de evidências e a formação dos avaliadores a partir desse desenho.

Necessidade antes de conteúdo

Esta é a regra mais simples do projeto e a de maior consequência. Criança com fome, com medo ou sem vínculo não aprende, e não é por indisciplina: é por neurobiologia. A criança excluída no recreio chega à aula seguinte sem condição de aprender, porque a dor de ser excluído acende no cérebro regiões que se sobrepõem às da dor física.

Daí a ordem que a norma exige: primeiro segurança, depois vínculo, depois curiosidade, e só então o conteúdo. E isso reconcilia dois lados que vivem brigando: quem defende o cuidado e quem cobra aprendizagem estão certos. Só estavam na ordem errada. O cuidado não atrapalha a aula. É a condição para que ela entre.

O filtro Flexível chega também ao modo de participar. A criança que ainda não escreve registra a experiência por desenho, fala ou dramatização acompanhada pelo professor. Um aluno que usa comunicação alternativa participa por esse recurso. A equipe pedagógica conserva a função de cada passo — compreender, recuperar, praticar e rever — e ajusta a atividade às condições da criança.

O professor, a parte que ninguém propõe e que decide tudo

Uma escola que atende todas as condições do aluno e esgota o professor não é humanizada. É eficiente com metade da gente. E há uma razão técnica: é do professor que vem o vínculo que regula a carga afetiva de todos os alunos. Professor esgotado não regula nada, porque a carga que ele carrega já é a que desliga. Rotatividade docente alta não é problema de recursos humanos. É violação pedagógica.

Por isso a norma audita, com base na Lei do Piso, que garante um terço da jornada fora da sala, e na Constituição, que estende ao servidor público a redução dos riscos do trabalho (art. 39, §3º, com o art. 7º, XXII): a carga real medida contra a contratada, o tempo de planejamento dentro da jornada e não empurrado para casa, a voz do professor em instância formal, a saúde vocal e o sono no desenho da jornada, e a formação continuada em horário de trabalho.

O que não depende da escola, como o horário de início das aulas na rede pública ou o tempo de planejamento no plano de carreira, a norma marca como competência externa: a escola é avaliada por ter pedido formalmente e por ter feito o que estava ao seu alcance, e não pelo resultado que não é dela. E a restrição ao celular, da Lei 15.100, de 2025, entra como regra escrita da escola, construída com os alunos, porque atenção é a primeira das sete condições. A regra incorpora as hipóteses da própria lei: uso pedagógico orientado, acessibilidade, inclusão, saúde e garantia de direitos fundamentais.

O primeiro ano de uma escola, mês a mês

O quadro é uma proposta de percurso para a rede organizar o primeiro ano. O acolhimento de relatos e a proteção dos alunos começam desde o primeiro mês.

Mês	O que fazer	Entrega
1	Decisão da direção, comunicação à comunidade e canal reservado de acolhimento já disponível	Ata, comunicado e fluxo de proteção
2	Diagnóstico dos doze eixos, com escuta separada e anônima de alunos, professores, famílias e funcionários	Relatório de linha de base
3	Devolutiva da linha de base a toda a comunidade, inclusive do que está ruim. Instalação da CIPIH-E	Devolutiva pública e ato de instalação
4	Política de humanização escrita. Direção e coordenação formadas nos Cinco Filtros	Política aprovada
5 e 6	Todas as políticas revisadas pelos Cinco Filtros, começando pela disciplinar, pela avaliação e pela comunicação	Políticas reescritas
7	Todo o corpo docente formado nas sete condições e no protocolo. Não é palestra: é ciclo	Professores com o próprio ciclo concluído
8	Mapeamento das necessidades por turma. Virtudes e marcadores definidos por série	Mapas por turma e matriz virtude, série e marcador
9 e 10	Primeiro ciclo do protocolo com os alunos na série piloto, com registro diário e roda semanal	Registros e marcadores observados
11	Revisão do canal de relato e dos manuais com o aprendizado dos primeiros meses	Canal aperfeiçoado e manuais distribuídos
12	Primeira pré-auditoria interna, comparação com a linha de base e plano do segundo ano	Relatório e plano do ano 2

O erro que não pode acontecer é começar pela sala de aula, comprando a formação e aplicando nos alunos sem diagnóstico e sem desenho. O método roda numa escola cujo sistema continua produzindo o contrário: ensina-se respeito na segunda e humilha-se na correção de quarta. Uma escola que ensina virtude num sistema que a viola não forma virtude. Forma cinismo.

O precedente da saúde

O Brasil já fez isso na saúde. Durante duas décadas, a Política Nacional de Humanização do SUS mostrou que o modo como o sistema trata quem cuida e quem é cuidado muda o desfecho, e que isso é matéria de política, e não de boa vontade. A humanização deixou de ser tese quando a saúde a colocou em norma. Este projeto dá à educação o passo que a saúde já deu, com uma arquitetura mais avançada: eixos auditáveis, controles com evidência, níveis de maturidade e auditoria independente. Uma política orienta. Uma norma se verifica.

Projeto 2: Mandatos de Vida

Ele tem três anos

Toda professora de educação infantil já ouviu de um pai: "Ele não para quieto. Já tentei de tudo." E toda professora sabe a resposta, mesmo sem as palavras técnicas: ele tem três anos. A parte do cérebro que segura o impulso ainda está em obras. Cobrar dela o que ela ainda não construiu é como pedir a uma criança sem dentes que masque carne.

Todo mundo entende isso quando se trata de dente. Ninguém entende quando se trata de personalidade.

Uma professora sabe dizer o que se espera de uma criança em leitura e escrita em cada etapa. Agora pergunte o mesmo sobre a personalidade. O que uma criança de quatro anos consegue de fato controlar? Que exigência constrói e que exigência só humilha? Raramente alguém ensinou. A escola trabalha com cérebro em construção sem conhecer o roteiro da construção.

O mandato de cada fase

Na Virtologia, mandato são as demandas biológicas, psicológicas e sociais de cada estágio da vida: a experiência central que aquela idade convoca a pessoa a atravessar. A vida pede sozinha, perceba a escola ou não. O bebê não decide construir confiança. O adolescente não decide construir identidade. O mandato já está em curso. A única coisa que se decide é se os adultos vão ajudar, atrapalhar ou ignorar.

E todo mandato termina de um jeito. São três, só três. Bem vivido: a pessoa atravessa, elabora, e a virtude se instala. Não vivido: a experiência não aconteceu e ficou uma lacuna. Mal vivido: aconteceu e não se resolveu, e no lugar da virtude entra uma defesa, uma couraça.

E aí está a chave para a sala de aula: boa parte do que a escola chama de indisciplina é mandato não vivido ou mal vivido em operação. A criança que não espera não é malcriada: é uma criança cujo mandato de autorregulação nunca foi convocado. O adolescente que humilha o colega está resolvendo pela via do orgulho uma pergunta sobre o próprio valor que ninguém o ajudou a formular. Punir ali não corrige nada. Você não pune uma lacuna para ela se preencher.

A defesa entra onde falta a virtude. O menino que mente não é um mentiroso: é alguém em quem a Honestidade não foi inscrita, e que na hora do aperto usou o recurso automático que tinha. Então não se ataca a mentira. Constrói-se a honestidade, e a mentira vai perdendo a função.

Com o bem vivido, o trabalho é ampliar. Com a lacuna, é convocar: dar a tarefa, a espera, a responsabilidade pequena e possível. Com a couraça, é sustentar o vínculo mesmo quando a criança está insuportável, com o limite de pé, até que ela aprenda, pela repetição, que ali é seguro. E isso nunca vira rótulo para colar num aluno: é tendência, não destino.

O que cada idade pede

Idade	Mandato	Como se ensina	O que não dá para exigir
3 a 6 anos	Iniciativa	Espelhamento, brincadeira, história curta, frase repetida, rotina afetuosa	Autocontrole constante, conceito abstrato, empatia completa, resolver conflito sozinha
6 a 9 anos	Competência e comparação	Regra clara e prática, treino, função, reconhecimento explícito do esforço	Pensamento abstrato, juízo por intenção, autonomia total, sustentar frustração longa
9 a 13 anos	Diferenciação e pertencimento	Projeto, desafio com planejamento, discussão com opinião, coerência dos adultos	Regulação emocional madura, decisão de longo prazo, indiferença ao grupo
13 a 15 anos	Identidade	Debate, dilema real, papo reto, referência autêntica, participação nas decisões	Autocontrole integral, imunidade à pressão dos pares, estabilidade emocional constante

Na criança pequena, o adulto é o material didático. Nos anos iniciais, a rotina é o material didático. No adolescente, a coerência é o material didático. E em todas as idades a lição na hora errada não grava: no meio da birra ou da explosão, primeiro se acolhe, e só depois se ensina.

Aos quatro anos, esperar a vez de distribuir um material é uma tarefa pequena de iniciativa e convivência, sustentada pela presença do adulto. Aos sete, cuidar de uma função da turma e terminar o que começou trabalha competência. Aos onze, planejar um projeto com colegas dá espaço à diferenciação e ao pertencimento. Aos catorze, defender uma opinião, ouvir a contestação e rever um argumento trabalha identidade. Em cada caso, o professor acolhe a dificuldade e cobra uma responsabilidade que o aluno já pode começar a construir.

Exigência que cabe na idade é cuidado. Exigência que não cabe é violência com cara de disciplina. E a criança de quem nunca se exige nada recebe a mensagem mais triste de todas: a de que não esperam nada dela.

As sete condições da inscrição

O cérebro se transforma com o que a pessoa vive e aprende. Uma experiência significativa, repetida, produz proteína nova e conexão nova. Kandel estudou os mecanismos sinápticos da aprendizagem e da memória, trabalho reconhecido pelo Nobel de 2000. A memória de longo prazo envolve mudanças duradouras nas sinapses. É por isso que formar caráter deixou de ser questão de sorte e virou questão de método.

E o cérebro tem condições para gravar. Nos Fundamentos da Virtologia são sete, e não se negociam:

1. **Atenção.** O que é feito distraído, de olho no celular, não entra.
2. **Repetição.** Palestra não inscreve. Leitura não inscreve. O que inscreve é a repetição.
3. **Espaçamento.** Um pouco todo dia vale mais do que muito de uma vez. E a escola é, por natureza, todo dia um pouco.
4. **Carga afetiva regulada, com vínculo.** A emoção marca o que importa, mas o estresse alto desliga o cérebro que aprende. Criança em crise não aprende. O vínculo com o professor é via de gravação.
5. **Engajamento ativo, com recuperação.** Fazer, aplicar, trazer de volta de cabeça a situação e a resposta, e não só a frase.
6. **Retorno do erro.** O cérebro só corrige o caminho quando vê onde errou. E quem sabota esse retorno é o orgulho: o aluno que não suporta ver o próprio erro aprende menos e mais devagar. Trabalhar Humildade não rouba tempo da matemática. É condição para aprender matemática.

7. **Sono.** Boa parte da consolidação acontece dormindo.

E as necessidades mal atendidas fecham essas condições. Sem segurança não há atenção: a criança ameaçada em casa, na rua ou na sala chega com o cérebro ocupado pela ameaça. Sem vínculo não há carga afetiva que grave. Sem curiosidade a janela de gravação fica fechada. Restaurar a segurança, o vínculo e a curiosidade não é assistencialismo que atrapalha a aula. É a condição para que a aula entre.

O que o projeto instala

1. **Na formação inicial dos professores:** as licenciaturas passam a ensinar o desenvolvimento da personalidade, os mandatos de cada fase, o que exigir e o que não exigir em cada idade, as sete condições da inscrição e as virtudes do próprio educador como competência profissional.
2. **Na formação continuada:** parte da formação da rede vai para o que mais pesa no resultado do trabalho docente: o que fazer com a própria impaciência, como sustentar limite sem destruir vínculo, como corrigir sem humilhar.
3. **Nos multiplicadores:** um grupo formado em cada escola, com coordenação e professores, sustenta o trabalho local com apoio da secretaria.
4. **Na prática da sala:** exigência calibrada pela fase, formato de ensino pela fase, e nada fora da fase. O que não cabe na idade não inscreve, e ainda ensina que a escola pede o impossível.

Projeto 3: Ensinar Virtudes nas Escolas

Virtude é competência

Quando eu digo virtude, não estou falando de religião nem de moralismo. Virtude é uma disposição de resposta gravada na memória de longo prazo, inscrita por repetição espaçada e disponível na hora do aperto, sem que a pessoa precise parar para decidir.

Todo mundo sabe que mentir é errado. A pergunta é o que a pessoa faz na hora em que mentir resolveria o problema dela, cansada, com medo, encurralada. Se ela precisar parar e decidir ser honesta, o mais provável é que perca. Se a honestidade já estiver inscrita, ela nem chega a deliberar. É a diferença entre saber nadar e ter lido sobre natação. Ninguém aprende a nadar no meio do afogamento.

Quem escolhe as virtudes

Esta é a pergunta mais dura, e ela precisa ser feita. A resposta tem três partes.

Primeiro, um núcleo que ninguém disputa. Não existe sociedade que ensine a desonestidade como valor, nem tradição que defenda a crueldade com o fraco, nem família que queira o filho incapaz de pedir desculpa. Humildade, Abnegação, Honestidade, Responsabilidade, Paciência, Não Julgamento, Gratidão, Perdão. Pergunte a um pastor, a um padre, a um pai de santo, a um rabino, a um imã e a um ateu se querem isso para os filhos. A resposta é a mesma.

Segundo, a comunidade escolar delibera o que vai além do núcleo. Terceiro, tudo é público: qualquer cidadão pode ler o currículo e fiscalizar. Formação declarada pode ser discutida e corrigida. Formação oculta, que é a que existe hoje, não pode.

E há o que a escola nunca inscreve: obediência. O programa forma gente capaz de discordar sem agredir. Escola silenciosa não é escola virtuosa.

Por que tudo começa por Humildade e Abnegação

Quase tudo o que adoece a convivência numa escola nasce de dois lugares: o orgulho e o egoísmo, o Sistema Neurofuncional do Orgulho e o Sistema Neurofuncional do Egoísmo. O aluno que humilha o colega para a turma rir, o que não admite o erro e culpa a prova, o que espalha boato: orgulho. O que não divide, o que cola, o que deixa a bagunça para o outro: egoísmo. Bullying, trapaça, exclusão, fofoca, competição destrutiva: a maior parte cabe nessas duas raízes.

Advertência não desmonta orgulho. Suspensão não constrói abnegação. Elas contêm o comportamento e deixam a raiz intacta, e por isso o mesmo aluno volta na semana seguinte com o mesmo padrão em roupa nova.

Por isso as três fases abrem do mesmo jeito: primeiro Humildade, depois Abnegação. Trabalhadas as duas, entram as outras. Humildade não é se rebaixar. Na educação infantil ela cabe numa frase que uma criança de quatro anos entende: eu sou importante, e os outros também são. Abnegação é perceber que o outro existe, que ele quer coisas, que ele sente. Sem as duas, o resto não gruda.

As três fases

Educação infantil, de três a seis anos: a virtude entra pelo corpo e pela convivência. Oito virtudes: Humildade, Abnegação, Responsabilidade, Paciência, Honestidade, Cuidado com o Corpo,

Estado de Certeza e Aceitação. Na edição pública da Coleção, o Estado de Certeza se chama Confiança, e a frase da criança é "eu confio": a confiança básica de que se pode contar com quem cuida, sem nenhum conteúdo religioso. Nessa idade a virtude é miúda: esperar um pouquinho, guardar o brinquedo, falar a verdade sobre o copo derrubado. O adulto é o material didático. Nunca se ensina no meio da birra, reconhece-se sempre o gesto certo, e cinco minutos todo dia valem mais que uma hora por mês. A criança não precisa entender para praticar: vai entender depois, justamente porque já pratica.

Fundamental 1, de seis a dez anos: a criança escreve a própria virtude. Entra o Caderno das Virtudes: a afirmação lida em voz alta uma vez por dia, uma frase copiada à mão, e uma vez por semana a virtude escrita com as próprias palavras, com um exemplo de verdade em que ela apareceu ou faltou. A Perseverança é a virtude carro-chefe: quem persevera não tem medo de errar. Em volta dela: Responsabilidade, Paciência com o outro, Honestidade mesmo quando ninguém está olhando, Não Julgamento, Gratidão, Bom Humor, Otimismo, Cuidado com o Corpo, Amor à Natureza e aos Animais, Ajuda ao Próximo, Perdão e Reconciliação, e Honrar a Família. Perdão e Reconciliação vêm separados de propósito: perdoar é interno, reconciliar exige o outro. Uma criança que aprende isso aos nove anos leva vantagem sobre boa parte dos adultos que eu atendo.

Fundamental 2, até a adolescência: a virtude vira convicção. A virtude central é a Individuação, tornar-se você mesmo, pertencer sem se perder. Em volta dela: Perdão com intenção e contexto, Utilidade, Igualdade, Fraternidade, Ajuda ao Próximo por iniciativa própria, Gratidão, Não Julgamento maduro e Busca do Melhoramento. Igualdade, Fraternidade e Ajuda ao Próximo, aqui e no fundamental 1, são virtudes do topo: entram em semente, pelo exemplo e pelo ambiente, nunca como cobrança. E a frase que eu queria que todo adolescente do país ouvisse: se o cérebro pode mudar a vida inteira, ninguém está condenado a ser quem é hoje. O instrumento é o dilema

real, a participação nas decisões, a coerência do adulto e a correção sempre em particular.

Como se ensina

O método segue os treze passos apresentados em Antes dos projetos, com ciclos iniciais de catorze dias por virtude. Na escola, a turma trabalha uma virtude por vez, com linguagem e atividades adequadas à idade. Pela manhã: preparação, estudo, afirmação lida e registrada, meditação com ensaio da resposta, recuperação do vivido e frase de gatilho. Durante o dia, a criança aplica a virtude em uma situação real. No encerramento, registra o que fez e o que precisa rever; a família recebe orientação sobre a continuidade e o sono. A semana inclui um exercício específico e uma roda de perguntas, em que ninguém corrige ninguém. Depois do ciclo, a virtude retorna nas revisões de sete, trinta, noventa e cento e oitenta dias.

E o material vai para casa, não como tarefa, mas como convite: cinco ou dez minutos entre a família e a criança, a historinha, a frase da virtude em voz alta. O objetivo não é aumentar a carga da família. É dar à casa a mesma linguagem da escola.

Não precisa ser disciplina nova. Precisa ser tempo protegido na grade, porque o que não tem hora perde para a prova e para o conteúdo atrasado. E a maior parte do trabalho acontece requalificando o que a escola já faz: a acolhida, a assembleia de turma, a mediação de conflito, a distribuição de funções.

Os dois riscos

No fundamental 1, a virtude pode virar competição: o mural de estrelinhas, o prêmio de aluno mais gentil do mês. Quando a criança pratica a virtude para ganhar posição, o que se inscreve é o orgulho. Reconhece-se o gesto, nunca a posição: "que bom que você ajudou o

João" constrói; "a Ana é a mais prestativa da turma" transforma virtude em disputa.

No fundamental 2, a virtude pode virar discurso. O adolescente fala de empatia e de justiça com fluência, e humilha o colega no grupo de mensagens. Ele tem a informação e não tem a inscrição. O remédio não é mais discurso. É mais prática, em situação real, com custo real.

O material: a Coleção Guia das Virtudes, doada ao país

O material do programa já existe: a Coleção Guia das Virtudes. O Livro 1 é o da Educação Infantil, de três a seis anos, com oito virtudes. O Livro 2, dos Anos Iniciais, de seis a dez, com dezesseis. O Livro 3, dos Anos Finais, de onze a catorze, com onze. O Livro 4 é o Livro do Professor. E o Livro 5, previsto para o Ensino Médio, completará o percurso até o fim da educação básica. Todas as virtudes pertencem às trinta e três da Virtologia, e a base vem sempre antes do desenvolvimento.

E o conteúdo é doado ao país. Sem venda, sem faturamento, sem licença, sem exclusividade, sem fornecedor obrigatório. A cessão se faz por licença pública de atribuição, registrada em cada volume, com um único pedido: que a origem seja citada. O material é digital e gratuito desde o primeiro dia, e a impressão poderá ser articulada com as políticas de material didático, inclusive pela avaliação de sua inserção no Programa Nacional do Livro e do Material Didático pelas instâncias responsáveis.

É um método entregue para ser usado, reproduzido e adaptado por qualquer rede pública.

O marcador: conduta, e não declaração

Cada virtude trabalhada tem um marcador observável: um sinal de conduta, e não uma declaração de intenção. A pausa antes de responder à provocação. O colega que consegue terminar a frase sem ser

interrompido. O erro admitido sem defesa. O marcador é observado em sala e no recreio, por dois observadores, antes e depois do ciclo. A autoavaliação do aluno sobre o quanto ele acha que é humilde não serve como medida.

Ao fim do ciclo, o aluno ensina a virtude a alguém, porque quem não consegue explicar não aprendeu. E depois a virtude volta, em revisões planejadas, porque é a revisão espaçada que transforma duas semanas de treino em jeito de ser.

Por que a palestra não funciona

Toda escola do Brasil já fez palestra sobre respeito, campanha contra o bullying, semana da paz. E a violência não caiu. Não é porque as pessoas não se esforçaram. É porque uma exposição não vence o freio biológico que protege o que já está gravado no cérebro. A palestra atende uma das sete condições, a atenção, e olhe lá. O método atende as sete. Essa é a diferença entre gastar dinheiro em evento e investir em formação.

E é a resposta a quem disser que isso já se faz. Não se faz. Faz-se o evento. O que eu proponho é o método.

Não é doutrinação

A pergunta vai vir, e a resposta tem quatro partes.

Primeira: as virtudes trabalhadas não pertencem a nenhuma corrente política ou religiosa. Não há partido que defenda a desonestidade, nem religião que pregue o desrespeito. É o chão comum, e é justamente por ser comum que se ensina na escola pública.

Segunda: o método é público e aberto. O material está publicado, a família pode ler tudo, e a escola presta contas do que trabalha em cada série. Doutrinação é o que se faz escondido. Isto se faz à vista.

Terceira: o método trabalha a conduta e a capacidade de conviver. Como eu respondo quando me provocam? O que faço quando erro? Como trato quem é diferente de mim? A escola continua ensinando história, cidadania e pensamento crítico. A formação em virtudes sustenta esse aprendizado e preserva a sala de aula da campanha partidária.

Quarta: a norma já obriga. A Base Nacional Comum Curricular determina o desenvolvimento dessas competências na educação básica. A escola já é obrigada a fazer isso. Este programa oferece um caminho de aplicação.

Perguntar se ensinar honestidade é doutrinação é o mesmo que perguntar se ensinar a escovar os dentes é interferir na família. Há coisas que toda família quer para o filho, e que a escola pode ajudar a construir.

O que muda, e por qual mecanismo

O que muda	Como aparece na escola	Por que acontece
A agressão reativa cai	A provocação deixa de virar briga e ocorrência	O método instala a pausa entre o estímulo e a resposta. Quem tem a pausa não bate
O bullying perde a função	O aluno que humilhava para se sentir acima deixa de precisar disso	O bullying é comparação de posição, e a Humildade trabalha exatamente a necessidade de valer mais que o outro
O conflito disciplinar diminui	Menos ocorrências, e as que há terminam em reparação e não em suspensão	A indisciplina é, quase sempre, necessidade em carência virando conduta. Atendida a necessidade, a conduta muda
A saúde mental melhora	Menos sofrimento silencioso e mais procura espontânea por ajuda	O adulto de referência e a roda semanal protegem, e o erro deixa de ser humilhação
A aprendizagem sobe	Nota e frequência sobem, a evasão cai	Criança segura, vinculada e curiosa tem o cérebro disponível para aprender
O tempo de aula volta	Menos tempo apartando briga, mais tempo ensinando	Quem não precisa apagar incêndio o dia inteiro, ensina
A mudança atravessa o portão	A conduta nova aparece em casa e na rua	O que se inscreve pelas sete condições não fica na sala: vira jeito de ser
O país muda a longo prazo	Menos violência adulta, mais cooperação, mais confiança	Treze anos formando caráter de propósito é a política de prevenção mais barata e mais profunda que existe

A grande revolução na educação

A violência na escola perde a raiz, agora

O primeiro ganho não é do futuro. É de agora. A violência na escola tem raiz, e a raiz é o orgulho e o egoísmo. O aluno que humilha, que agride, que exclui está resolvendo pela via do orgulho uma pergunta sobre o próprio valor. A escola que só pune contém o comportamento e deixa a raiz intacta. A escola que inscreve Humildade e Abnegação, que repara em vez de só punir e que dá ao aluno um caminho para discordar sem agredir, tira o combustível do conflito.

E quem foi empurrado para fora do grupo legítimo procura outro grupo que o aceite como ele é. A história de muito jovem que eu encontrei no presídio começa aí: na exclusão, na humilhação pública, na suspensão que mandou para a rua quem mais precisava estar na escola. A escola humanizada mantém o vínculo enquanto sustenta o limite. Ela não empurra ninguém para fora.

Uma nação menos neurótica

A defesa entra onde falta a virtude. Onde não há Aceitação inscrita, a frustração vira ansiedade. Onde não há Humildade, o erro vira catástrofe pessoal. Onde não há Brandura, a raiva vira explosão ou implosão. Cada virtude inscrita na infância é uma defesa que não vai precisar se instalar. É assim que se forma uma geração com mais saúde mental, mais perseverança e mais força: não tratando a neurose depois, mas construindo a estrutura antes.

Um país mais honesto

A corrupção cotidiana, o jeitinho, a fila furada, a regra que vale para os outros, é orgulho e egoísmo em ato. Um país assim não é um país de leis ruins. É um país cujos cidadãos cresceram em instituições que ensinaram, todos os dias, que regra é negociável. A escola em que a regra vale para todos, em que a avaliação mede o modo de conseguir e em que a reclamação contra quem tem poder é levada a sério ensina outra coisa: que instituição funciona.

Menos crime

A raiz do crime é o orgulho. Não é a pobreza sozinha: a imensa maioria dos pobres deste país não comete crime nenhum. O que decide é o cálculo de posição, quanto eu valho diante dos outros. A criança que atravessa a comparação sendo humilhada quando erra e escolhida por último toda semana aprende que o valor dela é comparativo e instável. A que atravessa a mesma fase descobrindo que não ser a melhor não a diminui aprende Humildade. Vinte anos depois, essas duas pessoas reagem de modo diferente à mesma humilhação. O sistema prisional é a ponta final de uma cadeia que começa na infância. Este projeto trata do começo dela.

O professor de volta à sala

O professor ganha fronteira entre trabalho e vida, previsibilidade, respaldo em critério escrito e voz nas decisões. E ganha o que ninguém acredita antes de ver: menos conflito para administrar. A turma que resolve conflito com palavra dá menos trabalho do que a que resolve no grito. O investimento é na formação. O retorno é na exaustão evitada.

O trabalhador da nova onda

O mundo do trabalho já não pede só obediência e execução. Pede colaboração, regulação emocional, autoria, responsabilidade pelo impacto do que se faz. Pede as competências da personalidade que a Virtologia trabalha como virtudes. Humanizar uma empresa de adultos custa caro e rende pouco, porque tenta reescrever num treinamento de fim de semana o que foi inscrito em dez mil horas. Formar na escola custa uma fração e rende a vida inteira. É a diferença entre construir e reformar.

O que cada um ganha

Quem	O que ganha
Aluno	Um ambiente que não adoece, regra que protege inclusive de quem tem poder, virtudes inscritas e a experiência concreta do que se ensina
Professor	Fronteira entre trabalho e vida, previsibilidade, respaldo, voz e menos conflito para administrar
Família	Previsibilidade, canal nos dois sentidos, fim da culpabilização e linguagem para sustentar em casa
Escola	Menos rotatividade, menos afastamento, menos conflito escalado, menos processo judicial e cultura que sobrevive à troca de direção
País	Uma geração que sai da escola sabendo, por vivência, como uma instituição justa funciona

Uma nação potente

A escola alcança todas as crianças, todos os dias, durante treze anos, no período de maior plasticidade da vida. Nenhuma outra intervenção tem esse alcance. Quando ela inscreve, com método, as ideias que moldam o cérebro, forma uma personalidade mais funcional. E uma

geração formada assim educa a próxima de outro jeito, porque quem viveu reparação tem outro repertório para criar os filhos.

É assim que se cria uma nação mais virtuosa, mais saudável, mais forte e mais justa. Não pela lei que vigia de fora. Pelo freio que se constrói por dentro, na idade em que o cérebro está sendo escrito.

O projeto: Política Nacional de Humanização Escolar e Formação em Virtudes

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Excelentíssimos Senhores Senadores e Deputados Federais,

A lei brasileira já manda a escola combater a violência e promover a cultura de paz (Lei de Diretrizes e Bases, art. 12, com a redação da Lei 13.663, de 2018). A Base Nacional Comum Curricular já pede autoconhecimento, empatia, cooperação e responsabilidade entre as competências gerais da educação básica. O que falta é o método: como se forma isso, em que idade, em que ambiente, e como se verifica.

Este projeto entrega o método em três eixos que funcionam juntos: a humanização do ambiente escolar, a formação dos educadores nos mandatos de cada fase e nas condições da aprendizagem, e a inscrição de virtudes como competências, da educação infantil ao fim do ensino fundamental. Respeita a laicidade do Estado, porque trata virtude como competência, e não como credo. E entra pela ordem certa: primeiro o ambiente, depois o professor, por último o aluno.

A educação brasileira tem a tradição de fazer política pública a partir do pensamento dos seus próprios intelectuais. Foi assim com a alfabetização de adultos, construída sobre a obra de Paulo Freire. É nessa tradição que este projeto se inscreve: uma ideia brasileira, transformada em política pelo Estado.

O método e o material são cedidos ao país sem contrapartida comercial, sem exclusividade e sem reserva de mercado. Não há licença a pagar, fornecedor obrigatório nem selo a comprar. Os institutos de origem do método têm um papel só: formar, de graça, a primeira turma de formadores das universidades públicas e dos institutos federais e transferir o método. Não implantam, não auditam e não certificam. E eu me declaro impedido de auditar ou certificar escolas sob esta norma, e não pleiteio cargo, contrato ou consultoria decorrente deste programa. Eu não cobro nada. A única contrapartida que eu peço são os indicadores: as mudanças medidas nas escolas, sem identificação de ninguém, para virarem publicação científica. O resto é ganho do Brasil.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Anteprojeto de lei

PROJETO DE LEI Nº ..., DE ...

Institui a Política Nacional de Humanização Escolar e Formação em Virtudes e altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Humanização Escolar e Formação em Virtudes, organizada em três eixos:

1. Humanização Escolar;
2. Mandatos de Vida e Condições da Aprendizagem;
3. Ensino de Virtudes.

Art. 2º São princípios da Política:

1. a virtude como competência treinável, que se pratica, se mede e se corrige, e não como credo;

2. a laicidade, vedada qualquer forma de proselitismo religioso ou político-partidário;
3. o respeito à fase do desenvolvimento, vedada a exigência incompatível com a idade;
4. a precedência do ambiente sobre o currículo;
5. a corresponsabilidade entre escola, família e comunidade;
6. a publicidade do currículo de virtudes e a deliberação da comunidade escolar;
7. a formação de pessoas capazes de discordar sem agredir, vedado o uso da Política para produzir mera obediência.

CAPÍTULO II - DA HUMANIZAÇÃO ESCOLAR

Art. 3º Cada rede de ensino promoverá, em suas escolas:

1. diagnóstico institucional, com participação anônima da equipe;
2. revisão anual das normas escolares segundo os critérios de ética, inscrição no sistema, benefício a todos os envolvidos, flexibilidade e corresponsabilidade;
3. normas de convivência escritas e publicadas, com a consequência de cada descumprimento prevista;
4. política do professor com a jornada real, o limite de escopo da função docente e o fluxo de apoio;
5. avaliação que considere o resultado e o modo, vedada a exposição pública de classificação de alunos.

Art. 4º As medidas disciplinares observarão:

1. a escuta prévia do aluno;
2. o prazo mínimo de vinte e quatro horas entre o fato e a decisão de medida grave, ressalvadas as providências imediatas de proteção;
3. a reparação do dano como medida preferencial, definida com a participação do aluno;

4. o afastamento temporário apenas diante de risco à integridade física;
5. a vedação de exposição pública e de humilhação.

Art. 5º Cada escola instituirá:

1. Ouvidoria do Aluno, com registro identificado ou anônimo e prazo de resposta;
2. Comissão Interna de Prevenção e Incentivo à Humanização (CIPIH-E), composta por professores, alunos eleitos, representantes das famílias e funcionários administrativos e de apoio, com mandato, calendário fixo de reuniões, devolutiva obrigatória às partes e encaminhamento à direção ou, quando ela estiver envolvida no relato, à instância competente da rede de ensino. Relatos individuais de violência terão acolhimento reservado, por equipe preparada, e encaminhamento à rede de proteção desde o início da implantação.

CAPÍTULO III - DOS MANDATOS DE VIDA E DAS CONDIÇÕES DA APRENDIZAGEM

Art. 6º A formação inicial e continuada dos profissionais da educação básica incluirá, na forma do art. 62 da Lei nº 9.394, de 1996, e das diretrizes do Conselho Nacional de Educação:

1. o desenvolvimento da personalidade e os mandatos de cada fase da vida escolar;
2. o que se pode e o que não se pode exigir em cada idade, e o formato de ensino adequado a cada fase;
3. as condições da aprendizagem: atenção, repetição, espaçamento, carga afetiva regulada com vínculo, engajamento ativo com recuperação, retorno do erro e sono;
4. as virtudes do educador como competência profissional.

Art. 7º Cada rede formará multiplicadores em todas as escolas, com apoio e supervisão da secretaria de educação.

CAPÍTULO IV - DO ENSINO DE VIRTUDES

Art. 8º O ensino de virtudes será desenvolvido como competência, com tempo protegido na organização curricular, por progressão:

1. na educação infantil, por convivência, exemplo e repetição afetuosa;
2. nos anos iniciais do ensino fundamental, com registro escrito pelo aluno e aplicação em situação real;
3. nos anos finais do ensino fundamental, por debate de dilemas reais e participação nas decisões que afetam o aluno.

Art. 9º O núcleo comum será formado por virtudes reconhecidas entre as diferentes tradições e visões de mundo, incluindo Humildade, Abnegação, Honestidade, Responsabilidade, Paciência, Não Julgamento, Gratidão e Perdão. As virtudes além do núcleo serão deliberadas pela comunidade escolar, com registro em ata e currículo público.

Art. 10. É vedado premiar ou classificar alunos por virtude.

CAPÍTULO V - DA IMPLANTAÇÃO E DA AVALIAÇÃO

Art. 11. A Política será implantada em quatro etapas, nesta ordem: diagnóstico, ambiente, professor e aluno.

Art. 12. As redes medirão, a partir de linha de base, e publicarão anualmente:

1. incidentes disciplinares registrados;
2. suspensões e afastamentos de alunos;
3. evasão e frequência;
4. afastamentos de professores por saúde mental e rotatividade docente;
5. percepção de clima escolar por alunos, professores, funcionários e famílias;
6. volume e natureza das manifestações da Ouvidoria do Aluno.

Art. 13. A Política será inscrita no documento curricular de cada rede.

CAPÍTULO VI - DA NORMA NACIONAL, DAS ESCOLAS-MODELO E DA CESSÃO DO MÉTODO

Art. 14. A União publicará, como referência nacional, a Norma do Sistema Humanizado de Educação (SISH-E), com doze eixos auditáveis e quatro níveis de maturidade, de adesão voluntária.

§1º A não adesão não gera sanção, perda de recurso ou classificação desfavorável.

§2º A certificação observará a separação entre quem implanta, quem audita e quem concede, e será negada, qualquer que seja a pontuação, diante de prática humilhante conhecida e não corrigida, ausência de canal de relato, retaliação contra quem relatou ou omissão diante de violência contra aluno.

§3º A rede pública poderá adotar a autoavaliação com verificação por pares, feita por servidores formados, sem custo de auditoria externa.

Art. 15. Serão instituídas escolas-modelo em redes estaduais e municipais aderentes, selecionadas por edital, com linha de base, medição em três ciclos anuais e, onde houver condição, escola de comparação, com publicação de todos os resultados.

Art. 16. A formação de formadores será feita por universidades públicas e institutos federais, com currículo aberto e certificação por instituição pública.

Art. 17. O material didático de referência será disponibilizado em formato digital, gratuito e sob licença pública de atribuição, e sua impressão poderá integrar o Programa Nacional do Livro e do Material Didático.

Art. 18. A União poderá criar programas de apoio específicos para as redes aderentes, sem prejuízo dos repasses a que as demais têm direito.

CAPÍTULO VII - DAS ALTERAÇÕES NA LEI DE DIRETRIZES E BASES

Art. 19. O art. 12 da Lei nº 9.394, de 1996, passa a vigorar acrescido de inciso: "instituir Ouvidoria do Aluno e Comissão Interna de Prevenção e Incentivo à Humanização, na forma da Política Nacional de Humanização Escolar e Formação em Virtudes."

Art. 20. O art. 26 da Lei nº 9.394, de 1996, passa a vigorar acrescido de parágrafo: "A formação em virtudes, entendidas como competências da personalidade, será desenvolvida na educação infantil e no ensino fundamental, com respeito à fase do desenvolvimento e à laicidade."

Art. 21. Esta Lei entra em vigor um ano após a data de sua publicação.

Como implantar

Etapa	O que se faz	Prazo	Onde está o custo
1 · Diagnóstico	Faixa de cada escola, cinco filtros no regimento, linha de base	3 a 6 meses	Tempo de reunião
2 · Ambiente	Reescrita das normas, da avaliação, da disciplina e das atividades; ouvidoria e CIPIH-E	6 a 12 meses	Formação de gestores e trabalho coletivo
3 · Professor	Formação continuada com conteúdo certo e multiplicadores em cada escola	12 a 24 meses, depois permanente	Aqui se concentra o orçamento
4 · Aluno	Currículo por fase, com tempo protegido na grade	Série piloto no fim do primeiro ano; a turma toda a partir do segundo	Material do aluno

Como percurso sugerido, no primeiro ano, diagnóstico, reescrita das políticas, ouvidoria e CIPIH-E nas escolas-piloto, e o primeiro ciclo das virtudes numa série piloto, nos meses 9 e 10. No segundo, multiplicadores e currículo na educação infantil e nos anos iniciais das escolas-piloto, com a primeira medição. No terceiro, expansão para a rede e currículo nos anos finais. Do quarto em diante, consolidação.

Quem inverte a ordem e começa pelo material gasta o mesmo dinheiro e colhe muito menos.

Como fazer sobreviver à troca de governo

1. Inscrever no documento curricular, e não em portaria.
2. Deliberar com a comunidade e registrar em ata.
3. Distribuir a propriedade: multiplicador em cada escola, CIPIH-E com composição ampla, famílias envolvidas.
4. Publicar os dados desde o começo.
5. Não batizar com nome de governante. Programa com nome de prefeito morre com o prefeito.

E a mais importante, que não é técnica: fazer o professor querer. Nenhuma política educacional sobrevive contra a equipe que a executa, e nenhuma morre quando a equipe a defende.

O que o governo federal pode, e o que não pode

Estados e municípios mantêm a maior parte da educação básica, em regime de colaboração com a União, que também mantém sua rede federal. Cada sistema tem suas atribuições. O que ele pode fazer é muito: publicar a norma como referência nacional, financiar as escolas-modelo, formar formadores nas universidades públicas e nos institutos federais, propor ao Conselho Nacional de Educação a integração do programa à Base Nacional Comum Curricular e criar programas de apoio para as redes que aderirem. A lei fixa o mínimo para todas as

redes e escolas: ouvidoria, comissão, disciplina sem humilhação, formação dos professores, tempo protegido para as virtudes. O resto, a norma, o selo, as escolas-modelo, é adesão. Ninguém é obrigado a se certificar.

As metas

Proponho dois tipos de meta para orientar a elaboração pelas redes: a de demonstração, com poucas escolas medidas com rigor, e a de escala, que só começa quando a demonstração existe.

Prazo	Meta	Como se verifica
Ano 1	Escolas-modelo em oito a dez redes estaduais e municipais, escolhidas por edital de adesão com o Consed e a Undime, com linha de base completa. Norma publicada em consulta pública	Relatórios de linha de base publicados
Ano 2	Método na educação infantil e nos anos iniciais das escolas-modelo, primeira medição comparativa e formadores em cada rede aderente. Livro do Ensino Médio publicado. Edital aberto às demais redes	Primeira série de indicadores e número de formadores
Ano 3	Método nos anos finais das escolas-modelo. Segunda medição. Adesão aberta a toda escola pública e privada. Primeiras certificações Bronze	Indicadores comparados à linha de base
Ano 4	Escala: adesão apoiada, com meta de cobertura declarada por rede aderente. Resultados das escolas-modelo publicados em revista científica	Percentual de escolas aderentes em cada rede

Quanto custa

O custo tem três naturezas. O desenho, que é diagnóstico, política, revisão das regras e comissão, é interno e acontece uma vez. A formação é o maior custo no primeiro ano e cai nos seguintes, porque cada rede forma os próprios formadores. E a auditoria externa só existe para quem quer o selo, paga por quem quer.

O conteúdo é doado; o papel, não: o material é digital e gratuito, e a impressão pode ser articulada com os programas de material didático, segundo seus procedimentos de seleção e financiamento. A formação de formadores custa horas e bolsas, que os programas de formação docente já financiam. O tempo do professor já está pago pela Lei do Piso, onde ela é cumprida; onde não é, o programa expõe o descumprimento, e isso já é ganho. A medição das escolas-modelo é pesquisa, e pesquisa tem bolsa. Não é obra, não é equipamento, não é sistema novo. É método, formação e tempo que a lei já paga.

E nenhuma escola precisa de dinheiro para começar: ela faz o autodiagnóstico gratuito nos doze eixos, produz a própria linha de base e executa o desenho com a equipe que tem.

Agora compare com o que o país já paga todo ano: a câmera, a grade, o detector, a reposição do professor afastado, o vidro quebrado, o reforço de quem não aprendeu. Esse custo nunca foi somado numa conta só, e a primeira entrega das escolas-modelo é somá-lo. Este projeto custa uma fração disso, e é o único que ataca a causa em vez de administrar a consequência.

Quem faz o quê

Quem	Papel
Ministério da Educação	Publica a norma como referência nacional, financia as escolas-modelo e propõe ao Conselho Nacional de Educação a integração do programa à BNCC
Secretarias estaduais e municipais	Aderem por rede, o que reduz muito o custo por escola, porque formação e auditoria se fazem em conjunto
A escola	Executa as etapas com a sua comissão interna, decide o ritmo e presta contas do que trabalha
Organismo auditor independente	Audita quem quer o selo, e não pode ter prestado consultoria à escola nos vinte e quatro meses anteriores
Universidades e institutos de pesquisa	Acompanham as escolas-modelo, validam os instrumentos e publicam todos os resultados

O que se mede, e o que não serve como medida

Se a política medir satisfação declarada, vai melhorar a satisfação declarada. Se medir conduta, vai mudar a conduta.

O que medir	Como se mede	O que não serve
Violência e conflito	Ocorrências com desfecho e reincidência; observação estruturada no recreio	Queda isolada do número de ocorrências, que pode ser subnotificação
Conduta dos alunos	Marcadores observáveis por virtude, por dois observadores, antes e depois do ciclo	Autoavaliação do aluno sobre o quanto ele acha que é respeitoso
Saúde mental	Fatores de risco mapeados e redesenhados; afastamentos; procura espontânea por ajuda	Número de palestras sobre saúde mental
Professores	Permanência, carga real contra a contratada, afastamentos, planejamento dentro da jornada	Pesquisa de clima com uma pergunta só de satisfação
Aprendizagem	Frequência, evasão e desempenho, comparados à linha de base e à escola de comparação	Média da rede sem linha de base

E os resultados serão publicados, todos. É o que separa política pública de propaganda, e é o que permite corrigir antes de escalar.

Quem protege o país

A vida de quem protege

Em 2025, 110 policiais civis e militares tiraram a própria vida, segundo o 20º Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Cento e dez profissionais que o país formou para proteger e que também precisavam de proteção. Esse número já é suficiente para colocar o cuidado com quem trabalha na segurança no centro da decisão pública. A missão continua depois do plantão, dentro da pessoa que volta para casa.

E das Forças Armadas e dos órgãos de inteligência, quase não se tem dado público. Essa falta já é parte do problema: não se previne o que não se mede.

As profissões de segurança e defesa carregam quatro fatores de risco ao mesmo tempo. A exposição repetida à ameaça e à violência. O acesso à arma, que encurta a distância entre a crise e o irreversível. A cultura da força, em que pedir ajuda é lido como fraqueza. E o que a literatura chama de dano moral: o sofrimento de quem precisou agir, ou deixar de agir, contra o próprio código. Na inteligência, soma-se o sigilo, que isola. O profissional não pode falar do que carrega nem em casa.

E o adoecimento não aparece só no fim. Aparece antes. No remédio para dormir. No álcool para desligar. Na explosão em casa. No afastamento. No conflito com o colega. E no erro de julgamento que ninguém percebe até que custe caro.

O apagão e o freio

Sob ameaça contínua, o corpo sobe o cortisol e a noradrenalina. Até certo ponto, isso melhora o desempenho. Acima desse ponto, o córtex pré-frontal, que planeja, freia e decide, perde o comando, e quem assume é a parte antiga do cérebro, a do reflexo, da defesa e do ataque. A Virtologia chama esse instante de apagão: o profissional faz o que não queria fazer, e depois não sabe explicar. E o estresse que não termina deixa uma conta no corpo, o desgaste de se manter em alerta o tempo todo.

Dois motores empurram o cérebro para o apagão. O orgulho, a necessidade de não perder a posição e de ter a última palavra, que numa cadeia de comando vira disputa de hierarquia e surdez para quem está abaixo. E o egoísmo, a prioridade do próprio interesse, que abre a porta para a exceção e para a corrupção.

A saída não é pedir força de vontade. É construir no cérebro o freio que falta. O que se repete com atenção, com carga emocional e com revisão espaçada vira estrutura. As virtudes são esse freio, treinado do jeito que se treina a pontaria: todo dia, até virar reflexo.

As quinze virtudes

Bloco	Virtudes	O que protegem na missão
A base	Humildade, Aceitação, Perdão, Estado de Certeza	Desarmam o orgulho, a revolta e a ruminação; reduzem o dano moral depois da missão
A integridade	Verdade, Honestidade, Responsabilidade	Protegem do aliciamento e da corrupção; sustentam a análise honesta e o relato fiel
O controle	Brandura, Paciência, Não Julgamento, Igualdade	Mantêm o comando no córtex sob provocação e crise; reduzem o viés no julgamento de pessoas e ameaças
O sentido	Perseverança, Otimismo, Busca do Melhoramento, Exemplo Positivo	Previnem o esgotamento, o cinismo de carreira e a desistência silenciosa

Alta performance, instituição por instituição

O resultado que se busca não é só saúde mental. É o que a saúde mental produz na missão.

Na segurança presidencial, são horas de vigilância em que nada acontece e um segundo em que tudo acontece. A Paciência sustenta a atenção nas horas vazias. A Brandura mantém o córtex no comando no segundo decisivo. O Não Julgamento e a Igualdade sustentam a impessoalidade que a função exige.

Na análise de risco e na inteligência, o inimigo interno do analista é o viés: ver o que se espera ver, defender a hipótese já dada, subir a informação que agrada. A Verdade e a Humildade são o antídoto: dizer o que os dados mostram, e não o que o chefe quer ouvir, e aceitar que a própria leitura pode estar errada.

Na segurança da informação e na resposta a incidentes, são turnos longos e fadiga de alerta. A Paciência e a Perseverança mantêm a atenção. A Responsabilidade sustenta o relato fiel do erro, sem o qual nenhum incidente vira aprendizado.

Nas Forças Armadas, as virtudes do controle mantêm a decisão proporcional sob estresse de combate. A Humildade e o Não Julgamento reduzem o ruído na cadeia de comando, em que o subordinado não fala e o superior não escuta. A Aceitação e o Perdão tratam o dano moral depois da missão, que é a ferida mais silenciosa do militar.

Na Polícia Federal e nas forças policiais, o contato com o crime organizado e com a corrupção é permanente. As virtudes da integridade fecham as brechas por onde entra a exceção. As do controle mantêm a proporcionalidade na operação. As do sentido previnem o cinismo que a investigação longa produz.

Em todas: decisão sob pressão com o córtex no comando, atenção sustentada por mais tempo, cadeia de comando sem disputa de posição, liderança pelo exemplo, integridade que resiste à primeira exceção. E menos adoecimento, menos afastamento e menos perda de profissionais formados, que custam anos e muito dinheiro ao Estado para serem substituídos.

Se você é um desses profissionais e está passando por um momento difícil, ligue para o CVV, no 188. Pedir ajuda não é fraqueza. É o primeiro ato de quem quer continuar protegendo.

O projeto: Programa Novo Eu - Segurança e Defesa

O que é

Um programa de saúde mental e de alta performance para quem trabalha sob ameaça, sob sigilo e sob decisão em frações de segundo. O trabalho se organiza em um treino diário, que o próprio profissional faz, com três componentes que chegam a ele num único objeto:

1. **O manual de bolso.** As 15 Virtudes do Profissional de Segurança e Defesa, no formato 12 × 17 cm, para acompanhar o profissional no serviço, adaptado da edição já em uso no sistema penal, com histórias e exercícios do posto de segurança, da operação, da sala de análise e do centro de resposta a incidentes. O protocolo inteiro se faz só com o manual.
2. O aplicativo de avaliação de virtudes, o assessment, é opcional. Apresenta noventa e nove cenários, três para cada uma das trinta e três virtudes, com alternativas organizadas pelas faixas de evolução. Registra as respostas de entrada e permite compará-las com as de outros momentos do percurso. As universidades poderão desenvolver os estudos do instrumento e de sua aplicação nesse público.
3. **Os vídeos do Programa Novo Eu.** Todo o conteúdo do manual em vídeo, virtude por virtude, como acréscimo para quem tiver como ver.

O protocolo

Cada virtude tem um ciclo inicial de catorze dias, com o protocolo dos treze passos da Virtologia na linguagem do serviço: pela manhã, preparar, estudar a virtude, ler a afirmação em voz alta, escrevê-la à mão, meditar dez minutos ensaiando a situação do dia, recuperar de cabeça onde a virtude foi usada e escrever a frase de gatilho. Durante o serviço, aplicar. À noite, registrar e dormir. Na semana, duas atividades: um exercício específico da virtude e uma roda de conversa. Depois do ciclo, as revisões aos sete, trinta, noventa e cento e oitenta dias.

A frase de gatilho é curta o bastante para ser usada em serviço: "respira, conta até cinco", "o que eu posso fazer agora?", "mesma régua, para todos".

Os instrutores e comandos integrarão esse treino à formação profissional e aos procedimentos da instituição. A preparação e o ensaio da resposta acontecem antes da situação crítica; a aplicação em serviço acompanha a instrução e as responsabilidades de cada função.

São quinze ciclos iniciais de catorze dias, somando 210 dias de prática. Com quatorze intervalos de dois a quatro dias entre eles, o percurso ocupa de 238 a 266 dias, aproximadamente oito a nove meses. As revisões continuam depois, e o ciclo pode ser retomado para consolidar a virtude. A Humildade abre, porque é o orgulho que trava o retorno do erro, e sem retorno do erro nada se aprende.

O método é oferecido de graça

O conteúdo e a formação que ofereço não têm cobrança. A instituição organiza a aplicação com suas equipes e seu tempo de formação. O manual, os vídeos, o aplicativo e a formação dos condutores de roda são oferecidos por acordo de cooperação técnica sem transferência de recursos e, no que for doação, nos termos do Decreto 9.764, de 2019, que disciplina o recebimento de doações pela administração pública federal.

O que a instituição cede é o que já tem: o tempo das rodas dentro da jornada e o acesso aos próprios indicadores.

A única contrapartida é medir. Medir antes, medir depois, medir de novo noventa dias adiante, e publicar o resultado agregado, seja ele qual for. O objetivo não é vender um programa. É provar, com dado, numa das populações mais exigidas do país, que virtude se treina, que o treino muda o cérebro e que o cérebro mudado muda a missão. A Virtologia é uma ciência nascida no Brasil. O trabalho brasileiro pode ser compartilhado com instituições de outros países, que terão nesse percurso uma base para desenvolver suas próprias aplicações e pesquisas.

E para que o resultado seja acima de qualquer suspeita, quem analisa os dados não é quem oferece o programa. A análise dos resultados agregados fica com uma universidade pública, por termo próprio, e tudo passa antes pelo comitê de ética em pesquisa dela. Quem ensina não avalia a si mesmo.

Por onde começar: o GSI

O Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República cuida da segurança pessoal do Presidente e do Vice-Presidente, do acompanhamento de riscos e do gerenciamento de crises, da segurança da informação na administração federal e da proteção de infraestruturas críticas. Ali se somam três pressões: a vigilância prolongada, o peso do sigilo e a decisão de crise. É o lugar certo para começar. E, por ser o órgão que coordena a segurança institucional, é o lugar natural de onde o programa se estende.

O GSI não comanda as Forças Armadas, que estão sob o Ministério da Defesa, nem a Polícia Federal e a Polícia Rodoviária Federal, que estão sob o Ministério da Justiça e Segurança Pública, nem a Agência Brasileira de Inteligência, vinculada à Casa Civil. Mas quem está acima de todos eles é o Presidente da República, que é também o comandante supremo das Forças Armadas. Proponho que a Presidência articule o

programa, com o GSI na coordenação e cada ministério responsável por sua área. O piloto abre esse trabalho de cooperação e produz os primeiros resultados para orientar sua ampliação.

Do GSI para toda a segurança nacional

O que eu proponho aqui é o mesmo desenho que eu proponho para a CGU no Brasil Íntegro. Lá, a Controladoria coordena a formação em virtudes de todo o serviço público. Aqui, o GSI coordena a formação de quem protege o país. Um órgão organiza, acompanha e mede. Cada ministério executa dentro da sua casa.

E o alcance é o país inteiro. O Exército, a Marinha e a Aeronáutica, que somam perto de 345 mil militares na ativa. A Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Polícia Penal Federal e a Força Nacional. A Agência Brasileira de Inteligência. E, por adesão, as polícias militares e civis, as polícias penais, os corpos de bombeiros e as guardas municipais dos estados e dos municípios que quiserem entrar. Toda a segurança nacional treinando o mesmo freio, com a mesma régua.

Por que isso importa tanto? Porque o soldado, o marinheiro, o aviador, o policial e o agente de inteligência decidem, em segundos, coisas que não têm volta. Um cérebro com o córtex no comando sob pressão é aumento de competência neural: atenção que dura mais, decisão proporcional, análise com menos viés, liderança que não precisa gritar, integridade que não cede à primeira oferta. E é saúde mental: menos remédio para dormir, menos álcool para desligar, menos explosão em casa, menos afastamento, menos suicídio.

E tem um ganho que só a escala dá. Um militar ou um policial formado leva anos e muito dinheiro para ser substituído. Cada um que não adoece, não se afasta e não desiste é patrimônio que o país não perde.

O treino entra na rotina da instrução, como entra o treino físico e o de tiro. A medição de saúde continua voluntária e sigilosa, porque sem confiança ninguém responde a verdade.

E a ordem é a mesma do resto do livro. Primeiro o piloto no GSI, medido por universidade pública. Com o resultado na mão, as Forças Armadas e as forças federais entram em ondas, cada ministério com o seu cronograma. E os estados aderem quando quiserem, com o método oferecido gratuitamente e os resultados das primeiras aplicações disponíveis.

A segurança dos dados: a condição sem a qual nada funciona

Informação sobre a saúde mental, o sono, o álcool e as vulnerabilidades de quem protege o Presidente, de quem analisa risco e de quem opera nas Forças é informação de interesse de contrainteligência. O dado é alvo. Por isso, seis regras:

1. **Hospedagem em território nacional,** aprovada pelo próprio órgão, segundo as normas de segurança da informação da administração federal. A preferência é a infraestrutura do próprio órgão, e o aplicativo é entregue para isso.
2. **Entrada por código, e não por nome.** A chave que liga o código à pessoa fica com o próprio profissional e com o serviço de saúde do órgão, e com mais ninguém.
3. **A chefia só vê o agregado,** por unidade, com número mínimo de participantes que impeça identificar alguém.
4. A confiança faz parte do programa. Os resultados pessoais das avaliações de formação e pesquisa ficam separados das decisões de carreira. As chefias acompanham informações agregadas. Quando houver necessidade de cuidado, o serviço de saúde recebe o encaminhamento de forma reservada e atua segundo suas atribuições, inclusive nas avaliações profissionais próprias da função.

O participante sabe quem recebe cada informação e para quê. Cuidar é preservar a pessoa e a segurança de seu trabalho.

5. **O programa não é diagnóstico nem tratamento.** Quando o questionário indicar risco, sobretudo risco de suicídio, o profissional recebe na hora, e em sigilo, o encaminhamento para a rede de cuidado: o serviço de saúde da própria instituição, o Escuta Susp para os profissionais de segurança pública e o CVV, no 188.
6. A participação nas medições de saúde e nas pesquisas é voluntária, com consentimento específico, acesso aos próprios resultados e exercício dos direitos previstos na LGPD. A retirada do consentimento e os pedidos de exclusão serão tratados conforme a finalidade e as hipóteses legais de conservação. A proposta adota a proteção integral dos dados pessoais de saúde dos participantes.

Implantação

Fase	Duração	O que acontece
1 · Preparação	30 dias	Acordo de cooperação sem transferência de recursos; aprovação da hospedagem; edição do manual; termo com a universidade pública que vai analisar os dados
2 · Linha de base	Semanas 1 e 2	Medição de entrada de todos os participantes
3 · Ciclo das virtudes, em ondas	238 a 266 dias por onda, aproximadamente oito a nove meses	Quinze ciclos iniciais de catorze dias, com intervalos de dois a quatro dias; um exercício e uma roda por semana. A universidade organiza a comparação entre etapas de entrada
4 · Saída e seguimento	Fim do ciclo e 90 dias depois	Repetição das medições e verificação de que a mudança se manteve
5 · Relatório do piloto	30 dias	Resultados agregados, analisados pela universidade, entregues ao órgão e publicados
6 · Extensão nacional	A partir do segundo ano, em ondas	Exército, Marinha e Aeronáutica, pelo Ministério da Defesa; Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Penal Federal e Força Nacional, pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública; ABIN, pela Casa Civil; e, por adesão, as forças dos estados e dos municípios. Coordenação do GSI

Sugiro que as ondas comecem com três meses de intervalo. A implantação gradual permite à universidade comparar os percursos, acompanhar a mudança ao longo do tempo e escolher o desenho de pesquisa adequado. Os setores recebem o programa em momentos diferentes, e o aprendizado de uma etapa ajuda a organizar a seguinte.

As rodas são conduzidas por profissionais do próprio órgão, formados no programa. Isso respeita o sigilo de cada setor e dá autonomia a cada instituição.

O que se mede

No profissional, comparamos entrada, saída e seguimento. O SRQ-20, da Organização Mundial da Saúde, rastreia sintomas de transtornos mentais comuns; o AUDIT rastreia padrões de consumo de álcool. Também acompanhamos sono, uso de medicação e adesão ao protocolo. A avaliação de virtudes, onde for aplicada, registra a evolução das respostas ao instrumento. A equipe de saúde conduz o acompanhamento clínico, e a universidade organiza a pesquisa e a análise dos resultados.

Na instituição, a partir de registros que ela já produz: licenças médicas e afastamentos por transtorno mental, absenteísmo, ocorrências disciplinares, incidentes operacionais atribuídos a erro humano, conflitos internos e evasão de profissionais formados.

Papéis

Quem	O que faz
GSI	Piloto e coordenação nacional; aprova a hospedagem e as regras de segurança dos dados; protege o tempo das rodas na jornada; acompanha e publica o avanço do programa no país
Ministérios e forças	Defesa, Justiça e Segurança Pública e Casa Civil executam nas suas forças, com cronograma próprio; estados e municípios por termo de adesão; rede de saúde para encaminhamento; acesso aos indicadores institucionais
Instituto Virtudes	Manual, vídeos, aplicativo e formação dos condutores de roda, de graça; em troca, só os indicadores para publicação científica
Universidade pública	Análise independente dos dados agregados e publicação dos resultados
Profissional	Protocolo diário, medições e rodas

O que se espera

Melhora do sono, com acompanhamento profissional do uso de medicação. Menos consumo de risco de álcool. Menos sintomas de ansiedade e depressão. Avanço de faixa nas virtudes da base e do controle. Queda nas licenças por transtorno mental e no absenteísmo. Menos conflito interno e menos incidentes atribuídos a erro humano.

E o compromisso de publicar o resultado agregado, seja ele qual for. É essa publicação, e não um contrato, o que o programa recebe em troca.

Um caminho de organização no Executivo federal

Um decreto pode organizar o programa no Executivo federal quando sua estrutura respeitar o art. 84, VI, a, da Constituição: organização e funcionamento da administração sem aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos. Esse é o caminho sugerido na minuta. A Presidência, os ministérios, os comandos e suas equipes definirão os atos de implantação. A formação entra na rotina institucional, e a proteção dos resultados pessoais acompanha o cuidado de saúde e as competências legais de cada órgão.

DECRETO Nº ..., DE ...

Institui o Programa Novo Eu - Segurança e Defesa, de saúde mental e alta performance dos profissionais civis e militares de segurança e defesa nacional.

Art. 1º Fica instituído o Programa Novo Eu - Segurança e Defesa, destinado aos profissionais civis e militares de segurança e defesa da administração pública federal, coordenado pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República.

Art. 2º O Programa tem por objetivos:

1. prevenir o adoecimento mental e o suicídio dos profissionais de segurança e defesa;
2. desenvolver a decisão sob pressão, a atenção sustentada e o controle em situação de crise;
3. fortalecer a integridade diante do aliciamento e da corrupção;

4. produzir evidência pública sobre o efeito do treino de virtudes nessas populações.

Art. 3º O Programa será implantado em fases: I - piloto no Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; II - nas Forças Armadas, por meio do Ministério da Defesa; III - na Polícia Federal, na Polícia Rodoviária Federal, na Polícia Penal Federal e na Força Nacional de Segurança Pública, por meio do Ministério da Justiça e Segurança Pública; IV - na Agência Brasileira de Inteligência, por meio da Casa Civil da Presidência da República.

§1º Cada órgão definirá o seu cronograma a partir dos resultados do piloto, ouvido o Gabinete de Segurança Institucional.

§2º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão aderir ao Programa, por termo próprio, para as suas forças de segurança.

§3º A participação nas medições de saúde é voluntária e depende de consentimento específico do participante.

Art. 4º O Programa será executado por acordo de cooperação técnica, sem transferência de recursos, e por doações recebidas na forma do Decreto nº 9.764, de 11 de abril de 2019.

Art. 5º Os dados dos participantes observarão integralmente a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, e ainda:

1. serão hospedados em território nacional, em infraestrutura aprovada pelo órgão;
2. serão pseudonimizados, e a chave de identificação ficará apenas com o participante e com o serviço de saúde do órgão;
3. serão comunicados às chefias apenas de forma agregada, com número mínimo de participantes que impeça a identificação individual.

Art. 6º Os resultados pessoais de formação e pesquisa do Programa serão mantidos separados das decisões de credenciamento de segurança, porte de arma, designação para missão, promoção, remoção, avaliação de desempenho e processo disciplinar.

Parágrafo único. O serviço de saúde realizará os encaminhamentos, o cuidado e as avaliações profissionais de sua competência, inclusive as providências diante de risco iminente, com sigilo e acesso restrito segundo a finalidade de cada atendimento.

Art. 7º Identificado risco à saúde do participante, especialmente risco de suicídio, o Programa fará o encaminhamento imediato e sigiloso à rede de cuidado do órgão e aos serviços públicos de apoio.

Art. 8º Os resultados agregados serão analisados por universidade pública e publicados, independentemente do seu sentido, observadas as normas de ética em pesquisa com seres humanos.

Art. 9º O participante poderá acessar seus resultados, retirar o consentimento para a pesquisa e exercer os direitos de eliminação e os demais direitos previstos na Lei nº 13.709, de 2018, observadas as hipóteses legais de conservação.

Art. 10. Este Decreto não implica aumento de despesa.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

A certificação que resolve

Da responsabilidade à prática de gestão

Em 26 de maio de 2026 o Brasil passou a cobrar das empresas a inclusão expressa dos fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais da NR-1. A Portaria 1.419 do Ministério do Trabalho, de 2024, colocou esses riscos dentro do gerenciamento de riscos ocupacionais da NR-1, ao lado do ruído, da poeira e da máquina que corta. Foi um avanço enorme. A regra passou a explicitar, dentro desse gerenciamento, que o sofrimento produzido pela organização do trabalho é responsabilidade da organização.

Em setembro de 2026, o Supremo prorrogou por noventa dias a suspensão de multas e outras sanções discutidas na ADPF 1316, enquanto continuavam as negociações. A controvérsia inclui a alegação, apresentada pela Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino, de falta de parâmetros claros para orientar a aplicação. A decisão tratou das sanções. O dever de prevenção continua no centro da gestão do trabalho.

É nesse trabalho que a proposta de Sistemas Humanizados entra. Quero organizar a humanização em critérios que a organização compreenda, aplique e acompanhe. A norma coloca uma responsabilidade. A gestão precisa transformá-la em rotina, e a certificação dá visibilidade pública a esse movimento.

A fiscalização é necessária, e construir a capacidade de cumprir a obrigação também é. A certificação organiza o cuidado em práticas, responsabilidades, acompanhamento e reconhecimento. É assim que a

humanização entra nas decisões da gestão e chega ao cotidiano de quem trabalha.

E a febre está alta. Em 2024 o INSS concedeu 472.328 afastamentos por transtornos mentais. Em 2025 foram 546.254. Mais de meio milhão de afastamentos num único ano, por ansiedade, depressão e outros transtornos mentais. E o afastamento é só a ponta. Embaixo dele estão o presenteísmo, a pessoa que vai trabalhar e não está lá; a rotatividade; o processo trabalhista; o erro; o conflito; a liderança que adoece a equipe sem que ninguém tenha instrumento para ver.

A pergunta que o país precisa fazer é concreta: o que uma organização precisa construir por dentro para cuidar do funcionamento humano? Como esse cuidado entra nas regras, na liderança, na distribuição do trabalho e na avaliação? E como reconhecer publicamente quem o realiza?

A certificação em humanização responde com um caminho de gestão. A organização identifica o que precisa mudar, implanta práticas, acompanha resultados e demonstra o que fez. A responsabilidade que a norma coloca ganha uma rotina que o gestor pode conduzir e que o trabalhador pode reconhecer.

As três ondas do trabalho

Para entender por que as pessoas estão adoecendo no trabalho, é preciso entender que cada época teve o seu motivador e o seu sistema. Eles funcionavam porque combinavam entre si. Quando o motivador muda e o sistema fica, o desencontro produz exatamente o sofrimento que a gente vê hoje.

A primeira onda foi a da sobrevivência. O trabalho existia para manter alguém vivo. O motivador era a falta e o medo dela: comer, ter teto, não morrer. E o sistema era coerente com isso: comando e obediência, hierarquia rígida, esforço medido em tempo e quantidade, o

trabalhador tratado como extensão da ferramenta e depois da máquina. Ninguém precisava convencer ninguém a trabalhar. A fome convencia.

A segunda onda foi a do poder e da competição. Superada a escassez para uma parte grande da população, o trabalho virou espaço de ascensão. O motivador passou a ser o desejo de ser alguém: cargo, título, comparação, status. E o sistema acompanhou: metas, rankings, promoção como prêmio, competição interna estimulada de propósito, a cultura do vencedor. Essa onda gerou riqueza, criou classe média, financiou ciência. Não é para desprezar. Mas ela cobrou um preço: construiu sistemas inteiros sobre o orgulho, a necessidade de importância e de superioridade, e sobre o egoísmo, que decide sem considerar o outro. Quem estuda Virtologia reconhece o desenho na hora. É um sistema que premia exatamente as duas forças que mais adoecem as relações humanas.

A terceira onda é a do propósito. O motivador mudou de lugar de novo, e agora foi para dentro. A pergunta deixou de ser só quanto eu ganho e até onde eu subo. Passou a ser: para que serve o que eu faço? Quem eu me torno enquanto faço isso? E o preço que eu pago com a minha saúde vale o que eu recebo?

Isso não é frescura de geração. É desenvolvimento. O neto não tem a fome que o avô teve, e por isso não aceita em silêncio o que o avô aceitava. As pessoas subiram de faixa. E a maior parte dos sistemas ficou na faixa anterior. Temos seres humanos de terceira onda trabalhando dentro de estruturas desenhadas para a segunda, e muitas vezes para a primeira. Metas feitas para quem só se move por comparação. Lideranças formadas para mandar em quem só obedece por medo. Reconhecimento que compra lealdade com status, oferecido a quem já não quer status.

O resultado não é uma queixa. É uma lista de fenômenos que dá para medir: rotatividade que nenhuma política de retenção segura, desengajamento silencioso, dificuldade de atrair gente boa, judicialização, e sobretudo adoecimento. Ansiedade, esgotamento e

depressão não como fraqueza individual, mas como resposta previsível de um ser humano submetido todo dia a um ambiente que não respeita o funcionamento dele. É rodar um programa novo num equipamento que não suporta, e depois culpar o programa.

E aqui tem um erro que eu preciso desfazer, porque ele é comum. Propósito não é ausência de exigência. Quem trabalha por propósito costuma exigir mais de si do que quem trabalha por medo. E exige do ambiente uma coisa bem mais difícil do que benefício: clareza, coerência, justiça na avaliação, consequência para quem descumpre, liderança que sustente o que promete. A terceira onda não pede menos estrutura. Pede estrutura melhor. Por isso a resposta para ela não é uma campanha de bem-estar. É norma, política, fluxo, governança e indicador. É uma certificação.

O que a norma fez com a qualidade

O mundo já viu a força desse movimento na qualidade e no meio ambiente. A ISO 9001, publicada em 1987, consolidou uma linguagem internacional de requisitos para a gestão da qualidade. A ISO 14001, publicada em 1996, fez o mesmo pela gestão ambiental. Havia trabalho nessas áreas antes delas. A transformação foi dar a esse trabalho uma referência compartilhada, verificável e reconhecida entre organizações e países. A responsabilidade entrou no processo, na auditoria e na decisão de quem compra, investe e contrata.

O que eu proponho é fazer com o ambiente humano o que se fez com a qualidade e com o meio ambiente. E isso faz parte de um movimento muito mais antigo. Ao longo dos séculos, a humanidade foi tornando inaceitável a servidão, o trabalho infantil, a jornada sem limite, o trabalho sem proteção contra o risco físico. Cada uma dessas conquistas pareceu, no seu tempo, exagerada, cara e impossível para quem administrava o sistema antigo. Hoje todas parecem óbvias. O processo civilizador está chegando agora ao ambiente psíquico e relacional. O trabalho da minha geração é fazer com o ambiente humano o que as

gerações anteriores fizeram com o ambiente físico. Não porque seja bonito. Porque nenhum sistema se sustenta produzindo em escala o adoecimento das pessoas de quem ele depende.

Quero que o selo de Sistemas Humanizados produza esse movimento no ambiente humano. A organização assume um compromisso público, demonstra suas práticas e acompanha sua evolução. O trabalhador ganha uma referência para escolher onde trabalhar. O gestor ganha uma direção para decidir. A humanização passa a participar da contratação, da formação, da liderança e do investimento.

Humanização é ciência, não gentileza

Para isso funcionar, a primeira coisa é tirar a palavra humanização do campo da gentileza. Humanização não é sorriso no atendimento, não é frutinha na copa, não é palestra motivacional uma vez por ano. Humanização é a ciência do funcionamento humano diante do ambiente. O ser humano tem um funcionamento: necessidades, limites, um sistema nervoso que se protege quando se sente ameaçado. Um ambiente humanizado é aquele que foi desenhado respeitando esse funcionamento. Um ambiente desumanizado é aquele que viola esse funcionamento todo dia, e depois se espanta quando as pessoas adoecem.

E como toda ciência, ela tem critério. Na Humanização 2.0 eu uso cinco filtros para saber se uma ação, uma política ou um processo é humanização de verdade. O filtro virtuoso pergunta se aquilo nasce de intenção ética genuína, de humildade, verdade e cuidado, ou de marketing. O sistêmico pergunta se está escrito no sistema, em política, fluxo e avaliação, ou se é ação solta, que acaba quando o gestor sai. O 360° pergunta se beneficia todos, funcionário, liderança, cliente, fornecedor e comunidade, ou se favorece um grupo às custas do outro. O da flexibilidade pergunta se a regra serve a todo tipo de pessoa ou exclui quem é diferente. E o da corresponsabilidade pergunta se as pessoas se sentem parte do sistema e responsáveis por ele.

E tem uma peça que muda tudo: a Terceira Competência. Toda empresa avalia a competência técnica, o que a pessoa sabe fazer. Quase toda avalia a comportamental, como ela age, comunica e colabora. Quase nenhuma avalia a terceira, a moral: quem essa pessoa é em virtudes. Os valores ficam pendurados na parede do refeitório, sem instrumento, sem vínculo com bônus, com PLR, com promoção. E a maior parte dos problemas graves dentro das organizações, o assédio, a sabotagem, o conflito que paralisa equipe, a fraude, não é falta de técnica. É falta de virtude. Uma certificação em humanização que não mede a Terceira Competência mede a casca. E ela se avalia pela conduta que se vê, com régua escrita e pública.

A competência moral aparece no trabalho que a pessoa realiza. Ela cumpre o que combina? Informa o erro? Assume sua parte? Respeita quem depende de sua decisão? São condutas que podem integrar critérios profissionais conhecidos, dentro das regras de cada vínculo. O caderno pertence ao desenvolvimento pessoal. A gestão observa o exercício da função, com a mesma régua para a equipe e para quem lidera.

O SUS que inventou a humanização

O Brasil fez uma coisa que muito país não fez. Transformou humanização em política pública. Começou no hospital, com o Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar, e em 2003 virou a Política Nacional de Humanização, o HumanizaSUS. Acolhimento, cogestão, ambiência, clínica ampliada, valorização do trabalhador, defesa dos direitos de quem usa o sistema. Teóricos como Gastão Wagner de Sousa Campos ajudaram a mostrar que o cuidado precisa juntar a dimensão técnica com a subjetiva, e que não se cuida bem de ninguém num ambiente que adoece quem cuida. Isso é patrimônio do país.

A experiência do SUS oferece ao país uma base que pode alcançar outros ambientes. Os princípios que ajudam a tornar um hospital mais humano também têm aplicação na empresa, na escola, no tribunal, no presídio e na prefeitura. A Humanização 2.0 desenvolve essa expansão: o estudo do funcionamento humano diante de todo ambiente em que as pessoas convivem.

A Política Nacional de Humanização já trabalha atenção e gestão, com dispositivos de participação, acolhimento e valorização do trabalhador. O passo que proponho é reunir essa experiência numa referência de certificação sistêmica, que permita acompanhar o funcionamento da unidade e reconhecer seus avanços. O hospital precisa cuidar de quem é atendido e de quem cuida. A equipe inteira, com condições de trabalhar, faz parte da qualidade da assistência.

Proponho aprofundar o HumanizaSUS com a gestão em humanização: governança, políticas escritas, formação em virtudes, comissão, indicadores e auditoria articulados numa mesma estrutura. A experiência acumulada pelo SUS é o ponto de partida. A Humanização 2.0 oferece instrumentos para levar esse trabalho ao funcionamento inteiro da instituição.

E o SUS, que ensinou o Brasil a falar de humanização, pode ensinar agora o Brasil a certificar humanização.

A revolução na gestão

Tem gente que ouve humanização e pensa em custo. Eu penso em desempenho. Porque tudo o que derruba o resultado de uma organização passa pelo funcionamento humano. A rotatividade custa recrutamento, treinamento e a curva de aprendizado perdida. O afastamento custa a vaga parada e a sobrecarga de quem ficou. O presenteísmo custa o trabalho feito pela metade. O processo trabalhista custa dinheiro e reputação. O conflito entre líderes custa decisão atrasada. E o assédio, quando aparece, custa tudo isso junto. Nenhum

desses custos aparece numa linha do balanço com o nome de desumanização. Mas é isso que eles são.

Uma organização humanizada não é uma organização mole. É uma organização em que a cobrança respeita o funcionamento de quem a recebe, em que a regra protege inclusive de quem tem poder, em que o líder é avaliado também pelo que produz nas pessoas, e não só pelo número que entrega. É nesse ambiente que o cérebro sai da defesa e volta a pensar, criar e cooperar. Gente que não está se defendendo o tempo todo produz mais e erra menos.

E existe um horizonte para onde essa transformação leva, que eu chamo de Organização 2.5. A empresa 2.0 é aquela que tem o lucro como fim único e um discurso de propósito que muitas vezes é cosmético. A 3.0 é a organização sem fins lucrativos, movida por uma causa. A 2.5 está no meio, e é a mais poderosa das três: mantém o lucro como condição de vida da empresa, mas tira o lucro do lugar de fim e coloca no lugar de meio. O impacto humano deixa de estar só no produto e passa a estar na forma de dividir o resultado, de tratar o fornecedor, de vender ao cliente, de escolher a matéria-prima. É a reconciliação entre desempenho econômico e impacto humano.

Três forças vão puxar as organizações para isso, e é bom saber qual é mais forte. A primeira, e a mais sólida, é a regulação: a obrigação de gerir os riscos psicossociais veio para ficar, no Brasil e em outros países, e não depende de moda. A segunda é o custo: o adoecimento e o litígio custam caro, e certificar sai mais barato do que adoecer. A terceira é o talento e a reputação: o profissional bom escolhe onde trabalhar, e vai escolher a casa que prova que cuida de quem trabalha nela. Essa terceira é real, mas é a mais volátil. Por isso a certificação se apoia nas duas primeiras e trata a terceira como bônus.

No dia em que uma empresa brasileira puder mostrar a um cliente, a um investidor, a um candidato e a um fiscal um selo que diz, com auditoria independente, que ela é um sistema humanizado, a gestão no país muda de patamar. É a mesma revolução que a ISO fez na qualidade.

Só que agora o produto que se certifica é o ambiente onde as pessoas passam a maior parte da vida acordada.

O projeto: Sistemas Humanizados, a certificação nacional em humanização

O que é

Um sistema nacional de certificação progressiva que afere se a arquitetura de uma organização respeita o funcionamento humano. Vale para qualquer organização: empresa de qualquer porte, escola, hospital, órgão público, tribunal, polícia, presídio, prefeitura. Para a organização privada, a adesão é voluntária. Para o Executivo federal, proponho sua incorporação obrigatória, com adesão dos demais Poderes e instituições autônomas por seus próprios atos. Estados e municípios adotam por lei própria. A régua é pública: a matriz de controles fica aberta para consulta no registro nacional. A auditoria é independente. E o resultado é um selo em quatro níveis, renovado a cada três anos.

O sistema tem um núcleo único e três vertentes. O núcleo, comum a todos, são os cinco filtros, as três competências, as 51 necessidades humanas e as oito camadas. Sobre ele se encaixam módulos específicos:

- **Corporativo**, para empresas, com módulos por setor: indústria, serviços, varejo, saúde privada, educação privada, finanças e outros.
- **Governamental**, para o setor público, com módulos para o Executivo federal, estadual e municipal, o Judiciário, o Ministério Público, o Legislativo, a segurança pública, o sistema prisional e socioeducativo, a saúde pública e a educação pública.

- **Cidades Humanizadas**, para municípios: urbanismo, mobilidade, atendimento ao cidadão, saúde e educação integradas, segurança e governança municipal. Uma cidade pode ter sensor de qualidade do ar em cada esquina e continuar desumana, se a calçada não deixa o idoso andar e o ônibus toma três horas do dia do trabalhador.

A régua: oito camadas

Proponho oito camadas de avaliação. A elaboração técnica pode chegar a uma matriz de 150 a 200 controles, a ser desenvolvida e publicada pelas instituições responsáveis pela norma. Os pesos orientam o diagnóstico e o plano de ação. O nível do selo acompanha a camada de menor maturidade, como explico adiante.

Camada	O que se audita	Peso
1. Governança Humanizada	Decisões da alta direção e dos acionistas tomadas a partir dos cinco filtros, com política escrita e orçamento. Sem ela, todo o resto é cosmético.	20%
2. RH Humanizado	O RH como mediador entre pessoa e organização: orientação profissional, descrição de cargo, recrutamento, avaliação de desempenho com a Terceira Competência, carreira, clima, desligamento e benefícios.	18%
3. Políticas Humanizadas	Manuais e normas escritas em todos os setores: flexibilidade, inclusão, saúde, feedback, reconhecimento, parentalidade, comunicação, carreira.	15%
4. Saúde Mental como Estrutura	Um núcleo dedicado de saúde mental, com instrumentos próprios, ligado ao gerenciamento de riscos da NR-1 e capaz de juntar o individual com o sistêmico.	12%
5. Compliance Humanizado	Código de conduta, canal, monitoramento e correção: punir o desvio ético sem violência sobre a pessoa.	10%
6. CIPIH	A Comissão Interna de Prevenção e Incentivo à Humanização, pensada nos moldes da CIPA, com funcionários eleitos, que mantém no dia a dia as políticas funcionando. Recomenda e cobra; quem executa é o RH.	10%
7. Personalidade Organizacional	O documento que define quem a organização é em caráter, valores, princípios e forma de decidir. Muito além de missão, visão e valores.	8%
8. Manuais Operacionais	Feedback, atendimento ao público e relação com fornecedores, para que a humanização chegue também a quem está fora.	7%

Repare que a camada que mais pesa não é a saúde mental. É a governança. Isso é de propósito. Saúde mental é consequência. Quem decide se o ambiente vai adoecer ou não é quem desenha o sistema, e o sistema é desenhado lá em cima.

Quatro níveis

O selo tem quatro níveis. Isso permite que a organização entre de onde ela está, sem precisar ser perfeita para começar, e cria um caminho de evolução com degraus visíveis. O Bronze é a porta de entrada, não o selo pleno. A Terceira Competência entra na avaliação a partir da Prata.

Nível	O que atesta	O que exige
Bronze	Presença mínima de um sistema humanizado	As oito camadas presentes; governança e RH com elementos básicos; políticas escritas mínimas. Ainda não exige a Terceira Competência na avaliação.
Prata	Consolidação operacional	Governança com política escrita robusta; RH atuando como mediador; Terceira Competência na avaliação das lideranças; CIPIH funcionando.
Ouro	Maturidade integral	Terceira Competência aplicada às condutas profissionais de todos, com critérios conhecidos para desenvolvimento, carreira e remuneração conforme cada regime; saúde mental como estrutura; manuais consolidados
Platina	Organização 2.5	Reconciliação plena entre desempenho econômico e impacto humano; Terceira Competência treinada de forma sistêmica; resultados longitudinais demonstrados. Nível raro, e por isso distintivo.

E tem uma regra que é o coração da integridade do selo: o princípio da camada mais fraca. A organização é certificada no nível da sua camada de menor maturidade. Se sete camadas estão em Ouro e uma está em Bronze, o selo é Bronze. Não tem média. Porque é assim que o ser humano sente o ambiente. Não adianta ter o melhor plano de benefícios do país se o compliance protege o assediador. A pessoa adoece pela camada que falha, não pela média das que funcionam.

As seis etapas

1. **Inscrição e adesão.** A alta liderança assina a declaração de adesão, indica o nível pretendido, nomeia um responsável pelo processo e aceita as condições de auditoria. A adesão é da cúpula. Se o dono não assina, não começa.
2. **Diagnóstico inicial.** Três frentes ao mesmo tempo, para que uma visão não contamine a outra: pesquisa de clima com os colaboradores, a partir das 51 necessidades humanas; entrevista estruturada com lideranças e dirigentes; e pesquisa com clientes ou cidadãos atendidos, quando couber. Junto, a análise documental de políticas, manuais, atas e indicadores. O cruzamento das três visões gera o mapa de maturidade por camada, devolvido à organização como dado, nunca como julgamento de pessoas.
3. **Implantação progressiva.** Em ordem, não tudo ao mesmo tempo. Começa pela personalidade organizacional e pelo manual de cargos, de que todo o resto depende; segue para a Terceira Competência na avaliação de desempenho; depois as políticas humanizadas, a CIPIH, a estrutura de saúde mental, o compliance e os manuais operacionais. Com acompanhamento periódico, para que a organização aprenda a operar o sistema sozinha.
4. **Auditoria de certificação.** Feita por auditor independente, diferente de quem acompanhou a implantação, com instrumento padronizado e relatório por camada: cada controle, cada evidência, cada não

conformidade. A organização tem direito de ver o relatório, de contestar por escrito e de pedir nova auditoria depois de corrigir.

5. **Concessão e divulgação.** O selo é concedido por uma comissão, não pelo auditor. Vale por três anos, entra num registro público de organizações certificadas e pode ser usado na comunicação da organização no nível concedido.
6. **Manutenção e recertificação.** Duas auditorias de manutenção durante o triênio e uma auditoria completa a cada três anos, que pode manter, subir ou rebaixar o nível. Não existe selo vitalício, porque ambiente humano evolui e regride.

Quanto tempo leva

Sugiro os seguintes marcos de trabalho para uma organização de médio porte. A equipe responsável os ajustará à realidade encontrada e à experiência anterior da instituição em qualidade e governança.

Nível	Diagnóstico	Implantação	Auditoria	Total
Bronze	4 a 6 semanas	6 a 12 meses	15 a 20 dias	8 a 14 meses
Prata	6 a 8 semanas	12 a 18 meses	20 a 25 dias	15 a 21 meses
Ouro	8 a 10 semanas	18 a 30 meses	25 a 30 dias	22 a 34 meses
Platina	10 a 12 semanas	36 a 60 meses	30 a 45 dias	40 a 65 meses

Não é rápido, e não deve ser. Cultura não muda por decreto. Muda por estrutura repetida no tempo.

Quem escreve, quem audita, quem concede

Um selo só vale o que vale a sua independência. Se quem vende a consultoria é o mesmo que audita e o mesmo que concede, o selo vira produto, e selo que se compra não protege ninguém. Por isso a certificação não inventa uma forma nova de certificar. Ela entra na forma que o Brasil e o mundo já usam para certificar qualquer coisa séria, em que ninguém avalia o próprio trabalho.

Papel	Quem faz	Como já funciona hoje
Escrever a norma	A ABNT, por comissão de estudo aberta, com consulta pública, publicando uma norma brasileira de Sistemas Humanizados	É como a ABNT publica as normas brasileiras de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional
Acreditar quem certifica	O Inmetro, pela sua Coordenação-Geral de Acreditação, a Cgcre, único acreditador reconhecido pelo governo	É como a Cgcre acredita os organismos que certificam ISO 9001 e ISO 45001, segundo a ISO/IEC 17021
Auditar e conceder	Organismos de certificação acreditados, com auditores formados e registrados na metodologia	As mesmas certificadoras que já operam no país podem se credenciar e formar seus auditores
Implantar	Consultorias, universidades e equipes internas, livres no mercado	Nenhum implantador pode auditar a organização que ajudou a implantar
Guardar a ciência	Um conselho técnico-científico independente, com universidades, que revisa a norma com base em evidência	É como as comissões técnicas revisam periodicamente as normas ISO

E a regra que eu coloco para mim mesmo: o autor do método cede de graça a base técnica para a norma, forma de graça e pesquisa, mas não audita e não concede selo para ninguém. A norma é do país. Quem

concede é o sistema de certificação. Isso protege o selo de mim e protege a organização de qualquer conflito de interesse.

O auditor

O auditor é a peça mais delicada, porque ele entra num lugar onde há sofrimento. A formação proposta é de 400 a 600 horas, com teoria do funcionamento humano, a norma camada por camada, técnica de auditoria, ética e auditorias supervisionadas antes do registro. O auditor tem um limite claro: ele avalia sistemas, nunca diagnostica pessoas. Os instrumentos de clima e de Terceira Competência são lidos sempre de forma agregada, com anonimato, dentro da Lei Geral de Proteção de Dados. Nenhum funcionário é exposto pela certificação da empresa dele.

Suspensão e cassação

Um selo que nunca é retirado não vale nada. Por isso existem dois instrumentos. A suspensão temporária vale quando surge, entre uma auditoria e outra, informação documentada de violência institucional grave, de adoecimento coletivo, de crise grave de governança ou de descumprimento manifesto de obrigação legal ligada ao tema. A cassação é para fraude na auditoria, documento falso, manipulação de dados ou violência sistemática escondida do auditor. A organização cassada sai do registro público e fica cinco anos impedida de pedir o selo de novo.

Um sistema, uma régua, os selos do Estado

O maior risco de uma ideia boa no Brasil é cada ministério criar o seu selo, com a sua régua, e em cinco anos ninguém saber o que cada um vale. Por isso a proposta é o contrário: um único sistema nacional, uma única norma, uma única auditoria, e o Estado reconhecendo o resultado por meio de selos setoriais. O ministério não audita. Ele reconhece o

certificado emitido por organismo acreditado e confere o selo do seu setor, com os benefícios que só ele pode dar.

Selo	Quem confere	Para quem	O que acrescenta
SUS Humanizado	Ministério da Saúde	Unidades básicas, hospitais, serviços e secretarias de saúde	Módulo de saúde pública, que é o HumanizaSUS aprofundado pela formação em virtudes e pela avaliação sistêmica da gestão, com a face de quem cuida e a face de quem é cuidado
Escola Humanizada	Ministério da Educação	Escolas e redes públicas e privadas	A norma de escola humanizada descrita no capítulo da educação: doze eixos, controles críticos e cláusulas eliminatórias
Empresa Humanizada	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, por meio do Inmetro	Indústria, comércio e serviços de todos os portes	Módulos setoriais e a ligação com produtividade, competitividade e exportação
Serviço Público Humanizado	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	Órgãos e entidades da administração pública	Módulo governamental: servidor, chefia, atendimento ao cidadão

O Ministério do Trabalho tem um papel decisivo nessa construção. A proposta de Sistemas Humanizados oferece requisitos, evidências e controles que podem integrar a discussão sobre boas práticas na gestão dos riscos psicossociais. Quero levar esse trabalho ao Ministério para desenvolver uma referência útil às organizações e à prevenção. O certificado torna visível a gestão realizada; a norma regulamentadora e a inspeção seguem suas funções próprias.

O que o Estado oferece em troca

Certificação voluntária só pega quando vale a pena. A ISO 9001 pegou porque grandes compradores passaram a exigir. Aqui o maior comprador do país é o próprio Estado. Então eu proponho incentivos a serem desenvolvidos pelo Estado:

- **Desempate em licitação.** A Lei de Licitações já usa como critério de desempate as ações de equidade entre homens e mulheres e o programa de integridade. Proponho acrescentar a certificação em Sistemas Humanizados como novo critério, por alteração da lei.
- **Obrigação no contrato** de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra: gerir os riscos psicossociais de quem trabalha ali, com o selo valendo como prova, porque o ambiente de trabalho do fornecedor é parte do que o Estado está contratando.
- **Condições diferenciadas de crédito** em instituições financeiras oficiais, porque empresa que não adoece é empresa de menor risco.
- **Prioridade em programas de fomento** à inovação e à exportação.
- **Reconhecimento público:** um registro nacional aberto, em que o cidadão, o candidato a emprego e o cliente veem quem é certificado e em que nível.

Para a empresa, o Estado não obriga o selo. A NR-1 já obriga a gestão do risco, e o selo é a prova de que ela foi bem feita. Ali o Estado faz valer a pena. Mas, para ele mesmo, a regra é outra. Órgão público que pede humanização ao fornecedor precisa ser o primeiro a se humanizar.

No serviço público, é obrigatório

Tem uma coisa que pouca gente sabe. A NR-1, que agora cobra das empresas a gestão dos riscos psicossociais, só alcança o órgão público em relação a quem é contratado pela CLT. O servidor estatutário, que é boa parte de quem trabalha no Estado, fica de fora dela. O professor da escola estadual, o policial penal, o enfermeiro concursado do hospital

público, o servidor do tribunal. O Estado exige da empresa o que não exige de si mesmo.

E a Constituição já garante ao servidor a redução dos riscos do trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança. O direito existe. O que falta é a regra que diz como.

Então a minha proposta é que a humanização seja obrigatória em todo órgão público, começando pela União. Não só na saúde. Na escola pública, no hospital público, na unidade prisional, no socioeducativo, na delegacia, no tribunal, na prefeitura, no ministério. Todo órgão público implanta o mesmo sistema de gestão em humanização, com a mesma exigência que a NR-1 faz da empresa: identificar, avaliar e tratar os riscos psicossociais de todos os que trabalham ali, qualquer que seja o vínculo. Concursado, comissionado, terceirizado, celetista. E certifica as suas unidades, em prazo definido.

Pense no que isso significa numa unidade prisional. O policial penal adoecido não adoece sozinho. Ele leva o adoecimento para a relação com o preso, para a família, para a rua. Na escola, o professor esgotado não consegue inscrever virtude nenhuma. No hospital, a equipe esgotada erra. Humanizar o serviço público não é um benefício para o servidor. É a qualidade do serviço que o cidadão recebe.

Na União, a lei obriga o Executivo. O Judiciário, o Legislativo e o Ministério Público aderem por ato próprio. Nos estados e nos municípios, que têm os próprios estatutos, o caminho mais seguro é cada um adotar a mesma regra por lei própria, e a União induz: quem implanta tem prioridade nas transferências voluntárias.

HumanizaSUS 2.0: formação e reconhecimento na atenção e na gestão

A proposta aprofunda a experiência do HumanizaSUS em atenção e gestão. Acolhimento, cogestão, ambiência, clínica ampliada, valorização do trabalhador e defesa dos direitos do usuário continuam sendo suas

diretrizes. Quero articulá-las à formação humana e a uma avaliação sistêmica organizada em quatro eixos, para discussão com o Ministério da Saúde e as instâncias de gestão do SUS.

Eixo	O que se audita na unidade de saúde	Peso sugerido
Governança humanizada	Política de humanização aprovada e com orçamento pela direção da unidade ou pela secretaria; personalidade institucional escrita; cogestão real com trabalhadores e usuários; o controle social do SUS tratado como parte da governança	20%
Gestão de pessoas humanizada	Cargos descritos com a Terceira Competência; escolha e avaliação de chefias também pela competência moral; escalas e dimensionamento que respeitam o limite humano; acolhimento do profissional novo; desenvolvimento de virtudes nas lideranças clínicas e administrativas	30%
Saúde mental de quem cuida como estrutura	Diagnóstico periódico de clima pelas 51 necessidades; riscos psicossociais mapeados e tratados; uma comissão de humanização em cada unidade; espaços de descanso dignos; acompanhamento de afastamentos, rotatividade e faltas	30%
Experiência de quem é cuidado	Manual de atendimento humanizado ao usuário e à família; acolhimento com classificação de risco; escuta qualificada; comunicação de más notícias; ouvidoria ativa; experiência do usuário medida e respondida	20%

Os dois eixos de dentro, gestão de pessoas e saúde mental de quem cuida, somam sessenta por cento. Isso é a tese inteira em números: a raiz do cuidado humanizado é o sistema que cuida de quem cuida. A experiência do usuário é o fruto, e o fruto se colhe, mas se planta na raiz.

Três mudanças práticas acompanham a reformulação:

- **O grupo de humanização vira comissão com mandato.** Os grupos de trabalho de humanização que o HumanizaSUS já estimula evoluem para a CIPIH da unidade: membros eleitos, atas, inspeções, planos de ação com prazo, relatório à direção. Deixa de ser boa vontade de quem se reuniu e passa a ser função.
- **O mesmo padrão para todo trabalhador.** A NR-1 alcança quem é contratado pela CLT. Boa parte de quem trabalha no SUS é servidor estatutário. Pela reformulação, a unidade adota o mesmo cuidado com riscos psicossociais para todos, qualquer que seja o vínculo. Enfermeira concursada e enfermeira terceirizada adoecem do mesmo jeito.
- **O apoiador vira formador.** Os apoiadores institucionais da política passam a ser formados na gestão em humanização e preparam as unidades para a auditoria. Quem apoia a implantação nunca é quem audita.

Nos estados e nos municípios, a adesão é por unidade e por secretaria, voluntária. Na rede federal, vale a obrigação da lei. O selo SUS Humanizado usa os mesmos quatro níveis do sistema nacional e pode passar a compor os indicadores de contratualização e os programas de qualificação da atenção. Não como castigo para quem não tem, mas como reconhecimento e prioridade para quem tem.

O quarto selo da acreditação em saúde

Na saúde, o Brasil já tem uma referência de qualidade que o setor conhece: a ONA, Organização Nacional de Acreditação. Seus três níveis são Acreditado, Acreditado Pleno e Acreditado com Excelência, associados à segurança, à gestão integrada e à excelência em gestão. Quero levar à ONA uma contribuição para aprofundar a dimensão humana desse trabalho, em articulação com o Ministério da Saúde e o SUS.

A proposta é construir um reconhecimento específico em humanização: o sistema que cuida de quem cuida e o atendimento que a pessoa recebe. Chamo essa ideia de quarto selo. É um convite à ONA e às instituições de saúde para desenvolver essa dimensão e decidir como incorporá-la à acreditação.

- Natureza proposta. Um selo complementar à acreditação existente. A discussão com a ONA definirá sua relação com os níveis atuais; sugiro a segurança já estruturada como ponto de partida, porque é sobre ela que o cuidado se sustenta.
- **Objeto.** As duas faces inseparáveis da instituição de saúde: o sistema que cuida de quem cuida e a humanização entregue ao indivíduo atendido e à família. Os quatro eixos são os mesmos do HumanizaSUS 2.0, com os mesmos pesos.
- **Níveis.** Três, na gramática que o setor já conhece. Humanização I, Estruturada: política aprovada, cargos com a Terceira Competência escritos, comissão constituída, primeiro diagnóstico completo e riscos psicossociais no gerenciamento de riscos. Humanização II, Plena: Terceira Competência aplicada nas lideranças, ciclo de diagnóstico com plano executado, comissão com doze meses de atas e inspeções, instrumentos assistenciais em rotina. Humanização III, com Excelência: Terceira Competência estendida a todos e melhoria demonstrada ao longo do tempo nos indicadores de clima, afastamento e experiência do indivíduo atendido. A proposta é de uma régua de 70, 80 e 90 por cento dos padrões essenciais, com validade de dois, dois e três anos, a calibrar no piloto.
- **Avaliação em quatro camadas.** Documental, com políticas, atas, gerenciamento de riscos e planos de ação. De campo, com observação de postos, fluxos, refeitórios e áreas de descanso das equipes. De instrumentos, com a leitura agregada do clima e da Terceira Competência. E de escuta, com entrevistas por amostra com profissionais de setores e níveis diferentes e com os indivíduos atendidos e seus familiares.

- Construção institucional. Proponho que a ONA e suas instituições acreditadoras discutam a condução do programa, a elaboração do manual e a avaliação. A Humanização 2.0 oferece a base conceitual e os instrumentos. Ministério da Saúde, gestores do SUS, trabalhadores, usuários e universidades podem contribuir para aproximar a certificação da realidade dos serviços.
- Um percurso sugerido de doze meses, a ser definido pelas instituições. Do primeiro ao quarto mês, o comitê técnico redige o manual, a matriz de padrões e a norma orientadora. Do quinto ao nono, um piloto em três a cinco instituições voluntárias já acreditadas, de portes e perfis diferentes, calibra padrões, pesos e réguas. Do décimo ao décimo segundo, revisão final, formação da primeira turma de avaliadores e lançamento, com as instituições do piloto como primeiras certificadas.

Também proponho estudar o reconhecimento entre o selo de acreditação em humanização e o SUS Humanizado. Os dois desenhos trabalham com os mesmos quatro eixos. Uma correspondência inicial seria Humanização I com Bronze, II com Prata e III com Ouro, mantendo a Platina no sistema nacional. As instituições responsáveis poderão construir essa equivalência e aproveitar avaliações comuns, para que a unidade avance sem repetir o mesmo trabalho.

A acreditação ensinou o Brasil a subir três andares: segurança, integração e excelência. O quarto andar é o que dá sentido aos três: certificar que, dentro da instituição que cuida, existe um sistema que cuida de quem cuida.

Do Brasil para o mundo

O Brasil pode levar uma contribuição própria à normalização internacional da humanização. A construção de uma referência brasileira, as experiências das organizações e o acompanhamento pelas universidades dão conteúdo a esse diálogo. Proponho aproximar ABNT, Inmetro e ISO, cada qual em sua função, para desenvolver o caminho da

norma e da certificação. Ao lado dele, há uma agenda mais ampla de cooperação com a ONU, que inclui educação, saúde, trabalho e reintegração social.

Fase	Prazo	O que acontece
1. Brasil piloto	12 a 18 meses	Comissão de estudo na ABNT e consulta pública da norma; primeiras organizações-piloto nas três vertentes; primeira turma de auditores; desenho, com o Inmetro, do programa de acreditação dos organismos certificadores; início da validação científica independente pelas universidades
2. Brasil ampliado	até 3 anos	Norma brasileira publicada; meta de 150 a 300 organizações certificadas e de 150 a 200 auditores registrados; primeiros resultados longitudinais publicados; selos setoriais do Estado em operação
3. Proposta de norma internacional	Marco sugerido de três a cinco anos para apresentação	A ABNT articula a proposta brasileira junto à ISO; países e comitês técnicos desenvolvem a discussão pelos procedimentos da organização
4. Cooperação com o sistema ONU	Diálogo desde as primeiras experiências, com continuidade	Apresentar a contribuição brasileira, compartilhar resultados e construir iniciativas de cooperação em educação, saúde, trabalho e instituições

Esses marcos orientam uma agenda de trabalho. A referência brasileira e as experiências locais já produzem material para cooperação, inclusive com países vizinhos e de língua portuguesa. A interlocução com a ONU pode começar enquanto a construção técnica da norma avança. Uma frente desenvolve os padrões; a outra aproxima pessoas, instituições e países interessados na transformação.

A ISO 45003 já oferece diretrizes para a gestão de riscos psicossociais e considera a organização do trabalho. Quero dialogar com esse caminho e acrescentar a integração que desenvolvo na Humanização 2.0: necessidades humanas, virtudes, competência moral, liderança e

gestão avaliadas no conjunto do sistema. É uma contribuição brasileira para uma questão que atravessa países.

Os ganhos

Para quem	O que ganha
O trabalhador	Um ambiente com regra clara, avaliação justa, liderança avaliada também pelo caráter e uma comissão eleita para cuidar do dia a dia. Menos assédio, menos medo, menos adoecimento. E um selo público para saber, antes de aceitar um emprego, onde está entrando.
A organização	Menos rotatividade, menos afastamento, menos presenteísmo, menos processo trabalhista. Gestão dos riscos psicossociais demonstrada com evidência. Vantagem para atrair e manter gente boa, para vender ao Estado e para captar com investidores.
Quem é atendido e o aluno	Atendimento feito por profissionais que não estão esgotados. Na saúde, menos erro e evento adverso. Na escola, o professor inteiro na sala.
O SUS	O HumanizaSUS fortalecido na atenção e na gestão, com formação, indicadores e selo. Retenção de profissionais nas regiões onde é mais difícil manter equipe.
A Previdência	O afastamento por transtorno mental atacado na causa, que é o ambiente, e não só no consultório, depois que a pessoa já adoeceu.
A fiscalização	Uma referência proposta de boas práticas, com requisitos e evidências verificáveis para dialogar com a gestão dos riscos psicossociais
O país	Uma norma de origem brasileira com potencial internacional, e uma geração de gestão que produz resultado sem produzir doença.

O número de quanto os afastamentos vão cair sai do piloto. É para isso que se mede antes e depois.

O que se mede

Toda organização certificada alimenta, de forma anônima e agregada, uma base nacional com os mesmos indicadores, medidos antes da implantação, a cada auditoria de manutenção e a cada recertificação:

- afastamentos por transtornos mentais e comportamentais;
- absenteísmo e presenteísmo, por instrumento padronizado;
- rotatividade voluntária, separando a das lideranças;
- clima pelas 51 necessidades humanas;
- denúncias de assédio recebidas, apuradas e resolvidas;
- ações trabalhistas ligadas à saúde mental e ao assédio;
- na saúde, eventos adversos e experiência do indivíduo atendido; na escola, os indicadores do capítulo da educação.

A base fica aberta às universidades para pesquisa. É assim que a norma se corrige: com dado, não com opinião.

Quanto custa ao Estado

Pouco, porque quem paga a certificação é a organização que quer o selo, como acontece com a ISO. O Estado paga quatro coisas: a participação técnica na elaboração da norma; o desenho do programa de acreditação no Inmetro; a formação dos apoiadores do SUS, que já são servidores da política; e o registro nacional público. A validação científica cabe nas linhas que já existem de fomento à pesquisa. E o órgão público que se certifica paga como paga qualquer serviço, com previsão no próprio orçamento. O custo exato de cada peça sai do departamento científico de que falei no capítulo dos investimentos públicos. E o projeto vai ao Congresso com a estimativa de impacto que a Constituição exige, feita pelo Executivo. A certificação dos órgãos

federais entra por cronograma, unidade por unidade, dentro do orçamento de cada ano.

Quem faz o quê

Quem	Papel
ABNT	Comissão de estudo, consulta pública e publicação da norma brasileira; proposta à ISO
Inmetro, pela Cgcre	Programa de acreditação dos organismos certificadores
Organismos certificadores acreditados	Auditoria, concessão, manutenção, suspensão e cassação
Ministério da Saúde	Reformulação do HumanizaSUS e selo SUS Humanizado
Ministério da Educação	Selo Escola Humanizada
Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços	Selo Empresa Humanizada e fomento
Ministério do Trabalho	Reconhecimento da norma como referência técnica na gestão dos riscos psicossociais
Ministério da Gestão e da Inovação	Selo Serviço Público Humanizado e certificação dos próprios órgãos federais
Acreditadora em saúde	Quarto selo, Acreditação em Humanização
Universidades	Conselho técnico-científico, validação independente, pesquisa sobre a base nacional
Autor do método	Cessão gratuita da base técnica, formação gratuita e pesquisa; em troca, só os indicadores para publicação científica; nunca auditoria nem concessão

O instrumento: a Lei dos Sistemas Humanizados

O projeto vai por lei, e não só por decreto, por dois motivos. Primeiro, porque ele mexe na Lei de Licitações, e lei só se altera por lei. Segundo, porque uma política que precisa atravessar governos tem que ter a estabilidade de uma lei. Mas ele foi escrito para não criar órgão nem cargo: usa o que o país já tem, a ABNT, o Inmetro, os organismos de certificação, o HumanizaSUS e os ministérios. Como distribui atribuições entre ministérios, o caminho mais seguro é a iniciativa do Poder Executivo, com o detalhe operacional deixado para regulamento.

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Excelentíssimos Senhores Senadores e Deputados Federais,

O Brasil passou a exigir, pela NR-1, que as organizações gerenciem os riscos psicossociais do trabalho. Foi um passo histórico. Mas a própria aplicação da norma mostrou o que faltava: um parâmetro técnico que diga ao empregador o que é um ambiente que não adoece, como se constrói e como se verifica. Enquanto isso, o INSS concedeu mais de meio milhão de benefícios por transtornos mentais em 2025.

Este projeto entrega esse parâmetro. Propõe uma certificação nacional em Sistemas Humanizados, voluntária para as organizações privadas e obrigatória para os órgãos e entidades do Poder Executivo federal, com adesão dos demais Poderes e entes federativos. A proposta reúne norma técnica brasileira, auditoria independente acreditada pelo Inmetro e quatro níveis de maturidade, aplicáveis a empresas, escolas, serviços de saúde e órgãos públicos. Fortalece a Política Nacional de

Humanização do SUS, que já articula atenção e gestão, acrescentando a formação em virtudes e o reconhecimento dos ambientes que cuidam de quem cuida. Propõe levar a gestão dos riscos psicossociais também ao serviço público, respeitando a organização de cada Poder e ente. E faz o Estado reconhecer quem se certifica, com incentivos que valorizam a adesão.

O Brasil foi pioneiro ao transformar a humanização em política pública. Pode ser pioneiro de novo, transformando a humanização em norma auditável, e levar essa norma ao mundo.

A base técnica é cedida ao país para a elaboração da norma, sem exclusividade. E eu me declaro impedido de auditar ou de conceder selo a qualquer organização sob esta norma. Uma certificação em humanização que não começasse pela integridade de quem a propõe não deveria existir.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Anteprojeto de lei

PROJETO DE LEI Nº ..., DE ...

Institui a Política Nacional de Sistemas Humanizados e o Programa Nacional de Certificação em Humanização, reformula a Política Nacional de Humanização do Sistema Único de Saúde e altera a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Lei institui a Política Nacional de Sistemas Humanizados, destinada a promover, em organizações públicas e privadas, ambientes que respeitem o funcionamento humano, e o Programa Nacional de Certificação em Humanização, instrumento de verificação dessa conformidade, voluntário para as organizações privadas e obrigatório

para os órgãos e entidades do Poder Executivo federal, na forma do art. 16.

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - humanização: a aplicação do conhecimento científico sobre o funcionamento humano à concepção e à gestão dos ambientes em que as pessoas trabalham, estudam, são atendidas ou convivem;

II - sistema humanizado: o conjunto de governança, políticas, processos, instrumentos e indicadores por meio do qual a organização incorpora a humanização à sua gestão de forma permanente e verificável;

III - Terceira Competência: a competência moral do profissional, aferida pelas virtudes presentes na sua conduta, ao lado das competências técnica e comportamental;

IV - comissão interna de humanização: o colegiado, com participação de trabalhadores eleitos, responsável por acompanhar no cotidiano o funcionamento das políticas humanizadas da organização;

V - organismo de certificação: a pessoa jurídica acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) para auditar organizações e emitir o certificado previsto nesta Lei;

VI - selo setorial: o reconhecimento conferido por órgão da administração pública federal à organização certificada, no âmbito da sua área de atuação.

Art. 3º São princípios da Política Nacional de Sistemas Humanizados:

I - a adesão voluntária das organizações privadas e dos entes federativos;

II - a base científica e a revisão periódica da norma a partir de evidências;

III - a separação entre quem elabora a norma, quem implanta, quem audita e quem concede o certificado;

IV - a avaliação de sistemas, vedado o diagnóstico de indivíduos;

V - a proteção de dados pessoais, com uso exclusivamente agregado e anônimo dos instrumentos aplicados aos trabalhadores, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018;

VI - a abrangência, de modo que a humanização alcance trabalhadores, lideranças, usuários, clientes, fornecedores e comunidade;

VII - a coerência com as normas de segurança e saúde no trabalho, em especial com o gerenciamento dos fatores de riscos psicossociais.

CAPÍTULO II - DO PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICAÇÃO EM HUMANIZAÇÃO

Art. 4º O Programa Nacional de Certificação em Humanização será executado no âmbito do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e compreende:

I - norma técnica brasileira de requisitos para sistemas humanizados, elaborada pelo foro nacional de normalização, precedida de consulta pública;

II - programa de acreditação de organismos de certificação, estabelecido pelo Inmetro;

III - registro público nacional das organizações certificadas, com o nível concedido e a validade do certificado.

Parágrafo único. A norma de que trata o inciso I contemplará, no mínimo, governança, gestão de pessoas, políticas internas, saúde mental como estrutura, integridade e conduta, comissão interna de humanização, identidade organizacional e manuais operacionais, com módulos específicos para o setor privado, para a administração pública e para os municípios.

Art. 5º A certificação terá quatro níveis progressivos de maturidade, e o nível concedido corresponderá ao da dimensão de menor maturidade verificada na auditoria.

Art. 6º O certificado terá validade de três anos, com ao menos duas auditorias de manutenção no período, e poderá ser:

I - suspenso, quando houver informação documentada de violência institucional grave, de adoecimento coletivo, de crise grave de governança ou de descumprimento manifesto de obrigação legal correlata;

II - cancelado, em caso de fraude, falsidade documental, manipulação de dados ou ocultação de violência institucional sistemática, ficando a organização impedida de nova certificação por cinco anos.

Art. 7º É vedado:

I - ao organismo de certificação, auditar organização à qual tenha prestado, diretamente ou por pessoa a ele vinculada, consultoria ou serviço de implantação nos três anos anteriores;

II - ao autor da base técnica cedida para a elaboração da norma e às entidades a ele vinculadas, auditar ou conceder certificado no âmbito do Programa;

III — o acesso do organismo de certificação a registros pessoais identificáveis de trabalhador e o uso de cadernos de formação, dados de saúde ou resultados íntimos do Programa para punição; a avaliação profissional realizada pela organização observará condutas no exercício da função, por critérios conhecidos, públicos e compatíveis com o regime aplicável.

Art. 8º A certificação se articula com o cumprimento das normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho, mantidas integralmente as obrigações legais das organizações e as competências da inspeção do trabalho.

Parágrafo único. O Ministério do Trabalho e Emprego poderá reconhecer a norma técnica de que trata o art. 4º como referência de boa prática para o gerenciamento dos fatores de riscos psicossociais

relacionados ao trabalho e considerar o certificado como evidência dessa gestão.

CAPÍTULO III - DOS SELOS SETORIAIS

Art. 9º Ficam instituídos os seguintes selos setoriais, conferidos às organizações certificadas, na forma do regulamento:

I - Selo SUS Humanizado, pelo Ministério da Saúde, para serviços e gestores de saúde;

II - Selo Escola Humanizada, pelo Ministério da Educação, para escolas e redes de ensino;

III - Selo Empresa Humanizada, pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, para empresas;

IV - Selo Serviço Público Humanizado, pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, para órgãos e entidades da administração pública.

§1º O órgão que confere o selo não realiza auditoria e limita-se a reconhecer o certificado emitido por organismo acreditado, podendo propor requisitos setoriais a serem incorporados à norma técnica como módulo próprio.

§2º A acreditação em humanização concedida por programa de acreditação em saúde que adote a norma técnica de que trata o art. 4º será reconhecida, no nível equivalente, para os fins do inciso I.

§3º Para as escolas, aplicam-se a norma e o procedimento de certificação previstos na Política Nacional de Humanização Escolar e Formação em Virtudes, instituída em lei própria, que se integra a este Programa.

CAPÍTULO IV - DA GESTÃO EM HUMANIZAÇÃO NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

Art. 10. A Política Nacional de Humanização do Sistema Único de Saúde será fortalecida nas dimensões da atenção e da gestão em humanização, mantidas as suas diretrizes de acolhimento, cogestão,

ambiência, clínica ampliada, valorização do trabalhador e defesa dos direitos dos usuários, e acrescidas:

I - a gestão dos fatores de riscos psicossociais de todos os trabalhadores do serviço, qualquer que seja o seu vínculo;

II - a avaliação de chefias e lideranças também pela Terceira Competência;

III - a comissão interna de humanização em cada serviço que aderir, com membros eleitos, atas, inspeções e planos de ação com prazo;

IV - indicadores da saúde de quem cuida e da experiência de quem é cuidado, medidos periodicamente.

Art. 11. A adesão de serviços e de gestores estaduais, distritais e municipais é voluntária, e a União poderá considerar o Selo SUS Humanizado em instrumentos de contratualização e em programas de qualificação da atenção, como critério de reconhecimento e de prioridade.

Art. 12. Os apoiadores institucionais da Política Nacional de Humanização serão formados em gestão em humanização e poderão apoiar a implantação nos serviços, vedada a sua atuação como auditores dos serviços que apoiaram.

CAPÍTULO V - DOS INCENTIVOS

Art. 13. O art. 60 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso V:

"Art. 60. ...

V - certificação do licitante no Programa Nacional de Certificação em Humanização.

..." (NR)

Art. 14. Nos contratos de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, o edital poderá exigir do contratado, como obrigação de execução, a gestão dos fatores de riscos

psicossociais dos trabalhadores alocados, admitida a certificação de que trata esta Lei como prova, na forma do regulamento.

Art. 15. As instituições financeiras oficiais e as agências federais de fomento poderão considerar a certificação de que trata esta Lei nas suas políticas de crédito e nos seus programas de apoio à inovação e à exportação.

Art. 16. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal, na administração direta e indireta, implantarão a gestão em humanização e o gerenciamento dos fatores de riscos psicossociais de todos os seus agentes, qualquer que seja o vínculo, com requisitos equivalentes aos exigidos dos empregadores pela Norma Regulamentadora nº 1, e certificarão as suas unidades no Programa, segundo cronograma definido em regulamento, compatível com a estimativa de impacto orçamentário e financeiro e com as dotações disponíveis.

§1º A obrigação alcança, entre outros, as escolas, os hospitais e serviços de saúde, as unidades prisionais, os órgãos de segurança pública e as unidades de atendimento ao público.

§2º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios que adotarem, por lei própria, as obrigações deste artigo terão prioridade nas transferências voluntárias da União destinadas à educação, à saúde, à segurança pública e ao sistema prisional.

§3º O nível de certificação de cada unidade pública será publicado no registro nacional.

§4º Os demais Poderes da União, o Ministério Público e as instituições com autonomia constitucional poderão aderir por ato próprio, respeitadas suas competências.

CAPÍTULO VI - DA AVALIAÇÃO E DA REVISÃO

Art. 17. As organizações certificadas fornecerão ao registro nacional, de forma anônima e agregada, indicadores de afastamento por transtornos mentais e comportamentais, absenteísmo, presenteísmo,

rotatividade, clima organizacional e denúncias de assédio, medidos antes da implantação e a cada auditoria.

Art. 18. A base de indicadores será disponibilizada a instituições de pesquisa, e a norma técnica será revista periodicamente com base nos resultados, ouvido conselho técnico-científico com participação de universidades.

CAPÍTULO VII - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A implementação desta Lei não cria órgão nem cargo, e as despesas dela decorrentes correrão à conta das dotações orçamentárias próprias dos órgãos envolvidos.

Art. 20. O Poder Executivo regulamentará esta Lei.

Art. 21. Esta Lei entra em vigor após decorridos cento e oitenta dias de sua publicação oficial.

Como implantar

Período	O que acontece
Meses 1 a 6	Regulamento da lei; instalação da comissão de estudo da norma na ABNT; conselho técnico-científico com universidades; Ministério da Saúde abre a adesão voluntária ao HumanizaSUS 2.0; desenho, no Inmetro, do programa de acreditação
Meses 7 a 12	Consulta pública da norma; primeira turma de auditores; piloto nas três vertentes, com empresas de portes diferentes, unidades do SUS das cinco regiões, escolas e órgãos públicos voluntários; diagnóstico inicial de todos os pilotos, que vira a linha de base
Meses 13 a 24	Publicação da norma; acreditação dos primeiros organismos certificadores; primeiras certificações Bronze e Prata; selos setoriais em operação; registro nacional aberto; primeiro relatório público de resultados
A partir do ano 3	Expansão nacional; certificação dos órgãos federais pelo cronograma do regulamento; revisão da norma com os dados; preparação da proposta à ISO

A ordem importa. O Estado começa por ele mesmo e pela saúde, onde o país já tem política, estrutura e tradição. O mercado vem atrás, puxado pela NR-1, pelo custo do adoecimento e pelo incentivo nas compras públicas. E no dia em que uma empresa disser num anúncio de vaga que é Sistema Humanizado nível Ouro, e o candidato souber exatamente o que isso significa, a revolução terá acontecido.

Inteiras

Quatro por dia

Em 2025, 1.571 mulheres foram mortas no Brasil por serem mulheres. Quatro por dia. É o maior número desde que o feminicídio entrou na lei, em 2015, e foi o quarto ano seguido de recorde. Quase oito em cada dez autores identificados eram o parceiro ou o ex. Mais de seis em cada dez dessas mulheres morreram dentro de casa. E para cada feminicídio consumado houve quase três tentativas.

Agora repare numa coisa. No mesmo ano em que o total de homicídios de mulheres caiu, os registros de feminicídio aumentaram. As duas medidas mostram recortes diferentes. O feminicídio revela a violência ligada à condição de ser mulher, e é essa especificidade que quero enfrentar. Na leitura que desenvolvo aqui, ele tem uma raiz própria, que precisa ser trabalhada desde a formação.

E a morte é só a ponta. Quando o Fórum Brasileiro de Segurança Pública e o Datafolha perguntaram às próprias mulheres, em 2025, 37,5% das brasileiras com 16 anos ou mais disseram ter sofrido algum tipo de violência nos doze meses anteriores. São 21,4 milhões de mulheres. Mais do que a população inteira de muitos países, dentro de um só.

A prevenção precisa chegar à formação

A Lei Maria da Penha abriu caminhos de prevenção, proteção e assistência. As medidas protetivas, os serviços de atendimento e as ações educativas fazem parte dessa construção. O Inteiras leva uma contribuição a esse trabalho: a formação continuada das capacidades

que mudam a relação da pessoa consigo mesma e com o outro. A escola, os grupos de homens e mulheres e os serviços públicos podem desenvolver essa formação de maneira articulada, desde cedo e ao longo da vida.

O feminicídio não nasce no dia do crime. Ele é o fim de uma formação que começou muito antes, na casa, no pátio da escola, na roda de amigos, na música, na rede social. O homem que mata aos trinta aprendeu aos sete que gostar e machucar andam juntos, e aprendeu aos catorze que a namorada é dele. Se a gente quer que esse número caia de verdade, vai ter que chegar antes. E chegar antes é formar.

A mulher nunca foi metade

A cultura em que a gente cresceu se apoia numa ideia que quase ninguém fala em voz alta: a mulher é uma metade. Precisa de um provedor, para não passar necessidade. Precisa de um protetor, para não ficar exposta. E precisa da beleza, para ser escolhida. Provedor, protetor e beleza. São as três muletas que deram para ela compensar a parte que disseram que faltava.

E toda muleta tem preço. O provedor sustenta, e em troca decide. O protetor guarda, e em troca controla. A beleza escolhe, e em troca transforma a mulher em objeto que se olha, se possui e se avalia. É nesse contrato que a violência mora. Quando a mulher quer sair do contrato, o homem que se via como dono sente que perdeu o que era dele. E é aí que o orgulho ferido pode chegar ao apagão.

Inteira é a palavra que derruba a ideia inteira. Tirar as muletas não é deixar a mulher cair. É mostrar que ela sempre andou. Eu digo isso nas aulas sem rodeio: mulher não precisa dessa divisão. Não precisa de protetor. Não precisa de provedor. Vocês são iguais. A igualdade está nisso.

Dois sócios do mesmo contrato

Na Terceira Onda eu mostro que cada época teve o seu motivador e o seu sistema. E entre homem e mulher aconteceu o mesmo. A primeira onda foi a da sobrevivência, em que a divisão de papéis era uma conta para não morrer. A segunda foi a do poder, em que essa conta virou hierarquia: ele manda, ela obedece, e os dois ganham alguma coisa com isso. E a terceira é a da igualdade e da fraternidade, em que o contrato acaba.

Quem está na segunda onda resiste e não enxerga a terceira. E aqui eu preciso ser honesto com os dois lados, porque o contrato tem dois sócios. O homem da segunda onda quer manter o poder e a dominância. E existe também a mulher que não quer o peso do compromisso, do trabalho e da responsabilidade, e prefere o conforto do contrato. Dizer isso não é culpar a vítima. A responsabilidade pela violência é sempre de quem agride. É mostrar que a saída exige que os dois deixem o contrato.

E a saída tem duas armadilhas. A primeira é a de quem tem o poder e não quer perdê-lo: a machosfera vendendo a segunda onda para menino de catorze anos como se fosse futuro. A segunda é a de quem nunca teve o poder e agora quer a cadeira. Não quer o fim da dominação, quer trocar quem domina. Eu chamo isso de reversismo, e não é feminismo. O feminismo derrubou portas que precisavam ser derrubadas, e eu sou feminista. A terceira onda não inverte a régua. Desliga a régua.

A raiz

Por baixo de tudo isso estão as duas forças que eu mostro em toda a minha obra: o orgulho, a necessidade primitiva de ter importância, e o egoísmo, a prioridade do próprio interesse. O homem que humilha a mulher para os amigos rirem está comprando importância. O que controla o celular dela está com medo de perder a posição. O que mata

porque ela foi embora não suporta a ideia de que ela tem vida própria. Não é amor. Nunca foi. É posse.

E se a raiz é orgulho e egoísmo, a resposta é formar o que falta. Humildade, para tirar o homem do trono. Abnegação, para colocar o outro na conta. Brandura, para segurar o intervalo entre o gatilho e a mão. E, para ela, Responsabilidade no lugar do provedor, Estado de Certeza no lugar do protetor, Individuação no lugar da beleza. Virtude não é sermão. É competência que se treina até virar resposta.

O resultado que procuro é autonomia concreta: recursos internos, voz, autoria e condições de escolha. A mulher reconhece o próprio valor e constrói seu caminho; o homem aprende a se relacionar com alguém que tem vida própria. A responsabilidade pela agressão é de quem agride. A formação trabalha as capacidades que permitem viver uma relação de igualdade.

O movimento

Inteiras é o movimento contra o feminicídio que eu ajudei a fundar. Ele nasceu com três frases, que são os seus três eixos. A mulher não precisa de um provedor. A mulher não precisa de um protetor. O valor da mulher não está na beleza. Não são frases contra o homem. São frases a favor da autonomia dela e, no mesmo gesto, a favor de um homem livre das figuras que também o aprisionam.

O nome já é a tese. Inteira é quem não é metade: o homem não a completa, ela já é completa. Inteira é quem não foi partida: a mulher que segue viva, não quebrada, não silenciada. E inteireza é integridade de caráter, que é exatamente o que a Virtologia forma. Três leituras numa palavra só.

E o movimento tem um jeito próprio de chegar às pessoas. Uma camiseta-manifesto, com estampa criada por artistas, leva impressos dois QR Codes. Um abre o Inteiras para Mulheres. O outro abre o Inteiras para Homens. Os dois cursos são gratuitos e ensinam a mesma

espinha: o que é o machismo estrutural, como o cérebro aprende e reaprende, e as virtudes na prática, cada um pela linguagem do seu público. Quem veste a camiseta vira um ponto de difusão ambulante. E o dinheiro das camisetas não fica com ninguém: vira livro de ressocialização doado a mulheres e homens presos. O movimento que previne o crime aqui fora financia a recuperação de quem já está lá dentro.

Por que o movimento fala primeiro com as mulheres? Porque um curso de virtudes oferecido a homens alcança, sobretudo, quem já entendeu o problema. O homem que mais precisaria raramente se inscreve sozinho. A mulher se abre mais ao desenvolvimento, e quando muda o que ela aceita, muda o que o homem se sente chamado a ser. Mas o movimento não abre mão dos homens. O percurso deles existe, e está esperando quem o caminho trouxer.

E tem uma regra que vale para o próprio movimento: nenhuma causa pode virar combustível para a necessidade de poder de alguém. Por isso o Inteiras trabalha a Humildade também com as mulheres. Empoderar não é desequilibrar a balança para o outro lado. É estabelecer igualdade e fraternidade.

Com o Ministério das Mulheres

O Inteiras conta com o apoio do Ministério das Mulheres, registrado na apresentação pública do movimento. Na minha interlocução com a ministra Márcia Lopes, veio também a proposta de levar o nome Inteiras ao trabalho com mulheres no sistema prisional. Essa aproximação abre um caminho de construção conjunta com o Ministério e com a rede de instituições interessadas.

Eu guardo uma cena do lançamento do movimento, em 2026: mulheres presas, numa cadeia pública, afirmando que são mulheres inteiras. Aquelas vozes dão à palavra o peso que ela tem. E elas mostram uma coisa que eu vejo há anos no campo. Na minha observação, a enorme maioria das mulheres que eu encontro presas está lá por causa

de um homem. O tráfico do companheiro, a droga levada na visita, o crime cometido para não perder o vínculo. A estrutura é a mesma das três muletas. Só que, nesse caso, o contrato terminou atrás das grades.

O Inteiras se soma à prevenção, à proteção e à assistência que a rede pública desenvolve. Acrescenta um percurso contínuo de formação humana e oferece conteúdo para a construção conjunta com o Ministério das Mulheres, com os estados e com os municípios. É por isso que ele precisa entrar na decisão sobre políticas de Estado.

O projeto: Programa Nacional Inteiras

O que é

Um programa nacional de prevenção primária do feminicídio pela formação do caráter, em cinco frentes que atuam ao mesmo tempo: a escola, a sociedade, o homem que já agrediu, a mulher no sistema prisional e a comunicação pública. Coordenado pelo Ministério das Mulheres, em parceria com o Ministério da Educação, com o Ministério da Justiça e Segurança Pública e com os estados e municípios. E com uma regra que vem antes de todas: onde há violência instalada, a segurança da vítima vem primeiro. Proteção e encaminhamento antes. Virtude depois.

Frente 1: o Inteiras na escola

A lei já deu o primeiro passo. Desde 2021, a Lei 14.164 manda incluir a prevenção da violência contra a mulher como tema transversal nos currículos da educação básica e criou a Semana Escolar de Combate à Violência contra a Mulher, todo março. Uma semana abre a conversa. Mas uma semana não forma ninguém. O que grava no cérebro é repetição, emoção e vínculo, ao longo do tempo. Não é a semana. É o ano.

E o tempo é agora, porque o contrato começa cedo. Na Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar de 2019, do IBGE, uma em cada cinco meninas de 13 a 17 anos disse já ter sofrido algum tipo de violência sexual. E o agressor mais citado não foi o desconhecido. Foi o namorado ou a namorada. O controle do celular, a senha exigida, o "você é minha",

o ciúme vendido como prova de amor. É o mesmo orgulho que, anos depois, pode chegar ao apagão. Só que ainda está no começo, e o começo é o melhor momento para trabalhar.

O que eu proponho é que as matérias do Inteiras sejam ensinadas nas escolas, o ano inteiro, sem precisar de disciplina nova:

- **As virtudes, uma de cada vez,** em ciclos iniciais de catorze dias cada, com a turma inteira, começando por Humildade e Abnegação, que são as que desmontam as duas raízes. Advertência não desmonta orgulho. Suspensão não constrói abnegação. Depois, para os meninos, a Brandura, primeiro pelo exemplo do adulto e, a partir dos treze, trabalhada como virtude, junto com o direito de sentir e de chorar sem virar piada. Para as meninas, Responsabilidade e Individuação: a voz, a autoria, o lugar que não depende de ser escolhida. Para os dois, a Perseverança, para sustentar uma posição quando o grupo pressiona.
- **O machismo estrutural explicado na idade certa:** as três muletas, o contrato, a diferença entre cuidado e controle, os sinais do namoro abusivo e os canais de ajuda.
- **As frases de passagem.** "Para de chorar, parece menina." "Meninas arrumam, meninos carregam." "Ele faz isso porque gosta de você." A escola grava essas frases sem perceber. O professor aprende a perceber.
- **A menina quieta.** A escola só olha para quem incomoda. A menina que nunca levantou a mão cresce sem treinar a voz, e a voz é o que ela vai precisar para não aceitar o contrato.
- **Educação física sem capitão escolhendo e sem menino contra menina.** O adversário é a tarefa, não o outro sexo.
- **Consequência sem humilhação.** Quem expôs a colega repara, do jeito que ela aceitar. E, se há risco, primeiro se protege quem foi agredida.

Com os meninos, uma atividade pode partir de uma mensagem de grupo que expõe uma colega. A turma identifica o dano, ensaia uma resposta que interrompa a humilhação e pratica a responsabilidade de reparar. No grupo de homens adultos, o exercício pode ser reconhecer uma situação de controle, escrever uma frase de gatilho e treinar uma resposta de Brandura e Abnegação. A roda seguinte retoma o que cada um conseguiu fazer. A virtude sai da conversa e entra na relação.

O material já existe: o Guia das Virtudes para as crianças e o livro Inteiras para professores e adolescentes. E a experiência internacional vai no mesmo sentido. No Canadá, o programa The Fourth R, avaliado por Wolfe e colaboradores em estudo publicado em 2009, trabalhou 21 aulas em escolas públicas e foi acompanhado por dois anos e meio: entre os meninos que passaram por ele, 2,7% relataram ter praticado violência física no namoro, contra 7,1% dos que não passaram. Não foi uma palestra. Foi uma sequência de aulas, com repetição e prática.

O feminicídio que não acontece aos trinta foi evitado aos doze, numa sala de aula, por alguém que nunca vai saber que evitou.

Frente 2: o Inteiras para todos

Os dois cursos gratuitos, para mulheres e para homens, abertos a qualquer pessoa, com a camiseta-manifesto como porta de entrada e o livro Inteiras como material. O Ministério leva os cursos à rede que já tem: Casas da Mulher Brasileira, centros de referência, campanhas oficiais. E todo material do Inteiras traz o Ligue 180 e o 190, porque formação e proteção caminham juntas.

Frente 3: o homem que já agrediu

Desde 2020, a Lei 13.984 permite ao juiz impor ao agressor, entre as medidas protetivas, a frequência a programa de recuperação e reeducação e o acompanhamento psicossocial. A lei abriu a porta. O que falta, em muito lugar, é o conteúdo. O percurso do Inteiras para

homens é esse conteúdo, pronto e gratuito: Humildade, para sair do trono; Abnegação, para reconhecer a mulher e os filhos como pessoas com vida própria; Aceitação, para reconhecer o direito dela de ir embora; Responsabilidade, para trocar o "ela me tirou do sério" por "eu escolhi responder assim"; Estado de Certeza, para o protetor que vigia o celular; e Brandura e Paciência, as virtudes do intervalo. Com uma regra escrita no próprio protocolo: ele nunca é argumento para voltar. "Eu fiz as virtudes, então você tem de me aceitar" é o orgulho vestido de virtude.

Frente 4: a mulher no sistema prisional

É a proposta da ministra, e é onde o Inteiras encontra o programa de ressocialização que eu descrevo no próximo capítulo. A mulher presa por causa de um vínculo não sai do crime enquanto não sai do contrato. Por isso, além das virtudes de base, ela trabalha as três que entram no lugar das muletas: Responsabilidade no lugar do provedor, Estado de Certeza no lugar do protetor, Individuação no lugar da beleza. E a Perseverança, porque quem sai do contrato vai errar no trabalho novo, na conta nova, na vida nova.

Frente 5: a comunicação pública

Campanhas nacionais que mudam a linguagem com que o país fala de amor, cuidado e autonomia. Explicando sempre o sentido das frases: a mulher não precisa de um homem com autoridade sobre a vida dela em troca de proteção e sustento. Isso não quer dizer dispensar proteção pública, apoio ou parceria. Quer dizer que parceria não é posse.

O protocolo

Em todas as frentes, o método segue a referência dos Fundamentos da Virtologia: treze passos, em ciclos iniciais de catorze dias por virtude, como apresentado em Antes dos projetos. Pela manhã, preparar, estudar, ler a afirmação em voz alta, escrevê-la à mão, meditar,

recuperar o vivido sem consultar e escrever a frase de gatilho. Durante o dia, aplicar. À noite, registrar e cuidar do sono. Na semana, um exercício específico e uma roda das dez perguntas. Depois do ciclo, revisões aos sete, trinta, noventa e cento e oitenta dias. A consolidação orienta a continuidade do treino.

Cada virtude tem um marcador, um sinal que qualquer pessoa enxerga, sem instrumento nenhum. Você deixa o outro terminar a frase. Você age antes de saber o resultado. A sua voz não muda quando entra outra pessoa na sala. É isso que se olha, e não o que a pessoa sabe dizer sobre a virtude.

E duas regras para o casal. Cada um faz o seu protocolo, ninguém confere o caderno do outro e ninguém cobra a virtude do outro numa briga. E, onde houve violência, a roda nunca se faz com o parceiro. Faz-se com um grupo de homens, um grupo de mulheres, um amigo, o companheiro de cela. A pessoa que sofreu a violência não é responsável por acompanhar a evolução de quem a praticou.

Há portas de entrada diferentes. Nos cursos abertos, o adulto participa por adesão. Nos programas para autores de violência, a frequência pode decorrer de determinação judicial nas hipóteses da Lei Maria da Penha. A participação em pesquisa é tratada separadamente, com suas próprias informações e consentimento. Assim, formação, medida judicial e produção de conhecimento ficam organizadas desde o começo.

Tudo isso cabe no livro. Ninguém precisa de aplicativo, de vídeo ou de curso pago para fazer o protocolo. Os cursos e o assessment ajudam, quando houver. Não são condição.

O que se mede

- **Na escola:** ocorrências de violência entre alunos e de violência no namoro, percepção de segurança dos alunos, pedidos de ajuda que chegam aos canais, clima escolar.

- **Nos cursos:** acessos, conclusão dos módulos e o deslocamento de atitude medido antes e depois pelo assessment de virtudes, que é opcional, onde for aplicado.
- **Nos programas para homens autores:** reincidência em violência doméstica e descumprimento de medida protetiva entre quem concluiu o percurso.
- **No sistema prisional feminino:** disciplina, retorno ao crime depois da saída e a força dos três pilares da dependência, provedor, protetor e beleza, medida no começo e no fim do ciclo.
- **No país:** as taxas de feminicídio, de tentativa e de descumprimento de medida protetiva, acompanhadas pelos municípios que aderirem, comparadas com os que ainda não aderiram.

Quanto custa

O método, os cursos e o material são cedidos de graça. O que custa é a formação dos professores e facilitadores, que entra nas formações que as redes já fazem, e a impressão do material, quando a rede quiser o livro em papel. Não se cria órgão, não se cria cargo, não se contrata ninguém. É o programa de prevenção mais barato que eu conheço, porque o que ele usa é o tempo que a escola, o grupo e a própria pessoa já têm.

Quem faz o quê

Quem	Papel
Ministério das Mulheres	Coordenação nacional; difusão pela rede de atendimento; campanhas; acompanhamento dos indicadores
Ministério da Educação	Integração das matérias do Inteiras ao trabalho contínuo das escolas; formação de professores; orientação às redes
Ministério da Justiça e Segurança Pública	Frente prisional feminina, junto com o programa de ressocialização; apoio aos programas para homens autores
Poder Judiciário	Uso do percurso para homens nos programas de reeducação determinados nas medidas protetivas
Estados e municípios	Adesão das redes de ensino, dos centros de referência e das unidades prisionais
Universidades	Avaliação independente dos resultados
Movimento Inteiras	Cessão gratuita do método, dos cursos e do material; formação gratuita dos primeiros facilitadores; em troca, só os indicadores para publicação científica; camisetas revertidas em livros para o sistema prisional

O instrumento: a Lei do Programa Inteiras

O programa vai por lei porque ele precisa atravessar governos, e porque ele transforma a Semana Escolar de março num trabalho do ano inteiro. Mas foi escrito para não criar órgão nem cargo, e vai ao Congresso com a estimativa de impacto que a Constituição exige. Como organiza atribuições do Executivo, o caminho mais seguro é a iniciativa do Presidente da República. Usa o que já existe: a rede do Ministério das Mulheres, as escolas, os programas de reeducação da Lei Maria da Penha e o sistema prisional.

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Excelentíssima Senhora Ministra das Mulheres, Excelentíssimos Senhores Senadores e Deputados Federais,

Em 2025, 1.571 mulheres foram mortas no Brasil por serem mulheres, o maior número desde 2015, no mesmo ano em que os homicídios em geral caíram. O país construiu uma rede de proteção que salva vidas todos os dias. O que ainda falta é chegar antes: na formação do menino que um dia vai ser homem, e da menina que um dia vai precisar dizer não.

Este projeto transforma o movimento Inteiras, que já conta com o apoio do Ministério das Mulheres, em programa nacional de prevenção primária do feminicídio. Leva as matérias do Inteiras às escolas durante o ano inteiro, oferece formação gratuita a mulheres e homens, entrega conteúdo pronto aos programas de reeducação de agressores previstos na Lei Maria da Penha e chega às mulheres no sistema prisional.

O método, o material, os cursos e todas as formações são cedidos ao país de graça e sem exclusividade. Eu não cobro nada e não pleiteio cargo, contrato ou consultoria decorrente deste programa. A única contrapartida que eu peço são os indicadores: as mudanças medidas, sem identificação de ninguém, para virarem publicação científica. O resto é ganho do Brasil.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Anteprojeto de lei

PROJETO DE LEI Nº ..., DE ...

Institui o Programa Nacional Inteiras de Prevenção ao Feminicídio pela Formação do Caráter.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional Inteiras de Prevenção ao Feminicídio pela Formação do Caráter, destinado à prevenção primária do feminicídio e das demais formas de violência contra a mulher, por meio da formação de competências morais e da transformação das práticas culturais que sustentam a dominação nas relações entre homens e mulheres.

Art. 2º São princípios do Programa:

I - a primazia da segurança da vítima, de modo que nenhuma atividade formativa substitua medida de proteção ou sirva de fundamento para reaproximação com quem a agrediu;

II - a igualdade e a fraternidade entre homens e mulheres, vedada a substituição de uma forma de dominação por outra;

III - a formação contínua, com prática repetida ao longo do tempo;

IV - a gratuidade para os participantes;

V - a laicidade, tratadas as virtudes como competências, e não como credo;

VI — a participação voluntária de adultos nos percursos de adesão, observadas as determinações judiciais de frequência aos programas de recuperação, reeducação e acompanhamento psicossocial previstas na Lei Maria da Penha;

VII - a proteção de dados pessoais, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.

Art. 3º O Programa compreende as seguintes frentes:

I - Inteiras na Escola, na educação básica;

II - Inteiras para Todos, de formação gratuita da população;

III - Inteiras para Autores de Violência, nos programas de reeducação;

IV - Inteiras no Sistema Prisional, nas unidades femininas;

V - Inteiras na Comunicação, de campanhas públicas.

CAPÍTULO II - DO INTEIRAS NA ESCOLA

Art. 4º As instituições de educação básica que aderirem ao Programa desenvolverão os conteúdos de prevenção da violência contra a mulher previstos no § 9º do art. 26 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, de forma contínua ao longo do ano letivo, compreendendo:

I - a formação de competências morais em ciclos regulares, uma competência por ciclo, com prática diária e revisão periódica, com prioridade às que se dirigem à necessidade de importância e à prioridade do próprio interesse;

II - conteúdos, adequados à idade, sobre os papéis que sustentam a desigualdade, a diferença entre cuidado e controle, os sinais de relacionamento abusivo e os canais de ajuda;

III - a formação dos profissionais da educação para identificar e interromper práticas cotidianas que reproduzem desigualdade ou naturalizam a violência;

IV - a atenção ativa à participação das estudantes que menos se manifestam;

V - atividades esportivas e de grupo organizadas pela cooperação, sem divisão competitiva por sexo;

VI - medidas disciplinares de caráter reparador, sem humilhação, precedidas sempre da proteção de quem foi atingida.

Parágrafo único. A Semana Escolar de Combate à Violência contra a Mulher, instituída pela Lei nº 14.164, de 10 de junho de 2021, integrará o trabalho contínuo de que trata este artigo.

Art. 5º É vedado, nas atividades do Programa, exigir de estudantes o relato de experiências íntimas ou de violência sofrida, ou expor tais relatos, e, havendo indício de violência, a escola procederá ao encaminhamento previsto na Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.

CAPÍTULO III - DO INTEIRAS PARA TODOS

Art. 6º O órgão federal responsável pelas políticas para as mulheres ofertará, por meio digital e sem custo, percursos formativos distintos para mulheres e para homens, abertos a qualquer pessoa, que conterão obrigatoriamente a informação sobre os canais de atendimento e de emergência.

CAPÍTULO IV - DO INTEIRAS PARA AUTORES DE VIOLÊNCIA

Art. 7º Os centros de educação e de reabilitação e os programas de acompanhamento psicossocial de que tratam os incisos VI e VII do art. 22 da Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006, poderão adotar o percurso formativo do Programa destinado aos homens.

Parágrafo único. A participação no percurso não implica, por si, revisão de medida protetiva e não poderá ser invocada como fundamento para reaproximação com a vítima.

CAPÍTULO V - DO INTEIRAS NO SISTEMA PRISIONAL

Art. 8º Nas unidades prisionais femininas que aderirem, o Programa será desenvolvido em articulação com os programas de ressocialização pela formação de competências morais, com atenção à dependência de vínculos como fator de entrada e de permanência no crime.

CAPÍTULO VI - DA COMUNICAÇÃO E DA AVALIAÇÃO

Art. 9º As campanhas públicas do Programa promoverão a autonomia das mulheres e a parceria entre iguais e esclarecerão que a autonomia não dispensa a proteção pública nem o apoio social.

Art. 10. O Programa será avaliado por instituições de pesquisa independentes, com indicadores de violência escolar, de violência no namoro, de reincidência entre autores que concluírem o percurso e de feminicídio, tentativa e descumprimento de medida protetiva nos territórios que aderirem, e os resultados serão publicados anualmente.

CAPÍTULO VII - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 11. O órgão federal responsável pelas políticas para as mulheres coordenará o Programa, em articulação com os órgãos federais de educação e de justiça e segurança pública, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

Art. 12. O Poder Executivo poderá receber, por cessão gratuita e não exclusiva, metodologias e materiais destinados ao Programa, vedada a exigência de fornecedor exclusivo.

Art. 13. A implementação desta Lei não cria órgão nem cargo, e as despesas dela decorrentes correrão à conta das dotações orçamentárias próprias.

Art. 14. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Como implantar

Período	O que acontece
Meses 1 a 6	Regulamento; adesão das primeiras redes de ensino, centros de referência e unidades prisionais femininas; formação da primeira turma de facilitadores; cursos gratuitos abertos à população; linha de base dos indicadores
Meses 7 a 18	Matérias do Inteiras nas escolas que aderiram, durante todo o ano letivo; percurso para homens nos programas de reeducação dos tribunais parceiros; frente prisional feminina com o programa de ressocialização; primeira campanha nacional
A partir do mês 19	Primeiro relatório público de resultados; expansão para as redes e os territórios que ainda não aderiram; ajuste do método com os dados

A proteção de quem está em risco e a formação continuada precisam caminhar juntas. O país já tem leis, serviços e iniciativas educativas. O Inteiras oferece um método para aprofundar esse trabalho, uma pessoa de cada vez, uma turma de cada vez, uma escola de cada vez. É assim que uma onda passa.

O caminho de liberdade

A cadeia que devolve o mesmo homem

O Anuário Brasileiro de Segurança Pública registra 964.668 pessoas no total prisional de 2025, incluindo prisão domiciliar nas notas do levantamento. Em 2000, a soma do sistema penitenciário e da custódia policial era de 232.755. São modalidades diferentes dentro de um desafio que cresceu e alcança famílias no país inteiro. A pergunta que faço é o que estamos formando durante esse percurso e em que condições a pessoa volta à vida em sociedade.

O estudo do Departamento Penitenciário Nacional com a Universidade Federal de Pernambuco reuniu registros de cerca de 979 mil pessoas que passaram pela prisão entre 2010 e 2021, em doze estados e no Distrito Federal. Trabalhou com cinco definições de reincidência, incluindo diferentes formas de retorno ao sistema de justiça e ao sistema prisional, e encontrou taxas entre 36% e 42%. O tempo também chama atenção: entre as reincidências observadas, cerca de dois terços ocorreram no primeiro ano após a saída e quase 30% no primeiro mês. É nessa passagem para a liberdade que o trabalho de formação e reintegração precisa continuar presente.

Isso quer dizer uma coisa simples. A cadeia brasileira, do jeito que funciona hoje, recebe um homem e devolve o mesmo homem. Às vezes pior. Ele entrou com o orgulho e o egoísmo no comando, passou anos num ambiente que só reforça os dois, e saiu com os dois mais fortes. E a gente paga por isso duas vezes. Paga a cadeia, que custava em média R$ 1,8 mil por mês por pessoa presa, pesando o número de presos de cada estado, segundo o levantamento do Conselho Nacional de Justiça de 2021. E paga o crime que ele comete quando sai.

Diploma não basta

O Brasil tentou ressocializar pelo trabalho e pela escola. E trabalho e escola são importantes, dão remição, dão profissão, dão dignidade. Mas eles não tocam a raiz. Quem me disse isso melhor foi um egresso, numa APAC de Minas Gerais: não adianta sair com um diploma se a conduta continua a mesma. A capacitação profissional sem reconstrução de valores, de identidade e de propósito não segura ninguém do lado de fora.

Em A Raiz do Crime eu mostro onde está essa raiz. Não é a pobreza, não é a família, não é a oportunidade. Muita gente foi colocada nas mesmas situações e fez coisas completamente diferentes. A raiz é o estágio primitivo do orgulho e do egoísmo: o quanto a pessoa enxerga o outro como outro, e o quanto se importa com ele. O contexto produz a pressão. O orgulho organiza a resposta a essa pressão em forma de crime. Roubar é tratar o que é do outro como se fosse seu. A violência é afirmar o próprio poder sobre o corpo do outro. O homicídio é apagar o outro como pessoa. Em todos, o outro deixou de existir.

E se o crime nasce de uma estrutura da personalidade, a ressocialização só acontece quando a personalidade é reformulada. Ressocializar não é ocupar o tempo do preso. É reconstruir quem ele é. E o cérebro permite isso, porque o cérebro não é de pedra. O que se repete com atenção, com emoção e com tempo vira estrutura. Foi repetindo que ele virou o que é. E é repetindo coisas novas que ele vira outro.

O Novo Eu

Foi para isso que eu escrevi O Novo Eu: As 8 Virtudes Fundamentais para um Caminho de Liberdade. É um livro feito para ser lido dentro da cela, por quem nunca leu um livro de psicologia, sem palavra difícil. E ele começa com uma carta: se este livro chegou às suas mãos, é porque

ainda há um caminho. Não importa o que você fez nem o que dizem de você. O que importa é quem você decide ser a partir de hoje.

A primeira parte ensina a pessoa a entender a própria máquina. O apagão, aquele instante em que você faz o que sabia que não devia, porque o alarme disparou tão forte que o freio saiu do ar. O orgulho e o egoísmo, os dois motores do apagão. As ideias que moldam o cérebro, como a trilha que se abre na grama de tanto pisar. A Lei do Fluxo: você nem sempre escolhe o que acontece, mas pode treinar como reage. A máscara, a couraça e o holofote que só ilumina a si mesmo. E as Faixas de Evolução, o caminho do Novo Eu.

A segunda parte é o treino. Oito virtudes, cada uma com uma frase que a pessoa leva para a vida:

Virtude	A frase
Humildade	Meu valor não depende de aparecer.
Individuação	Eu escolho quem sou.
Brandura	Antes de reagir, eu respiro.
Perdão	Eu solto o que me prende.
Aceitação	Eu mudo o que posso, aceito o que não posso.
Ajuda ao Próximo	Eu faço falta.
Abnegação	Eu vivo também pelo outro.
Responsabilidade	A minha vida é minha.

O método segue os mesmos treze passos dos Fundamentos da Virtologia, apresentados em Antes dos projetos. Pela manhã, preparar, estudar a virtude, ler a afirmação, escrevê-la à mão, meditar ensaiando uma situação concreta, recuperar o vivido sem consultar e escrever a frase de gatilho. Durante o dia, aplicar. À noite, registrar e cuidar do sono. Toda semana, um exercício específico e uma roda das dez

perguntas. Depois do ciclo, revisar aos sete, trinta, noventa e cento e oitenta dias. Cada virtude tem um ciclo inicial de catorze dias, retomado conforme a consolidação. No grupo, o tempo de fala é organizado para que todos participem.

A terceira parte é o que vem depois: o ciclo que não para. O Novo Eu não é diploma que se guarda na gaveta. O apagão vai tentar voltar, e agora a pessoa tem ferramenta. Se cair, levanta. O que mata não é a queda, é ficar caído.

O freio que volta

Uma reeducanda, numa das unidades, dizia antes do programa: se alguém me xingasse, eu já queria meter o banco na cabeça. Depois de treinar a Humildade todo dia por duas semanas, foi agredida e, pela primeira vez, não revidou. Nas palavras dela: hoje não. Hoje eu respiro fundo, eu conto até cinco. Esse respira e conta até cinco é o freio que voltou. É o contrário do apagão.

E o que eu vejo em campo segue sempre a mesma ordem. Trabalhada a Humildade, baixa o orgulho. Baixado o orgulho, o outro reaparece. Reaparecido o outro, a violência recua. E a saída do crime deixa de ser uma imposição de fora e vira uma decisão de dentro. O ponto de virada é quase sempre o mesmo: a pessoa entende, sozinha, que o crime vinha do orgulho. Ninguém impõe isso a ela. Ela enxerga. E, a partir daí, a personalidade tem por onde se reorganizar.

Isso é reformulação da personalidade. E eu não conheço forma mais eficaz de recuperar um ser humano do que essa.

Onde já está funcionando

Esta proposta não nasceu no gabinete. Nasceu de sete anos de trabalho continuado dentro das cadeias, no Brasil e na Colômbia, estudando o criminoso dentro da unidade, toda semana, e aplicando as virtudes com ele.

São Paulo. A parceria com a Secretaria de Administração Penitenciária foi formalizada em termo de cooperação técnica e validada em unidades como a de Tupi Paulista, em 2021, num modelo de humanização carcerária 360 graus: diretores, policiais penais e reeducandos formados no mesmo método. Na Penitenciária de Franca, o programa de virtudes foi desenhado com o Instituto Ação pela Paz, com turmas de reeducandos e facilitadores formados entre os próprios presos. E eu integro a frente de inteligência de dados do Programa Semear, iniciativa do Judiciário, da Secretaria de Administração Penitenciária e do Instituto Ação pela Paz, que cruza a participação dos reeducandos em projetos de ressocialização com a reincidência.

Mato Grosso. Também por termo de cooperação técnica. Na unidade masculina de Várzea Grande, de perfil de facção, com 378 reeducandos, o programa começou por uma turma-piloto de quarenta: vinte de perfil de liderança e vinte de perfil mais ameno, que a própria unidade chama de correria. Foram impressos livros para a unidade inteira, com margem para quem entra e quem sai, e todo o efetivo de policiais penais recebe as quinze virtudes do servidor. Em Rondonópolis, a unidade feminina está recebendo o desenho mais completo que nós já fizemos: o programa para todas as 184 mulheres presas e para todos os 50 policiais penais. O desenho alcança a unidade inteira: oferta às 184 mulheres e formação para os 50 policiais penais. Essa cobertura de oferta permite trabalhar o ambiente de modo integrado, preservando a adesão das pessoas presas e distinguindo acesso, participação efetiva e participação na pesquisa.

Minas Gerais. Na metodologia APAC, em São João del-Rei, o trabalho virou relato de experiência publicado, com o depoimento de um egresso. Ele reconheceu sozinho que o orgulho era o seu entrave, reconstruiu a história dos seus vínculos e se reconheceu na faixa primitiva de evolução, depois de uma vida inteira se julgando esclarecido. Reconhecer a própria faixa é o primeiro ato de subir dela.

Paraná. Em Londrina, o programa também chegou às unidades.

Colômbia. Em Cartagena, o mesmo método está sendo aplicado. O orgulho e o egoísmo não têm nacionalidade, e a virtude também não.

O socioeducativo. Na Fundação CASA, em Ribeirão Preto, na unidade de entrada dos adolescentes, o trabalho usa a versão socioeducativa do Novo Eu. É a mesma lógica, chegando antes: o adolescente que entra na Fundação CASA é o adulto que, sem formação, entra no sistema prisional dez anos depois.

O servidor. Nas unidades prisionais, o policial penal também é formado, com As 15 Virtudes Fundamentais do Policial Penal. E no socioeducativo, quem forma é o servidor da unidade. Porque não existe presídio humanizado com servidor adoecido. O programa é o mesmo de que falei no capítulo da segurança e defesa: quem guarda também precisa ser cuidado.

O projeto: Programa Nacional O Novo Eu, Caminho de Liberdade

O que é

Um programa nacional de ressocialização pela reformulação da personalidade, oferecido a toda pessoa presa no Brasil que quiser participar, a partir de um único instrumento: o livro O Novo Eu, impresso pelo Estado e entregue de graça. Coordenado pela Secretaria Nacional de Políticas Penais, com adesão dos estados, que administram a maior parte das unidades. A participação do preso é voluntária. Virtude imposta não vira virtude. E o programa entra exatamente no espaço que o Plano Pena Justa, homologado pelo Supremo em 2024, abriu para a reintegração social.

Como funciona

- **O livro e o caderno.** Cada pessoa recebe o livro e um caderno de exercícios separado. O protocolo exige escrita à mão todo dia. Com o caderno à parte, o livro passa de turma para turma e vira patrimônio da unidade.
- **O grupo.** Para oito virtudes, proponho dezesseis semanas iniciais, com uma roda por semana e um exercício específico semanal, além da prática diária. Mantendo a referência de três horas por encontro formativo, são dezesseis encontros e 48 horas por turma; a unidade organiza esse tempo entre retomada, estudo, roda em subgrupos e orientação dos treze passos. As revisões continuam depois do percurso inicial. Os facilitadores podem ser policiais penais, professores da educação prisional, técnicos da unidade, voluntários

formados e reeducandos que já concluíram o programa. Ensinar uma virtude também a consolida em quem ensina.

- **Sem grupo, também funciona.** Onde não houver grupo, o preso faz sozinho, só com o livro. As dez perguntas respondidas por escrito e lidas em voz alta para si mesmo, até aparecer alguém. Ninguém precisa de vídeo, de aplicativo ou de internet.
- **O ciclo permanente.** A cadeia recebe gente nova todo dia. Por isso o programa não tem fim: absorve quem entra e oferece nova volta a quem já concluiu.
- A remição dá valor concreto à leitura e à formação. A Resolução 391, de 2021, do CNJ, prevê quatro dias de remição por obra lida e validada, até doze obras por ano, e disciplina outras práticas sociais educativas. A unidade pode incluir O Novo Eu em seu acervo e organizar o registro das atividades. No desenho de dezesseis encontros de três horas, são 48 horas formativas documentadas. O reconhecimento será articulado com a execução penal, com a comprovação da leitura e das atividades e sem contar a mesma atividade duas vezes. O ISBN identifica a obra; o trabalho educativo realizado e reconhecido fundamenta a remição.

As quatro frentes

1. **O preso.** As oito virtudes, nos regimes fechado e semiaberto, e para quem cumpre pena com monitoramento.
2. **O servidor.** As quinze virtudes do policial penal para todo o efetivo, porque o clima da unidade depende de quem a guarda. A hipótese que nós vamos testar é simples: quanto mais o policial penal desenvolve humildade e brandura, mais empática fica a abordagem dele, e melhor fica a disciplina da unidade.
3. **A família.** A família que visita recebe o mesmo método, porque o egresso volta para uma casa, e se a casa não mudou, o caminho fica mais difícil.

4. **O egresso.** A terceira parte do livro, o ciclo que não para, continua do lado de fora, nos serviços de atenção à pessoa egressa. É justamente no primeiro ano, e sobretudo nos primeiros meses, que a reincidência se concentra. É aí que a virtude precisa estar mais viva.

A saída precisa levar junto um caminho de continuidade. Os serviços de atenção ao egresso podem receber a pessoa com o livro, a virtude em andamento e as datas de revisão, aproximando a formação das oportunidades de estudo e trabalho. A família participa pelo mesmo método. O facilitador ajuda a pessoa a transformar as situações novas — procurar emprego, reparar um vínculo, sustentar um compromisso — em prática da virtude. O que foi iniciado na unidade passa a servir à vida que está sendo reconstruída.

E nas unidades femininas, o programa caminha junto com o Inteiras, como eu mostrei no capítulo anterior. Para a mulher que entrou no crime pelo vínculo, sair do crime é sair do contrato.

No socioeducativo, a versão própria do Novo Eu entra nas unidades de internação, chegando ao adolescente antes que ele chegue ao sistema prisional.

O que se mede

- antes e depois do ciclo, um assessment de virtudes, opcional, onde puder ser aplicado, inclusive em papel, com a análise feita pela universidade;
- faltas disciplinares, conflitos e agressões na unidade;
- afastamentos e adoecimento dos policiais penais;
- adesão, conclusão e remição concedida;
- e o principal: reincidência em um, três e cinco anos, comparando quem fez o programa com quem não fez, com a base de dados do próprio sistema e avaliação por universidades independentes.

E cada unidade que oferece o programa a toda a sua população vira um observatório, com uma regra que dá valor a tudo: toda hipótese é registrada, com data, antes de ser testada.

A conta

Agora eu quero fazer uma conta com você, porque é aqui que este projeto fica impossível de recusar.

O que custa o programa? O método é cedido de graça. O livro é cedido de graça. Não tem licença, não tem royalty, não tem editora no meio. O próprio governo imprime, nas gráficas oficiais ou nas oficinas gráficas do sistema prisional, onde houver, e aí o trabalho do preso que imprime o livro também vira remição. O livro e o método não custam nada ao Estado. A formação dos primeiros facilitadores também é de graça. O que custa é o papel e o tempo de gente que a unidade já tem.

E o que custa um preso? Pelo levantamento do Conselho Nacional de Justiça de 2021, em média R$ 1,8 mil por mês, pesando o número de presos de cada estado. São R$ 21,6 mil por ano, por pessoa. E esse valor já é de cinco anos atrás.

Vamos usar esse custo médio como referência de uma conta ilustrativa. Um ano de ocupação prisional corresponde a R$ 21,6 mil nos valores do levantamento de 2021. Em um grupo de cem egressos acompanhados, evitar um retorno que produziria doze meses de permanência representa esse valor de custo médio de ocupação. Dividido pelas cem pessoas, são R$ 216 por participante. Essa comparação ajuda a enxergar a escala do investimento formativo; a economia efetiva de cada unidade depende dos custos que ela deixa de ter e da capacidade que passa a liberar.

Agora imagine um conjunto de cem mil egressos acompanhados, como cenário de cálculo. Se mil deles — um ponto percentual desse conjunto — deixarem de retornar por um ano, são 12 mil meses de ocupação evitada, equivalentes a R$ 21,6 milhões pela referência

histórica utilizada. Se forem cinco mil, a equivalência chega a R$ 108 milhões. O número de egressos acompanhados e a redução alcançada virão da aplicação e da pesquisa. A conta mostra por que formar pessoas merece entrar na decisão sobre o uso do dinheiro público.

E a conta da cadeia é a menor. Cada crime que não acontece é uma vítima que não existe. É uma família que não perde ninguém, um comércio que não fecha, um bairro que fica mais seguro, um processo que não entra no Judiciário, uma viatura que vai fazer outra coisa. E é um filho que não cresce com o pai preso, que é exatamente o filho que, sem isso, teria mais chance de entrar no mesmo caminho. Quebrar o ciclo do crime é isso: não é só tirar um homem do crime, é não produzir o próximo.

Eu não conheço, no mundo, um programa de ressocialização com essa relação entre custo e alcance. Não falta dinheiro para fazer isso. Não falta método, não falta livro, não falta experiência de campo. Falta só uma decisão: o Presidente da República dizer que isso é para o Brasil inteiro. Esse projeto é para ontem.

O instrumento: o decreto do Novo Eu

Este programa não precisa esperar o Congresso. Ele não cria órgão, não cria cargo, não muda lei. Organiza o que o Executivo já tem, dentro da política penitenciária nacional, e convida os estados a aderir. Por isso o instrumento é um decreto do Presidente da República. O financiamento da impressão pode sair do Fundo Penitenciário Nacional, que existe justamente para financiar a modernização e o aprimoramento do sistema penitenciário. E a remição depende do Judiciário, com quem o decreto manda articular.

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República,

O Brasil chegou a 964.668 pessoas em seu universo prisional em 2025, incluindo a prisão domiciliar. O estudo do Depen com a UFPE, em registros de pessoas que passaram pela prisão entre 2010 e 2021, encontrou reincidência entre 36% e 42%, conforme o critério adotado. Entre as reincidências observadas, cerca de dois terços ocorreram no primeiro ano após a saída. E a manutenção de uma pessoa em unidade prisional custava, na média ponderada levantada pelo CNJ em 2021, R$ 1,8 mil por mês. A cadeia, do jeito que funciona hoje, recebe e devolve o mesmo homem.

Este decreto institui o Programa Nacional O Novo Eu, Caminho de Liberdade, que oferece a toda pessoa presa um método de reformulação da personalidade pelo treino de oito virtudes, já aplicado em unidades de São Paulo, de Mato Grosso, de Minas Gerais e do Paraná, no sistema socioeducativo e na Colômbia. O método cabe inteiro num livro, que

pode ser impresso pelo próprio Estado e entregue de graça. Forma também os policiais penais, alcança as famílias e acompanha o egresso.

O livro, o método e a formação dos facilitadores são cedidos ao país de graça, sem exclusividade e sem reserva de mercado. Eu não cobro nada e não pleiteio cargo, contrato ou consultoria decorrente deste programa. A única contrapartida que eu peço são os indicadores: as mudanças medidas, sem identificação de ninguém, para virarem publicação científica. O resto é ganho do Brasil.

Basta uma decisão de Vossa Excelência para que isso chegue ao Brasil inteiro.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Minuta de decreto

DECRETO Nº ..., DE ...

Institui o Programa Nacional O Novo Eu, Caminho de Liberdade, de ressocialização pela formação de competências morais.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, caput, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, o Programa Nacional O Novo Eu, Caminho de Liberdade, sob coordenação da Secretaria Nacional de Políticas Penais.

Art. 2º São objetivos do Programa:

I - promover a ressocialização da pessoa presa pela reformulação da personalidade, mediante o treino sistemático de competências morais;

II - reduzir a reincidência criminal;

III - melhorar a convivência e a disciplina nas unidades prisionais;

IV - cuidar da saúde mental e do desenvolvimento dos servidores do sistema penal;

V - apoiar as famílias das pessoas presas e as pessoas egressas.

Art. 3º O Programa observará os seguintes princípios:

I - a participação voluntária;

II - a gratuidade para os participantes;

III - a execução integral a partir de material impresso, sem dependência de recursos digitais;

IV - a laicidade, tratadas as virtudes como competências, e não como credo;

V - a proteção de dados pessoais;

VI - a separação entre quem aplica o Programa e quem avalia os seus resultados.

Art. 4º O Programa compreende:

I - a formação das pessoas presas em oito competências morais, por meio de livro e caderno de exercícios, em encontros em grupo ou em percurso autônomo;

II - a formação e o cuidado dos policiais penais e demais servidores das unidades;

III - a oferta do método às famílias das pessoas presas;

IV - a continuidade do percurso pelas pessoas egressas, em articulação com os serviços de atenção à pessoa egressa.

Parágrafo único. Nas unidades femininas, o Programa será desenvolvido em articulação com o Ministério das Mulheres e com as ações de prevenção ao feminicídio.

Art. 5º O material do Programa poderá ser impresso pela União e, nos entes que aderirem, pelos Estados e pelo Distrito Federal, e será distribuído gratuitamente, vedada a sua comercialização no âmbito do Programa.

§ 1º O Ministério da Justiça e Segurança Pública poderá receber, por cessão gratuita e não exclusiva, o direito de reprodução do material, para distribuição gratuita no sistema penal.

§ 2º A impressão poderá ser realizada em oficinas do próprio sistema prisional, como atividade laboral das pessoas presas.

Art. 6º Os Estados e o Distrito Federal poderão aderir ao Programa por termo de adesão, e a União apoiará a impressão do material e a formação dos primeiros facilitadores, inclusive com recursos do Fundo Penitenciário Nacional, observada a legislação própria.

Art. 7º O Ministério da Justiça e Segurança Pública articulará com o Conselho Nacional de Justiça e com os tribunais o reconhecimento das atividades do Programa para fins de remição de pena pela leitura e pelo estudo.

Art. 8º O Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania poderá estender o Programa, em versão própria, ao atendimento socioeducativo.

Art. 9º O Programa será avaliado por instituições de pesquisa independentes, com indicadores de disciplina, de saúde dos servidores e de reincidência em um, três e cinco anos, a partir de dados pseudonimizados, e os resultados serão publicados anualmente, de forma agregada.

Art. 10. É vedado o uso dos resultados individuais de instrumentos de avaliação do Programa para fins disciplinares, em prejuízo da pessoa presa ou no registro funcional do servidor.

Art. 11. As despesas decorrentes deste Decreto correrão à conta das dotações orçamentárias próprias, e a sua implementação não cria órgão nem cargo.

Art. 12. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Como implantar

Período	O que acontece
Mês 1	Decreto publicado; cessão do direito de reprodução; abertura dos termos de adesão aos estados; articulação com o Judiciário para a remição
Meses 2 a 4	Impressão da primeira tiragem; formação da primeira turma de facilitadores em cada estado que aderiu; linha de base dos indicadores nas unidades
Meses 5 a 12	Programa rodando nas unidades que aderiram, em ciclo permanente; quinze virtudes para os servidores; primeiras unidades com cobertura de cem por cento funcionando como observatório
Ano 2	Expansão a todas as unidades dos estados que aderiram; frente da família e do egresso; primeiro relatório público de disciplina, saúde do servidor e reincidência em um ano
Anos 3 a 5	Cobertura nacional; reincidência medida em três e cinco anos; ajuste do método com os dados

Quem faz o quê

Quem	Papel
Secretaria Nacional de Políticas Penais	Coordenação nacional, termos de adesão, impressão e indicadores
Estados e Distrito Federal	Aplicação nas unidades, facilitadores, ciclo permanente
Judiciário e Conselho Nacional de Justiça	Reconhecimento da remição pela leitura e pelo estudo
Ministério das Mulheres	Frente das unidades femininas, junto com o Inteiras
Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania	Versão socioeducativa
Universidades	Avaliação independente da reincidência e dos demais indicadores
Autor do método	Cessão gratuita do livro e do método e formação gratuita dos primeiros facilitadores; em troca, só os indicadores para publicação científica; nunca a avaliação dos próprios resultados

Um milhão de pessoas presas é um milhão de chances. Cada uma que sai do crime pela porta de dentro é uma família que se recompõe, uma vítima que não existe e um filho que não repete o caminho. A liberdade física tem data. A liberdade de mandar em si mesmo não tem cadeia que prenda. É essa que o Brasil precisa dar a quem está preso.

O país que não se copia

A mesma planta, o mesmo preso, outro fluxograma

Esse projeto nasceu de dezenas de visitas a penitenciárias. Em cada unidade em que eu chegava, eu encontrava a mesma planta, o mesmo tipo de preso, os mesmos problemas. E fluxogramas diferentes. Processos diferentes. A revista feita de um jeito aqui e de outro ali. A movimentação para a escola organizada de um jeito numa unidade e de outro na unidade vizinha. A visita, a triagem de quem chega, a escala, a distribuição de tarefas: cada casa com a sua regra.

Só o estado de São Paulo tem cerca de 182 unidades prisionais, com mais de 229 mil pessoas presas. E não existe uma padronização de fluxogramas, de processos e de boas práticas entre elas. Cada diretor herda o que o anterior deixou, ou inventa de novo. E quando o diretor sai, boa parte do que funcionava sai com ele, porque estava na cabeça dele, e não no papel.

E aqui está o que mais me marcou. Eu vi soluções extraordinárias. Gente muito inteligente, que resolveu com criatividade e quase nenhum recurso um problema que outras unidades enfrentam todo dia sem saber resolver. Só que essa solução não saía dali. A unidade do lado continuava sofrendo com um problema que já estava resolvido a cinquenta quilômetros de distância.

E isso não é coisa de presídio. É o Brasil inteiro. A unidade básica de saúde que encontrou um jeito de acabar com a fila, a escola que reduziu a evasão, o hospital que diminuiu a infecção, o CRAS que achou a família que ninguém achava, a prefeitura que resolveu a licitação em

metade do tempo. O brasileiro cria muito. O Brasil já é rico de soluções. O que o Brasil não faz é dividir o que cria.

Nós somos um país que reinventa a roda todos os dias, em milhares de lugares ao mesmo tempo, e paga por cada roda inventada de novo. A melhor solução do país para quase qualquer problema provavelmente já existe. Só está trancada numa sala, num município, na cabeça de um servidor que ninguém nunca perguntou.

Por que a boa ideia não anda

Há canais e experiências importantes. A Enap realiza o Concurso Inovação no Setor Público desde 1996, e diferentes órgãos mantêm redes de aprendizagem. O que proponho é ligar essas iniciativas à rotina de todas as unidades: descobrir uma solução, comparar seus resultados, adaptá-la e devolver o aprendizado ao país. O servidor precisa encontrar um caminho permanente para compartilhar o que resolveu e aprender com quem enfrentou o mesmo problema.

Mas tem uma resposta mais funda, e ela é a mesma que eu encontro em toda a minha obra. Instituição também tem orgulho e egoísmo, porque instituição é feita de gente. O orgulho aparece quando cada gestor quer ser o autor da solução, e copiar o vizinho parece admitir que o vizinho é melhor. "Aqui a gente faz do nosso jeito." E o egoísmo aparece quando cada órgão trata o dado e o processo como propriedade: o meu sistema, a minha planilha, a minha secretaria. Nenhum dos dois é maldade. É a mesma necessidade primitiva de importância e de proteção do próprio território, só que dentro do serviço público.

E o preço disso quem paga é o cidadão. É a mãe que passa a manhã inteira na fila de uma UBS enquanto a UBS da cidade vizinha já resolveu a fila. É o preso que sai pior numa unidade enquanto outra unidade, com a mesma planta, já encontrou o jeito de fazê-lo sair melhor.

Por isso a solução tem que trabalhar as duas coisas. Criar o canal. E transformar a autoria em reconhecimento: quem criou a boa prática não perde nada quando ela é copiada, ganha. O nome dele vai junto com a solução para o país inteiro. Copiar o melhor é humildade. Dividir o que funciona é abnegação. E um Estado que faz as duas coisas fica, de uma vez, mais eficiente e mais humano.

O dado que ninguém cruza

O segundo problema é irmão do primeiro. Se a boa prática não anda, o dado também não anda.

Vou dar um exemplo do sistema penal, que é onde eu trabalho. Uma pessoa passa anos presa. Durante esse tempo, participa de um curso, de um projeto de leitura, de um programa de virtudes, de uma oficina de trabalho. Sai. Os registros de sua participação nem sempre estão integrados ao acompanhamento depois da saída. Quando ela retorna, é preciso conseguir relacionar esse retorno ao percurso anterior e às condições em que viveu, para estudar o resultado dos programas. Multiplique isso por quase um milhão de pessoas presas e você tem um país que gasta com ressocialização sem conseguir saber qual ressocialização dá resultado.

E não é que o dado não exista. Ele existe, espalhado. O Judiciário tem o processo e a execução da pena. O sistema penitenciário tem a vida da pessoa lá dentro. A polícia tem a ocorrência e a prisão. A assistência social sabe se a família está no cadastro dos programas sociais. A educação sabe se ele largou a escola aos doze. A saúde sabe se houve uso de droga. Cada pedaço está numa gaveta diferente, de um poder diferente, de uma esfera diferente, num sistema que não conversa com o outro.

E quando alguém tenta juntar, esbarra. Desde 2016 o Conselho Nacional de Justiça tem um sistema eletrônico unificado para a execução penal, o SEEU. Para torná-lo obrigatório em todos os tribunais, foram quatro anos de briga, até o Supremo dar a palavra final em 2023.

Quatro anos para unificar um sistema dentro de um só Poder. Imagine juntar o Judiciário, os presídios, as polícias, a escola e a saúde.

A exceção mostra o que é possível. No Programa Semear, iniciativa do Judiciário, da Secretaria de Administração Penitenciária de São Paulo e do Instituto Ação pela Paz, eu integro a frente de inteligência de dados que cruza a participação dos reeducandos em projetos de ressocialização com a reincidência. É esse tipo de cruzamento que permite dizer o que funciona. Hoje, ele depende da iniciativa de um programa. Deveria ser a regra do país.

E o cruzamento vai muito além do presídio. Qual tipo de crime aparece ligado a qual trajetória de vida? Em que idade a escola perdeu esse menino? A família dele foi alcançada por algum programa social antes do primeiro crime? Onde a violência contra a mulher cresce, o que mais está acontecendo naquele território? Essas perguntas não se respondem dentro de um ministério. Respondem-se entre ministérios. É isso que eu chamo de inteligência de solução: entender o porquê de cada tipo de crime e de cada tipo de problema, para agir na causa, e não só no efeito.

O Presidente da República, os governadores, os secretários precisam incentivar isso como política de Estado. Integração entre ministérios e secretarias, de setores diferentes, para cruzar dados e produzir inteligência. Um país que não cruza os próprios dados governa no escuro.

O projeto: Sistema Nacional de Boas Práticas e Inteligência de Dados

O que é

Um departamento do governo federal, o Departamento Nacional de Boas Práticas, cuja função principal é uma só: descobrir, em todo o país e em todos os setores, as boas práticas que já existem, dividi-las com todas as unidades que enfrentam o mesmo problema e fazer com que sejam seguidas, adaptadas a cada cultura, a cada lugar e a cada área. Nasce do projeto que eu desenhei para as unidades prisionais de São Paulo, e vale para qualquer unidade de serviço público: presídio, escola, UBS, hospital, CRAS, delegacia, prefeitura.

O departamento trabalha por comitês setoriais, um para cada tipo de unidade:

- sistema prisional e socioeducativo;
- atenção básica, as unidades básicas de saúde;
- hospitais e pronto-atendimentos;
- escolas e redes de ensino;
- assistência social;
- segurança pública;
- atendimento ao cidadão;
- gestão municipal: compras, obras, contratos.

Cada comitê é formado por servidores de carreira que trabalham em unidades de verdade, porque quem conhece o processo é quem o executa, junto com técnicos de gestão, pesquisadores de universidades e uma equipe de dados com inteligência artificial. E todos os comitês usam um único processo, o mesmo, que gira até encontrar a melhor prática, e depois continua girando para melhorá-la.

O serviço começa com uma unidade registrando a prática: qual era o problema, o que mudou e que resultado acompanhou. O comitê examina a experiência e a publica de forma que outra unidade possa encontrá-la. Quem adota informa as adaptações e devolve seus resultados. Assim, a plataforma acumula conhecimento de uso, e cada aplicação ajuda a melhorar a próxima.

O ciclo

Etapa	O que acontece
1. Mapear onde acontece	Cada unidade, sob responsabilidade do seu gestor, desenha os fluxogramas reais dos seus principais processos, como eles são feitos de verdade e não como o regulamento diz. Descreve o seu perfil: porte, população atendida, planta física, restrições. E registra as soluções que ela mesma criou. Tudo num modelo padronizado, enviado ao comitê.
2. Cruzar com inteligência	O comitê, com inteligência artificial, compara os fluxogramas de processos semelhantes de todas as unidades, cruza com os indicadores de resultado, encontra os padrões das unidades que funcionam melhor, os gargalos que se repetem e as soluções que dão resultado em mais de um lugar. E separa a diferença que tem razão de ser, como uma planta diferente ou um perfil diferente, da diferença que é só costume.
3. Escrever o manual	Com isso, o comitê escreve o Manual Nacional de Boas Práticas do setor: fluxogramas-padrão por tipo de unidade, modelos adaptáveis ao porte e ao perfil, parâmetros mínimos obrigatórios, exceções justificadas e as políticas internas de cada setor. Visual, claro, feito para ser usado.
4. Devolver às unidades	O manual volta para as unidades, que respondem formalmente: dá para implantar inteiro; dá em parte, com estas adaptações; ou não dá, por esta razão técnica. Com um plano de implantação.
5. Consolidar	O comitê analisa cada resposta, valida as justificativas, aprova, ajusta ou rejeita, e fecha o fluxograma que vale para cada unidade.
6. Voltar ao começo	Implantado o fluxograma, os indicadores são medidos. O resultado volta ao comitê. Toda nova solução criada em qualquer unidade entra no ciclo de novo. O manual nunca está pronto. Ele é vivo.

Adote ou explique

E aqui está a regra que faz o sistema funcionar: depois de validada, a boa prática é para ser seguida. Não é sugestão. A unidade adota, adaptando ao seu lugar, ou explica tecnicamente por que não pode adotar. E a explicação não é castigo, é informação: muitas vezes a justificativa de quem não adotou revela uma prática ainda melhor, que volta para o ciclo.

Isso respeita o que cada lugar tem de próprio. Uma escola indígena não é uma escola de capital. Uma UBS ribeirinha não é uma UBS de bairro. Um presídio de segurança máxima não é um semiaberto. O parâmetro mínimo é nacional. O jeito de cumprir é local. O que não pode mais acontecer é cada unidade inventar sozinha, do zero, o que outra já resolveu.

A inteligência artificial no comitê

A inteligência artificial pode acelerar a comparação que, feita manualmente, exigiria grande esforço das equipes. Comparar milhares de fluxogramas, achar o padrão comum das unidades que têm o melhor resultado, mostrar onde o processo trava, apontar que a mesma solução apareceu sozinha em três estados diferentes. Isso é trabalho de máquina, e a máquina faz bem.

Mas a máquina não decide. Quem decide é o comitê, com gente que conhece a unidade por dentro. A inteligência artificial propõe, o comitê valida, a unidade responde, o comitê consolida. E todo critério usado na análise é público: qual indicador foi usado, com quais dados, por que aquela prática foi considerada melhor. Uma boa prática escolhida por critério escondido não convence ninguém a mudar.

O banco nacional e o nome de quem criou

Todo o resultado fica num Banco Nacional de Boas Práticas, aberto, consultável por qualquer gestor, servidor ou cidadão: o problema, a solução, o fluxograma, o resultado medido, onde já funciona. E com o nome da unidade e do servidor que criou.

Isso é central. O servidor que inventou a solução precisa ser reconhecido por ela: registro na ficha funcional, pontuação na progressão de carreira, reconhecimento público anual. É assim que o orgulho deixa de travar e passa a servir. Em vez de esconder a solução para continuar sendo o dono dela, o servidor tem todo o motivo para mostrá-la, porque é mostrando que ele ganha.

Os processos e as políticas internas

O sistema não padroniza só fluxograma. Padroniza também as políticas internas de cada setor: como se recebe o servidor novo, como se avalia, como se trata o conflito, como se faz o feedback, como se atende quem chega. É o mesmo terreno da certificação em humanização de que falei em outro capítulo: o manual de boas práticas mostra o que funciona, a certificação verifica se está sendo feito.

Unidades de todas as esferas

A maior parte das unidades de serviço público é estadual ou municipal. A escola é da prefeitura ou do estado, a UBS é da prefeitura, o presídio é do estado. Por isso o sistema é de adesão. O governo federal oferece o método, os comitês, a inteligência artificial e o banco. O estado ou o município adere por termo. E quem adere ganha prioridade nas transferências voluntárias e nos programas federais do setor. Não se obriga o ente federado. Faz-se valer a pena.

A inteligência de dados entre ministérios

A segunda metade do projeto é o cruzamento. E ele tem duas peças.

O registro da trajetória de ressocialização reúne o programa oferecido, as datas, as horas, a participação, a conclusão e a remição reconhecida. A vinculação aos registros de reincidência permite acompanhar o percurso depois da saída e estudar resultados por tipo de programa e de unidade. Cadernos pessoais, relatos íntimos e informações clínicas ficam nos espaços próprios de formação e cuidado. Para a pesquisa, usam-se os dados necessários à pergunta estudada, com proteção e acesso definido. O Estado ganha condições de investir no que produz reintegração.

A plataforma integrada de inteligência articula registros necessários do Judiciário, do sistema penitenciário e das polícias, com finalidades e competências definidas. Para pesquisas autorizadas de políticas públicas, pode relacioná-los a dados de educação, assistência e saúde, em ambiente protegido. O objetivo é compreender trajetórias e melhorar o atendimento, a prevenção e a reintegração. As perguntas que orientam o trabalho são estas:

- Qual projeto de ressocialização reduz a reincidência, e para quem?
- Qual tipo de crime aparece ligado a qual trajetória social?
- Em que momento a escola, a saúde ou a assistência social perderam essa pessoa?
- Onde o feminicídio cresce, o que mais está acontecendo naquele território?
- Qual investimento público em cada cidade dá mais retorno em segurança, em educação, em saúde?

A última pergunta é exatamente a do departamento científico de investimentos de que falei no capítulo dos investimentos públicos. Os dois se completam: o departamento científico decide onde o dinheiro rende mais, e a inteligência de dados entrega a evidência para decidir.

As regras do dado

Cruzar dado de pessoa é poder. E poder sem regra vira abuso. Por isso o sistema tem regras escritas desde o primeiro dia:

- **Dois modos.** No operacional, o dado identificado é acessado por quem tem competência legal para aquele atendimento, com registro do acesso. No de inteligência, os pesquisadores recebem dados pseudonimizados ou anonimizados, conforme o estudo, e divulgam resultados agregados. Pseudonimizar é substituir a identificação direta por um código, mantendo a chave separada e sob controle. Anonimizar é tratar o dado de modo que a identificação não seja razoavelmente possível pelos meios disponíveis.
- **O mínimo necessário.** Em 2022, o Supremo decidiu que o compartilhamento de dados entre órgãos do governo deve se limitar ao mínimo necessário e cumprir a Lei Geral de Proteção de Dados, com responsabilização do servidor que abusar e um comitê de governança independente e plural. O sistema nasce dentro dessas regras.
- **Nenhuma decisão automática sobre pessoa.** Nenhum algoritmo decide pena, progressão de regime, benefício ou suspeita sobre um indivíduo. A inteligência serve para desenhar política, não para julgar gente.
- **Proteção reforçada para o dado sensível.** Saúde, raça, religião, vida sexual ficam só no modo de pesquisa, sem nome, e só saem agregados. O cruzamento entre as bases é feito em ambiente fechado, por uma equipe técnica que não faz a pesquisa.

- **Transparência.** Indicadores e aprendizados são públicos. As bases efetivamente anonimizadas podem ser disponibilizadas; dados pessoais usados em pesquisa têm acesso controlado, finalidade definida e proteção conforme a LGPD. A equipe técnica organizará os procedimentos de acesso, conservação e segurança.

A Lei do Governo Digital, de 2021, já colocou a interoperabilidade de sistemas e o intercâmbio de dados entre órgãos de diferentes Poderes e esferas entre os princípios do serviço público. O caminho jurídico existe. O que falta é transformar isso num sistema que funcione, e numa decisão de governo de fazê-lo funcionar.

Os ganhos

Para quem	O que ganha
O cidadão	O melhor atendimento que já existe em algum lugar do país chegando também à unidade dele. Menos fila, menos erro, menos improviso.
O servidor	Um processo claro para seguir, menos retrabalho, e o reconhecimento público quando ele cria a solução.
O gestor	Um manual pronto ao assumir a unidade, em vez de reinventar tudo. A unidade não perde o que funciona quando ele sai.
O sistema prisional	Fluxogramas comparados entre todas as unidades, menos risco operacional e, pela primeira vez, a resposta sobre qual ressocialização funciona.
A saúde e a educação	A UBS e a escola aprendendo umas com as outras, o país inteiro, todo ano.
O governo	Política pública desenhada com evidência, dinheiro colocado no que dá resultado, auditoria e controle mais simples.
O país	O conhecimento que o brasileiro já produz deixando de se perder. Eficiência sem gastar mais, só dividindo melhor.

O que se mede

- quantas unidades mapearam os processos e aderiram aos manuais;
- quantas boas práticas foram registradas, validadas e replicadas, e em quantas unidades;
- em cada setor, os indicadores que importam para o cidadão: tempo de espera, resolução, evasão escolar, infecção hospitalar, ocorrências nas unidades prisionais, reincidência;
- a diferença de resultado entre as unidades antes e depois da adoção;
- quantas perguntas de política pública a plataforma de dados respondeu e quantas decisões de investimento usaram essas respostas.

Quanto custa

Pouco, para o tamanho do ganho. O mapeamento é feito pelas próprias unidades, com o pessoal que elas já têm. Os comitês são formados por servidores cedidos de carreira. A inteligência artificial e o banco são uma plataforma digital única, construída uma vez e usada por todos os setores. A integração de dados aproveita sistemas que já existem, como manda a própria Lei do Governo Digital, que só permite criar base nova depois de esgotadas as que já existem. O custo exato da plataforma é trabalho para o departamento científico. E o retorno vem do lugar mais óbvio: cada boa prática replicada é um problema que o país para de pagar milhares de vezes.

Quem faz o quê

Quem	Papel
Departamento Nacional de Boas Práticas	Coordenação do ciclo, dos comitês e do Banco Nacional de Boas Práticas
Comitês setoriais	Mapeamento, análise, manuais, validação e consolidação em cada setor
Ministérios setoriais	Integração dos manuais aos seus programas e prioridade a quem adere
Estados e municípios	Adesão, mapeamento das suas unidades, implantação dos fluxogramas
Judiciário, sistema penitenciário e polícias	Integração dos dados na plataforma, por acordo de cooperação
Comitê de governança de dados	Regras de acesso, proteção de dados e controle, com participação da sociedade civil
Universidades	Pesquisa sobre as bases anonimizadas e avaliação independente

O instrumento: a Lei das Boas Práticas e da Inteligência de Dados

Este projeto vai por lei, e por lei de iniciativa do Presidente da República. Por lei, porque juntar dado de Poderes e de esferas diferentes, e dado de polícia e de saúde, precisa de base legal clara. Foram anos para unificar só a execução penal, dentro de um único Poder. E de iniciativa do Presidente, porque cria um departamento dentro do Executivo. Mas ele cria esse departamento remanejando o que já existe, sem aumento de despesa, e chama estados, municípios e os outros Poderes por adesão e por acordo, sem invadir a autonomia de ninguém.

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Excelentíssimos Senhores Senadores e Deputados Federais,

O Brasil produz todos os dias soluções extraordinárias nas suas unidades de serviço público, em presídios, escolas, unidades de saúde, hospitais e prefeituras. E quase nenhuma delas sai do lugar onde nasceu. Unidades iguais, com os mesmos problemas, funcionam com fluxogramas e processos diferentes, e cada uma reinventa sozinha o que outra já resolveu. Ao mesmo tempo, os dados que permitiriam saber o que funciona estão espalhados entre ministérios, secretarias e Poderes que não conversam.

Este projeto institui o Sistema Nacional de Boas Práticas e Inteligência de Dados Públicos. Cria o Departamento Nacional de Boas Práticas, com comitês setoriais que mapeiam os processos reais das

unidades, comparam com o apoio de inteligência artificial, escrevem manuais nacionais vivos e fazem com que sejam seguidos, adaptados a cada realidade. E cria a base legal para cruzar, com proteção de dados e controle social, as informações do Judiciário, do sistema penitenciário, das polícias e das políticas sociais, começando pelo registro da trajetória de ressocialização de cada pessoa presa.

A proposta pede que o país use melhor o que já sabe. O órgão que a assumir desenvolverá a plataforma, as integrações, a equipe e o orçamento necessários para colocar esse conhecimento em circulação.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Anteprojeto de lei

PROJETO DE LEI Nº ..., DE ...

Institui o Sistema Nacional de Boas Práticas e Inteligência de Dados Públicos e cria o Departamento Nacional de Boas Práticas.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Boas Práticas e Inteligência de Dados Públicos, destinado a identificar, consolidar e difundir as melhores práticas de gestão das unidades de serviço público e a integrar, para fins de política pública, os dados produzidos pelos órgãos e entidades dos diferentes Poderes e esferas da Federação.

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - unidade de serviço público: o estabelecimento que presta diretamente serviço à população, tal como unidade prisional, escola, unidade de saúde, hospital, centro de assistência social e unidade de atendimento ao cidadão;

II - boa prática: o processo, o fluxograma, a política interna ou a solução operacional cujo resultado superior tenha sido demonstrado por indicadores;

III - fluxograma de referência: o fluxograma validado nos termos desta Lei para determinado tipo e perfil de unidade, com parâmetros mínimos obrigatórios e possibilidades de adaptação;

IV - trajetória de ressocialização: o registro das atividades de educação, trabalho, leitura e desenvolvimento humano de que participou a pessoa privada de liberdade.

Art. 3º São princípios do Sistema:

I - a decisão baseada em evidências;

II - a valorização do conhecimento produzido pelos servidores nas unidades;

III - o respeito às particularidades locais, sem prejuízo de parâmetros mínimos nacionais;

IV - a transparência dos critérios de análise;

V - a decisão humana final, vedada a adoção automática de resultado produzido por sistema de inteligência artificial;

VI - a proteção de dados pessoais, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, e, quanto aos dados de segurança pública e de persecução penal, as garantias desta Lei e da legislação específica, limitado o compartilhamento ao mínimo necessário à finalidade;

VII - a autonomia dos entes federados e dos Poderes.

CAPÍTULO II - DO DEPARTAMENTO NACIONAL DE BOAS PRÁTICAS

Art. 4º Fica criado, na estrutura do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, o Departamento Nacional de Boas Práticas, mediante remanejamento de cargos e funções existentes, sem aumento de despesa.

Art. 5º O Departamento funcionará por comitês setoriais, compostos por servidores em exercício em unidades de serviço público do respectivo setor, por técnicos de gestão, por pesquisadores de instituições de ensino superior e por equipe de análise de dados.

Art. 6º Os comitês setoriais observarão ciclo permanente composto das seguintes etapas:

I - mapeamento, pelas unidades, dos fluxogramas reais dos seus principais processos, do seu perfil e das soluções por elas desenvolvidas, em modelo padronizado;

II - análise comparada, com apoio de inteligência artificial, dos fluxogramas e dos indicadores de resultado;

III - elaboração de manual nacional de boas práticas do setor, com fluxogramas de referência por tipo e perfil de unidade;

IV - manifestação formal das unidades sobre a viabilidade integral, parcial ou a inviabilidade técnica de cada fluxograma, acompanhada de plano de implantação;

V - consolidação, pelo comitê, do fluxograma aplicável a cada unidade;

VI - medição dos resultados após a implantação e reincorporação ao ciclo, com atualização contínua do manual.

Art. 7º Validado o fluxograma de referência, as unidades da administração pública federal e as dos entes que aderirem ao Sistema deverão adotá-lo, com as adaptações aprovadas, ou apresentar justificativa técnica fundamentada para a não adoção, que será examinada pelo comitê setorial.

CAPÍTULO III - DO BANCO NACIONAL DE BOAS PRÁTICAS

Art. 8º O Departamento manterá Banco Nacional de Boas Práticas, de acesso público, com a descrição de cada problema, da solução, do fluxograma, dos resultados medidos, das unidades em que é aplicada e da identificação da unidade e dos servidores que a desenvolveram.

Art. 9º A autoria de boa prática validada será registrada nos assentamentos funcionais do servidor e poderá ser considerada na sua progressão, na forma do regulamento de cada carreira, e será objeto de reconhecimento público anual.

CAPÍTULO IV - DA INTELIGÊNCIA DE DADOS

Art. 10. O sistema penitenciário federal e os sistemas dos entes que aderirem manterão o registro da trajetória de ressocialização de cada pessoa privada de liberdade, que será vinculado, na forma do regulamento, aos dados de reincidência.

Parágrafo único. O registro compreenderá informações de oferta, participação, carga horária, conclusão e remição reconhecida, mantendo separados os cadernos pessoais, os relatos íntimos e os dados clínicos, e observará a finalidade e a necessidade de cada tratamento de dados.

Art. 11. Fica instituída a Plataforma Integrada de Inteligência de Dados Públicos, destinada a reunir, mediante acordos de cooperação com o Poder Judiciário, com o Ministério Público e com os entes federados, os dados da execução penal, do sistema penitenciário, das polícias e das políticas sociais necessários à formulação e à avaliação de políticas públicas.

Art. 12. A Plataforma operará em dois modos:

I - operacional, com acesso a dado identificado restrito a agente com competência legal para o caso, com registro de cada acesso;

II - de inteligência, exclusivamente com dados pseudonimizados ou anonimizados e resultados agregados, para estudo e formulação de políticas.

Parágrafo único. O pareamento entre bases será feito em ambiente seguro, por equipe autorizada, com separação entre a chave de identificação e a base utilizada na pesquisa. Os dados pessoais sensíveis somente chegarão à análise quando necessários à finalidade do estudo e

sob os controles aplicáveis, com resultados divulgados de forma agregada.

Art. 13. É vedado o uso da Plataforma ou de sistema de inteligência artificial a ela vinculado para decidir, de forma automatizada, sobre pena, regime, benefício, investigação ou qualquer direito de pessoa determinada.

Art. 14. O Sistema contará com comitê de governança de dados, com participação da sociedade civil, responsável pelas regras de acesso, segurança e auditoria, e o tratamento indevido de dados sujeitará o agente às sanções administrativas, civis e penais cabíveis.

Art. 15. Indicadores, painéis e aprendizados serão disponibilizados publicamente. O acesso às bases observará a anonimização efetiva, as finalidades de pesquisa e os controles previstos na Lei nº 13.709, de 2018, e na Lei nº 12.527, de 2011.

CAPÍTULO V - DA ADESÃO E DOS INCENTIVOS

Art. 16. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão aderir ao Sistema por termo de adesão, e a União poderá considerar a adesão como critério de prioridade nas transferências voluntárias e nos programas federais do respectivo setor.

CAPÍTULO VI - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 17. O Departamento publicará relatório anual com as boas práticas validadas e replicadas, os resultados medidos e as questões de política pública respondidas pela Plataforma.

Art. 18. As despesas decorrentes desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias próprias, priorizada a utilização de sistemas e bases já existentes.

Art. 19. O Poder Executivo regulamentará esta Lei.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor após decorridos cento e oitenta dias de sua publicação oficial.

Como implantar

Período	O que acontece
Meses 1 a 6	Regulamento; instalação do Departamento; três comitês-piloto, sistema prisional, atenção básica e escolas; modelo padronizado de mapeamento; comitê de governança de dados
Meses 7 a 12	Mapeamento das unidades nos estados e municípios que aderiram; primeira análise comparada com inteligência artificial; Banco Nacional aberto com as primeiras práticas registradas; início do registro da trajetória de ressocialização
Meses 13 a 24	Primeiros manuais nacionais validados pelas unidades e implantados; acordos de cooperação com o Judiciário para a Plataforma; novos comitês: hospitais, assistência social, segurança pública, atendimento e gestão municipal
A partir do ano 3	Todos os setores no ciclo; primeiro relatório sobre ressocialização e reincidência com dado integrado; manuais revistos com os resultados

O Brasil não precisa inventar quase nada para melhorar o serviço público. Precisa olhar para dentro, encontrar o que os próprios brasileiros já inventaram e ter a humildade de copiar. É o país aprendendo com ele mesmo.

O lobista à luz do dia

O que é por baixo dos panos não se controla

No Brasil, quando alguém fala em lobista, a imagem que vem é a da mala de dinheiro. Do homem que circula por gabinete, que conhece todo mundo, que resolve as coisas "por fora". E eu entendo a imagem, porque eu vi isso de perto. Vi muito lobista atuando. E vi, dentro de secretarias, gente com cargo público trabalhando como lobista: o servidor que está do lado de dentro da mesa e, na prática, defende o interesse de quem está do lado de fora.

Mas eu quero fazer uma pergunta. O problema é o lobista, ou é a sombra em que ele trabalha?

Levar um interesse a quem decide não é crime. É parte da democracia. A indústria que explica ao parlamentar o impacto de uma lei, a associação de famílias que pede um medicamento no SUS, o sindicato que defende uma categoria, a empresa que apresenta uma tecnologia ao governo. O decisor precisa de informação, e quem tem informação tem interesse. Isso sempre vai existir. O que não pode existir é o interesse escondido.

Porque o que é por baixo dos panos não se controla. Não se sabe quem falou com quem, em nome de quem, por quanto, sobre o quê. E onde não se sabe, tudo pode. A comissão vira propina, a reunião vira acerto, o projeto chega ao governo de fora para dentro, já com o preço e o fornecedor escolhidos, como eu mostrei no capítulo do departamento científico.

A minha proposta é simples de dizer: tirar o lobista da sombra. Transformar o lobby numa profissão oficial, com registro, com regras, com liberdade de organização sindical, com remuneração declarada e tabelada. Uma profissão que se pode gerir e controlar. Em que todo negócio que o lobista leva fica registrado. E em que o lobby que não foi registrado passa a ser, por si só, motivo de investigação.

Quando a gente oficializa, a gente enxerga. E o que se enxerga se controla.

De onde veio o lobista

A palavra vem de um lugar físico. No Parlamento britânico, desde meados do século XVII, havia um salão, o lobby, ao lado da Câmara dos Comuns, onde os parlamentares podiam encontrar quem vinha de fora. Era ali que se ia pedir, convencer, pressionar. Quem frequentava o salão para influenciar as leis passou a ser chamado pelo nome do lugar.

Nos Estados Unidos, o mesmo costume chegou com o Congresso. Em 1808 já se usava "lobby" para falar das pessoas que frequentavam o salão para influenciar os legisladores. Nos anos 1840, os lobistas eram chamados, com ironia, de "terceira casa" do Congresso. E a palavra "lobista" já aparece em jornal americano nos anos 1840. Existe uma história famosa de que o termo teria nascido no saguão do Hotel Willard, em Washington, onde o presidente Ulysses Grant tomava o seu conhaque e era abordado por quem queria favores. É uma boa história, mas é mito: Grant só foi presidente a partir de 1869, e a palavra já existia antes.

Repare que, desde o começo, o lobby não nasceu como crime. Nos Estados Unidos, ele se apoia num direito que está na Primeira Emenda da Constituição: o direito de peticionar ao governo. Qualquer cidadão, qualquer grupo, pode levar o seu pedido a quem decide. O problema sempre foi outro: o pedido que vem acompanhado de dinheiro escondido.

E foi aí que os países começaram a regular. Não para proibir o lobby, mas para colocá-lo à luz. Os Estados Unidos tiveram a primeira lei geral de registro de lobistas em 1946, refizeram tudo em 1995 com a Lei de Divulgação do Lobby, e apertaram as regras em 2007, depois de um grande escândalo de corrupção envolvendo um lobista que comprava favores de parlamentares com viagens, presentes e dinheiro. A lição de cada escândalo foi sempre a mesma: mais registro, mais transparência, mais punição para quem esconde.

O lobby, então, é tão antigo quanto o parlamento. O que mudou no mundo foi a decisão de tirá-lo do corredor e colocá-lo num registro público. O Brasil já construiu regras de agendas e conflitos de interesses. Quero avançar para um sistema nacional integrado de representação de interesses.

Como é lá fora

Veja como alguns países organizaram a profissão.

País	O que a lei exige	Restrições e punição
Estados Unidos	Lei de Divulgação do Lobby, de 1995, reforçada em 2007. Registro sujeito aos critérios legais; relatórios trimestrais de atividades e semestrais de determinadas contribuições políticas.	Regras sobre presentes, conflitos e atuação de ex-ocupantes de cargos. O descumprimento pode gerar sanções civis e, nas hipóteses legais de conduta consciente e corrupta, responsabilização criminal.
Canadá	Lei do Lobby, em sua configuração de 2008. Registro e relatórios mensais das comunicações orais previamente combinadas com autoridades designadas, nas hipóteses da lei.	Restrição de cinco anos para atividades de lobby de ex-ocupantes de cargos designados, com alcance e exceções legais. Honorários de êxito são proibidos para consultores.
União Europeia	Acordo interinstitucional de 2021 sobre o Registro de Transparência: identificação dos representantes, interesses e recursos.	As instituições condicionam determinadas reuniões e atividades à inscrição. O código de conduta e as medidas de transparência acompanham o registro.
França	A Lei Sapin II, de 2016, desenvolveu o regime de representação de interesses da lei de 2013. Registro na Alta Autoridade para a Transparência da Vida Pública e declarações de atividades.	A omissão das informações legalmente exigidas pode levar a um ano de prisão e € 15 mil de multa. A reincidência em violações deontológicas após notificação também recebe tratamento penal nas condições da lei.
Alemanha	Registro federal de lobby em vigor desde 2022, ampliado em 2024, perante o Parlamento e o governo federal: interesses, clientes, recursos e pessoal envolvidos.	Código de conduta e publicidade das informações. Falhas no registro e nas atualizações podem gerar multa de até € 50 mil, conforme a infração.
Chile	Lei 20.730, de 2014. As autoridades abrangidas publicam audiências e reuniões, viagens e presentes recebidos no exercício da função; os órgãos mantêm registros públicos de representantes de interesses.	A lei prevê apuração e sanções para descumprimentos, incluindo omissão ou falsidade de informações exigidas para audiências.

Três lições saem dessa tabela.

A primeira é que o registro funciona melhor quando trava dos dois lados. O lobista registra, e a autoridade também registra. O Chile pôs a obrigação na agenda de quem decide. A União Europeia criou a regra mais simples de todas: sem registro, sem reunião.

A segunda é a quarentena. Quem sai do governo carrega contatos, informação e influência. Por isso o ex-ministro canadense espera cinco anos, e o ex-senador americano, dois, antes de voltar como lobista.

A terceira é sobre o dinheiro, e ela interessa diretamente à minha proposta. Muitos lugares proibiram o lobista de receber um percentual sobre o resultado, o chamado honorário de êxito. O Canadá proibiu para os lobistas consultores, e a maioria dos estados americanos também. A razão é clara: quem só ganha se o negócio sair tem todo o incentivo para fazê-lo sair a qualquer preço. Eu levo essa lição a sério, e ela entra no desenho da tabela que eu proponho mais adiante.

O debate brasileiro e o passo que proponho

No Brasil, representar interesses é uma atividade legítima; corrupção, tráfico de influência e advocacia administrativa têm tratamento penal próprio. A inclusão das relações institucionais e governamentais na Classificação Brasileira de Ocupações reconheceu a atividade. A Lei 12.813, de 2013, e o Decreto 10.889, de 2021, já tratam de conflitos de interesses, agendas e audiências no Executivo federal. Minha proposta é dar unidade, transparência e alcance nacional a esse trabalho.

O que existe são peças soltas. A Lei de Conflito de Interesses, de 2013, impõe uma quarentena de seis meses a altos cargos do Executivo federal antes de atuarem para quem tinha interesse nas decisões deles. As agendas das autoridades do Executivo federal têm de ser publicadas. Mas não há um sistema que junte tudo, nem uma regra que valha para o Legislativo, o Judiciário, os estados e os municípios.

O PL 2914/2022, originado do PL 1202/2007, foi aprovado na Câmara em 2022 e segue em tramitação no Senado. Na consulta de 26 de outubro de 2026, estava na Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, sob relatoria do senador Efraim Filho. O debate legislativo já está aberto. Quero contribuir com o registro nacional integrado, a transparência da remuneração e a ligação entre representação de interesses e estudo independente das necessidades públicas.

Enquanto isso, o lobby não esperou. Ele acontece todo dia, nos corredores do Congresso, nos ministérios, nas secretarias estaduais, nas prefeituras, sem que o cidadão saiba quem pediu o quê, em nome de quem, por quanto. Um país que reconhece a profissão e não a regula escolheu o pior dos mundos: aceita que ela exista e se recusa a enxergá-la.

O projeto: o lobista como profissão oficial

Uma profissão com registro

Lobista passa a ser profissão regulamentada. Para exercer, o profissional se inscreve num Registro Nacional Único, uma referência nacional integrada, começando pelo Executivo federal e aberta à adesão dos demais Poderes, instituições autônomas, estados e municípios. Não um cadastro em cada órgão, que ninguém consegue cruzar. Um só. Na inscrição, ele comprova a formação em ética e em legislação de relações governamentais, apresenta certidões criminais e de improbidade e declara para quem trabalha. Recebe um número de registro, que renova todo ano. Sem número, não há lobby.

O registro da atividade profissional é diferente da filiação a um sindicato ou associação, que continua livre. O cidadão também conserva seus canais de participação direta, de petição e de manifestação. A transparência organiza a representação remunerada e torna visíveis os interesses apresentados ao poder público.

Um sindicato e um código de ética

A categoria se organiza em sindicato, com código de ética nacional. Isso dá identidade à profissão, dá a quem atua honestamente um jeito de se diferenciar de quem atua por baixo dos panos e cria uma pressão interna para a categoria se depurar. Mas a fiscalização não fica com o sindicato. Fica com o poder público. Categoria que fiscaliza a si mesma tende a proteger os seus.

Quem pode e quem não pode

Pode ser lobista quem está registrado e cumpre as regras. Não pode:

- o servidor e o ocupante de cargo público em exercício, para representar interesses privados nas hipóteses vedadas. O Código Penal já trata da advocacia administrativa quando o funcionário patrocina interesse privado perante a administração, valendo-se da qualidade de funcionário. O novo sistema torna os contatos visíveis e facilita a apuração. A responsabilização, inclusive a perda do cargo quando cabível, seguirá o processo e o regime aplicáveis;
- **quem tem mandato eletivo**, enquanto o exerce;
- **o cônjuge e o parente até o terceiro grau de uma autoridade**, perante o órgão em que essa autoridade decide;
- **o ex-ocupante de cargo de alto escalão e o ex-parlamentar, durante a quarentena**: perante o órgão em que atuou, pelo prazo que a lei fixar, maior para os cargos mais altos;
- **o condenado por corrupção, improbidade, lavagem de dinheiro ou crime contra a administração pública**, pelo prazo de inelegibilidade previsto na Ficha Limpa;
- e quem representa governo estrangeiro sem declarar, no registro, que o representa.

O que o lobista registra

Todo negócio que o lobista leva fica registrado. Cada contato com uma autoridade entra no Registro Nacional: a data, a autoridade, o órgão, o assunto, o cliente e o que ele pretende. A cada trimestre, ele declara quanto recebeu de cada cliente e por qual serviço.

E a autoridade também registra. Toda audiência com lobista entra na agenda pública dela, com o número de registro do lobista. A trava é dupla: se um registra e o outro não, a diferença aparece. E vale a regra mais simples que existe: sem registro, sem reunião.

Presente de lobista para autoridade fica proibido. Hospitalidade, só quando for parte de evento oficial e declarada.

A remuneração oficial e tabelada

Agora o ponto que mais muda o jogo: o dinheiro. O lobista tem contrato escrito com o cliente, registrado, e a remuneração é declarada. E ela passa a ser tabelada. Se a referência discutida será 2%, 5% ou outro número — exemplos de faixa, e não percentuais já estabelecidos —, quem define é um estudo que o governo vai fazer com cuidado, por tipo de serviço e por tamanho do negócio. O que eu proponho não é quanto o lobista deve ganhar. É que o que ele ganha seja oficial.

E a tabela nasce com as lições que o mundo já aprendeu. Se a remuneração for um percentual, ela tem teto, é pública, é auditada e nunca pode ser embutida no preço que o Estado paga. Quem paga o lobista é o cliente, não o contribuinte. E o estudo pode concluir, como concluiu o Canadá ao proibir o honorário de êxito para o lobista consultor, que em certos negócios, sobretudo nos contratos com o poder público, o certo é o honorário fixo, e não o percentual. O que não pode mais existir é a comissão que ninguém vê. A comissão escondida de hoje é a propina de amanhã.

O lobby que não foi registrado

Quando o registro passa a ser a regra, o contato omitido fica visível como irregularidade a apurar. Proponho sanções para o exercício profissional fora das exigências de transparência e uma discussão legislativa específica sobre a ocultação deliberada da atividade. O órgão de controle examina a conduta e encaminha à autoridade competente o

que tiver natureza administrativa ou criminal. Os artigos seguintes são uma contribuição para construir essas novas regras, com processo, defesa e responsabilização.

O lobista informa. Quem origina o investimento é o estudo

Há uma regra central para a relação entre o lobby e o departamento científico. O maior gargalo de corrupção e de mau investimento do país é o projeto que nasce na porta: o fornecedor, ou o lobista dele, chega com o projeto pronto, e a autoridade só decide se aceita ou não.

Oficializar o lobista não pode oficializar esse caminho. Então a regra é clara. O lobista pode informar. Pode explicar o impacto de uma lei. Pode colocar a solução do cliente no catálogo público, aberto a todos os concorrentes. Pode disputar uma contratação que o Estado abriu. O que ele não pode é ser a origem do investimento público. Nenhuma obra, nenhuma compra, nenhuma emenda nasce do projeto que o lobista levou. Nasce do estudo da necessidade. O lobista entra depois, quando a necessidade já está definida, e entra disputando com os outros, à luz do dia.

E o cruzamento de dados vigia isso. O investimento que aparece logo depois da reunião com um lobista, sem estudo de necessidade antes, acende o alerta.

Quem fiscaliza

O Registro Nacional Único fica com a Controladoria-Geral da União, que já é o órgão de integridade do Executivo. O Congresso, os tribunais, os estados e os municípios usam o mesmo registro por adesão, sem precisar criar o seu. E o registro conversa com o resto do Estado: cruzado com os contratos, as emendas parlamentares, as agendas e as licitações, ele mostra padrões que ninguém enxerga hoje. O lobista que sempre aparece antes da mesma emenda. A empresa que ganha licitação depois de reuniões que não estão na agenda. É a inteligência de

dados de que eu falei no capítulo das boas práticas, aplicada à integridade.

Os ganhos

Para quem	O que ganha
O cidadão	Saber quem pediu o quê, em nome de quem e por quanto, antes de uma lei ou de um contrato sair.
O lobista honesto	Uma profissão reconhecida, com nome, registro e regra, que deixa de ser confundida com o atravessador de propina.
A empresa	Regra clara para levar o seu interesse ao governo, sem precisar entrar no jogo do "por fora".
O servidor	Um limite nítido entre ouvir um interesse e servir a ele.
O Estado	Decisões mais bem informadas e mais difíceis de comprar. Contratos sem a comissão escondida embutida no preço.
A investigação	Um mapa: o que está fora do registro já aponta onde olhar.

Quem faz o quê

Quem	Papel
Controladoria-Geral da União	Registro Nacional Único, fiscalização no Executivo federal, sanções administrativas
Congresso, tribunais, estados e municípios	Uso do mesmo registro e da agenda pública das suas autoridades, por adesão
Polícia Federal e Ministério Público	Investigação do lobby oculto e da vantagem indevida
Departamento científico de investimentos	Estudo da tabela de remuneração, por tipo de serviço e tamanho de negócio
Sindicato da categoria	Representação profissional e código de ética
Cidadão e imprensa	Consulta livre ao portal público

O instrumento: a Lei do Lobby Oficial

Regulamentar uma profissão exige lei. E o Congresso já tem um projeto andando há quase vinte anos. O que eu proponho pode entrar como substitutivo a ele ou como projeto novo. Se for como substitutivo, o registro fica com o órgão de integridade que o Executivo indicar. A diferença está em quatro pontos que o texto em discussão não tem ou perdeu no caminho: o registro nacional único, a remuneração declarada e tabelada, o cruzamento que faz aparecer o servidor-lobista e a regra de que o lobby não registrado é, por si só, motivo de investigação.

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Excelentíssimos Senhores Senadores e Deputados Federais,

A representação de interesses junto ao poder público é legítima e necessária. O que a torna perigosa é a sombra. No Brasil, a atividade foi reconhecida como ocupação em 2018, mas ainda não tem lei: não há registro obrigatório, não há declaração de remuneração, não há regra sobre quem pode exercê-la. E o que não se registra não se controla.

Este projeto faz do lobby uma profissão oficial, com Registro Nacional Único, código de ética e liberdade para a categoria se organizar em sindicato. Obriga o registro de cada contato com autoridade, dos dois lados da mesa. Torna a remuneração declarada e tabelada, proibida a sua inclusão no preço pago pelo Estado. Proíbe o servidor de atuar como lobista. E faz do lobby não registrado motivo de investigação.

Os Estados Unidos, o Canadá, a União Europeia, a França, a Alemanha e o Chile já tiraram o lobby da sombra. É hora de o Brasil fazer o mesmo.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Anteprojeto de lei

PROJETO DE LEI Nº ..., DE ...

Regulamenta a profissão de representante de interesses perante o poder público, institui o Registro Nacional Único de Representação de Interesses e dá outras providências.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Lei regulamenta a profissão de representante de interesses perante o poder público, institui o Registro Nacional Único de Representação de Interesses e estabelece regras de transparência, remuneração, fiscalização e responsabilização.

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - representação de interesses: a atividade remunerada de comunicar-se com autoridade com o objetivo de influenciar decisão normativa, administrativa, orçamentária ou contratual, em favor de interesse próprio do contratante ou de terceiro;

II - representante de interesses ou lobista: a pessoa física que exerce a atividade do inciso I, como profissional autônomo, sócio ou empregado;

Na aplicação, isso alcança o profissional contratado, o empregado que representa sua empresa e a atuação profissional remunerada em nome de entidades de classe ou organizações sociais. A elaboração

legislativa distinguirá essas situações da manifestação direta de cidadãos e dirigentes nos canais de participação.

III - autoridade: o agente político, o membro de Poder e o servidor ou empregado público com poder de decisão ou de influência sobre a decisão;

IV - contato: a reunião, a audiência, a comunicação escrita, eletrônica ou telefônica com autoridade, para os fins do inciso I.

Parágrafo único. Não se considera representação de interesses:

I - a atividade privativa da advocacia em processo judicial ou administrativo;

II - a participação em audiência pública, consulta pública ou processo licitatório formal;

III - a atuação de agente público em nome do próprio ente ou órgão;

IV - o pedido de informação nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;

V - a manifestação de entidade sindical ou associação por seus dirigentes, em nome próprio, sem contratação para esse fim.

Art. 3º A representação de interesses será exercida com observância da legalidade, da transparência, da integridade, da igualdade de acesso às autoridades e da publicidade dos contatos.

Parágrafo único. A proposta apresentada por representante de interesses não dará origem a investimento ou contratação pública, que dependerão sempre de prévio estudo de necessidade elaborado pelo poder público, na forma da legislação de licitações e da lei que instituir a avaliação prévia de investimentos públicos.

CAPÍTULO II - DA PROFISSÃO E DO REGISTRO

Art. 4º O exercício da representação de interesses é privativo dos inscritos no Registro Nacional Único de Representação de Interesses.

Art. 5º São requisitos para a inscrição:

I - comprovação de formação em ética e em legislação de relações governamentais, na forma do regulamento;

II — apresentação de certidões criminais e de improbidade para verificação dos impedimentos legais aplicáveis;

III - declaração dos contratantes e dos interesses representados, atualizada sempre que houver alteração;

IV - adesão ao código de ética da profissão.

Parágrafo único. A inscrição será renovada anualmente.

Art. 6º O Registro Nacional Único será mantido por órgão do Poder Executivo federal indicado em regulamento, terá acesso público e poderá ser utilizado, mediante adesão, pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, pelo Ministério Público, pelos Tribunais de Contas e pelos Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 7º Não pode exercer a representação de interesses:

I - o servidor ou empregado público, o ocupante de cargo em comissão ou função de confiança e o membro de Poder, enquanto em exercício;

II - o detentor de mandato eletivo, enquanto o exerce;

III - o cônjuge, o companheiro e o parente até o terceiro grau de autoridade, perante o órgão ou entidade em que esta exerce suas funções;

IV - o condenado, por decisão transitada em julgado ou proferida por órgão colegiado, por crime contra a administração pública, de lavagem de dinheiro ou por ato de improbidade administrativa, pelo prazo de inelegibilidade previsto na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990;

V - quem representar governo estrangeiro sem declarar essa condição no Registro.

Art. 8º O ex-ocupante de cargo de Ministro de Estado ou equivalente, o ex-parlamentar e o ex-dirigente máximo de órgão ou entidade não poderão exercer a representação de interesses perante o órgão ou a Casa em que atuaram pelo prazo de dois anos, e os demais ocupantes de cargo de direção e assessoramento superior, pelo prazo de um ano, contados do desligamento, aplicando-se, no que couber, a Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.

CAPÍTULO III - DO REGISTRO DAS ATIVIDADES

Art. 9º O representante de interesses registrará, em até cinco dias úteis, cada contato com autoridade, informando a data, a autoridade, o órgão, o assunto, o contratante e o objetivo pretendido.

Art. 10. O representante de interesses declarará, trimestralmente, a remuneração recebida de cada contratante e os serviços a que se refere.

Art. 11. A autoridade dos órgãos e entes que utilizarem o Registro publicará em sua agenda pública cada audiência com representante de interesses, com o número de inscrição deste no Registro, e não poderá receber, para os fins desta Lei, quem não estiver inscrito.

Art. 12. É vedado ao representante de interesses oferecer presente ou vantagem de qualquer valor à autoridade, admitida a hospitalidade apenas em evento oficial relacionado às atribuições da autoridade e desde que declarada por ambos.

CAPÍTULO IV - DA REMUNERAÇÃO

Art. 13. A representação de interesses será contratada por escrito, e o contrato e a remuneração serão registrados no Registro Nacional Único.

Art. 14. A remuneração observará tabela fixada em regulamento, com base em estudo técnico, que estabelecerá faixas e limites por tipo de serviço e por porte do negócio.

§ 1º É vedada a inclusão, direta ou indireta, da remuneração do representante de interesses no preço de contrato celebrado com o poder público.

§ 2º O regulamento poderá vedar a remuneração condicionada ao resultado em determinadas atividades, especialmente nas contratações públicas.

CAPÍTULO V - DA FISCALIZAÇÃO E DAS SANÇÕES

Art. 15. Compete ao órgão de que trata o art. 6º fiscalizar o cumprimento desta Lei no âmbito do Poder Executivo federal, inclusive mediante o cruzamento dos registros com agendas, contratos, licitações, transferências e emendas parlamentares, e aos órgãos de controle dos demais Poderes e entes, no seu âmbito.

Art. 16. O descumprimento desta Lei sujeita o representante de interesses, conforme a gravidade, às seguintes sanções, aplicadas em processo administrativo com contraditório e ampla defesa:

I - advertência;

II - multa de até vinte vezes o valor da remuneração recebida no contrato a que se refere a infração;

III - suspensão da inscrição por até dois anos;

IV - cassação da inscrição, com impedimento de nova inscrição por cinco anos.

Parágrafo único. À pessoa jurídica contratante aplicam-se, quando configurado ato lesivo à administração pública, as sanções da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

Art. 17. O exercício de atividade sujeita a registro sem observância das exigências desta Lei será apurado pelo órgão competente. Havendo indícios de infração penal, os fatos serão encaminhados à polícia judiciária e ao Ministério Público, conforme suas atribuições.

Art. 18. Exercer, mediante remuneração, representação de interesses perante o poder público sem a inscrição ou sem o registro exigidos nesta Lei, com o fim de ocultar a atividade:

Pena - detenção, de seis meses a dois anos, e multa, se o fato não constitui crime mais grave.

Art. 19. A atuação de servidor ou empregado público, ou de ocupante de cargo em comissão ou função de confiança, como representante de interesses de terceiros perante o poder público constitui infração disciplinar grave, punível com demissão ou destituição, na forma do respectivo estatuto, sem prejuízo da responsabilização por improbidade administrativa e das sanções penais cabíveis.

CAPÍTULO VI - DA ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL

Art. 20. Os representantes de interesses poderão organizar-se em sindicato, nos termos da legislação trabalhista, e o código de ética da profissão será aprovado em regulamento, ouvida a categoria.

CAPÍTULO VII - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 21. As informações do Registro Nacional Único, ressalvados os dados pessoais protegidos por lei, serão publicadas em portal de acesso livre, com busca por representante, contratante, autoridade, órgão e assunto.

Art. 22. O Poder Executivo regulamentará esta Lei.

Art. 23. Esta Lei entra em vigor após decorridos cento e oitenta dias de sua publicação oficial.

Como implantar

Período	O que acontece
Meses 1 a 6	Regulamento; construção do Registro Nacional Único e do portal público; estudo técnico da tabela de remuneração; código de ética ouvida a categoria
Mês 7	Lei em vigor: inscrição obrigatória, registro de contatos e agendas públicas com o número do lobista no Executivo federal
Meses 7 a 18	Adesão do Congresso, dos tribunais e dos estados e municípios ao mesmo registro; primeiros relatórios trimestrais de remuneração publicados
A partir do mês 19	Cruzamento sistemático dos registros com contratos, emendas e licitações; primeiro relatório público de fiscalização

O lobista não vai deixar de existir. O que vai deixar de existir é o lobista invisível. E um país em que se sabe quem pediu o quê, em nome de quem e por quanto é um país muito mais difícil de comprar.

Brasil Íntegro

A lei não chega onde a corrupção nasce

No Índice de Percepção da Corrupção 2025, divulgado em 2026, o Brasil tirou nota 35, numa escala de zero a cem, e ficou em 107º lugar entre 182 países. O índice reúne avaliações sobre a percepção da corrupção no setor público. E não é por falta de lei. Nas últimas décadas o país construiu um aparato sério: a Lei Anticorrupção, de 2013, os programas de integridade, as políticas de governança, os códigos de ética, as controladorias, as grandes operações da polícia. Tudo isso é necessário. E nada disso chega onde a corrupção nasce.

Porque a lei trabalha em três lugares: define a regra, pune quem desvia e cria controles nas instituições. Nenhum dos três toca a pessoa. O servidor faz o curso de ética, assina o código de conduta, sabe de cor o que é certo. E, diante da pressão, da oportunidade, do amigo que pede, ele age do jeito que sempre agiu. Porque saber o que é certo é memória de informação. Fazer o que é certo, sob pressão, é competência. E competência só se constrói com treino.

A Virtologia faz uma distinção que explica o Brasil inteiro: valor declarado não é competência praticada. Todo mundo diz que a honestidade é um valor. Quase ninguém treinou a honestidade como competência. Por isso o país pode declarar a honestidade em todo discurso e ter, ao mesmo tempo, a corrupção como cultura. O que falta não é o valor. É a competência.

A raiz é a mesma do crime

Em A Raiz do Crime eu mostro que o crime nasce do estágio primitivo do orgulho e do egoísmo: o quanto a pessoa enxerga o outro como outro e se importa com ele. A corrupção não é diferente. O corrupto de gravata e o ladrão de rua têm a mesma raiz, só mudam a linguagem social. O orgulho é o servidor que se sente acima da regra, que acha que o cargo é dele, o "você sabe com quem está falando?". O egoísmo é a prioridade do próprio interesse sobre o interesse público: o cargo usado para si, para a família, para os amigos. O "jeitinho" que o Brasil aprendeu a achar simpático é o egoísmo com bom humor.

Um estudo de Neil Garrett, Stephanie Lazzaro, Dan Ariely e Tali Sharot, publicado na Nature Neuroscience em 2016, acompanhou a desonestidade em uma tarefa experimental. Ao longo das repetições, a resposta da amígdala à desonestidade em benefício próprio diminuiu, e essa redução antecipava o aumento da desonestidade seguinte. Os autores estudaram a adaptação à desonestidade. Na leitura que faço para a vida pública, a sequência ajuda a compreender como uma pequena exceção pode abrir caminho para desvios cada vez maiores.

A Virtologia trabalha a formação no outro sentido: inscrever a Honestidade pela compreensão, pela prática e pela repetição. O cérebro aprende com o que faz. Essa é a base do Brasil Íntegro: levar a virtude da informação conhecida à resposta incorporada, disponível diante da pressão. A elaboração do programa é a contribuição que desenvolvo a partir dessa compreensão da formação humana.

Dois aumentos de uma vez

O Brasil Íntegro produz dois aumentos ao mesmo tempo, e eles não são separáveis.

O primeiro é o aumento da honestidade. O servidor que treinou Humildade deixa de se sentir acima da regra. O que treinou Abnegação coloca o interesse público antes do seu. O que treinou Honestidade cumpre o que promete e recusa a pequena vantagem. O que treinou Igualdade atende o desconhecido como atenderia o amigo. Cada virtude fecha uma porta por onde a corrupção entra.

O segundo é o aumento da capacidade de funcionar. Um servidor mais funcional, literalmente. Que decide melhor, que não explode com o colega, que não se paralisa diante do problema, que não terceiriza a culpa, que não adoece com a pressão. E aqui está o ponto que quase ninguém percebe: isso é tratamento de saúde mental. Não é metáfora. Na Virtologia, o sofrimento psíquico vem do funcionamento primitivo. Quanto mais primitivo, mais o indivíduo vive no apagão, na ansiedade, na compulsão, na reatividade. A virtude construída tira o comando do instinto e devolve o comando ao indivíduo. Por isso a Aceitação diminui a ansiedade, a Individuação tira a pessoa da plateia imaginária que a adoece, o Perdão solta o ressentimento que a mantém presa, a Perseverança tira do desânimo. O mesmo treino que torna o servidor honesto torna o servidor mais saudável.

E os dois aumentos se alimentam. O servidor adoecido decide pior, e decide sob o apagão, que é exatamente quando a exceção e o desvio passam. O servidor que se sente sem valor procura valor no poder do cargo. O que vive na escassez emocional procura compensação onde der. Tratar a saúde mental do servidor é também uma política anticorrupção. E combater a corrupção pela virtude é também uma política de saúde mental.

Para quem já tem um quadro instalado, o programa se soma ao acompanhamento médico e psicológico, ampliando o cuidado. Para todo o resto, ele é o cuidado que o Estado nunca ofereceu a quem trabalha para ele.

Do vereador ao Presidente da República

Pelo Ipea, o Brasil já passava de 11 milhões de vínculos no serviço público em 2016, somando União, estados e municípios. O dado conta vínculos de trabalho, e uma pessoa pode ter mais de um vínculo. Mais da metade estava nas prefeituras. É o professor, o agente de saúde, o fiscal, o guarda, o atendente, o técnico. E acima deles estão os que têm a caneta: secretários, ministros, dirigentes, e os que foram eleitos, de vereador a Presidente.

O Brasil Íntegro é para todos eles. Um dos maiores projetos que este país poderia fazer: todo agente público, do concursado ao comissionado, do vereador ao Presidente da República, passando pelo mesmo treino de virtudes.

Em toda organização que eu estudo, a cultura começa pelo exemplo de quem decide. Por isso o programa deve começar pelo topo. Eu gostaria de ver o Presidente da República participando primeiro e assumindo em público o mesmo compromisso de formação que pede à equipe. Mostrar a participação tem uma força enorme. O caderno continua sendo de cada pessoa; na roda, cada um escolhe o que compartilhar do próprio percurso.

Para cada grupo, o caminho é um:

- **Para o servidor concursado** do Executivo federal, proponho incorporar o programa à formação obrigatória. Entra no estágio probatório de quem chega e na capacitação de quem já está, com prazo para todos concluírem.
- **Para o ocupante de cargo em comissão e de função de confiança**, proponho, no Executivo federal, vinculá-lo à formação exigida para permanecer no cargo: quem é nomeado tem um prazo para concluir. Cargo de confiança exige confiança, e confiança se constrói.

- **Para** secretários e dirigentes, a mesma regra, e com prioridade, porque é deles que a cultura desce. Para os ministros, que o Presidente nomeia livremente, o caminho é o convite público, com a conclusão registrada à vista de todos.
- **Para quem tem mandato**, o vereador, o prefeito, o deputado, o senador, o governador, o Presidente, a Constituição não deixa uma lei comum criar condição nova para alguém exercer o mandato que o povo deu. Então o caminho é outro, e talvez seja ainda mais forte: o compromisso público. O eleito que conclui o Brasil Íntegro tem isso registrado, à vista de todos. E proponho que o candidato possa informar, no registro da candidatura, que concluiu o programa, para o eleitor ver antes de votar. Quem não quiser fazer, vai ter que explicar ao eleitor por quê.
- **Para o Legislativo, o Judiciário, o Ministério Público, os estados e os municípios**, que têm autonomia, a adesão é por ato próprio, com o mesmo programa, gratuito, pronto para usar.

A proposta incorpora o treino à formação pública. O trabalho diário muda o cérebro porque aquilo que se repete se inscreve. Os catorze dias organizam o ciclo inicial de cada virtude, e a continuidade, as rodas e as revisões consolidam a mudança. É o percurso completo que leva a competência para o modo de funcionar da pessoa.

O projeto: Programa Nacional Brasil Íntegro

O que é

Um programa nacional de treinamento de virtudes por neuroplasticidade para todo agente público do país, com dois objetivos: aumentar a honestidade e aumentar a capacidade de funcionar, cuidando da saúde mental de quem serve o público. Não é um curso de ética. É um protocolo de formação da personalidade, com duração de cerca de oito meses, desenhado para que cada virtude saia da memória de informação e entre na memória do que a pessoa faz sem pensar.

As quinze virtudes

As virtudes seguem a ordem da Pirâmide da Virtologia. Primeiro a Base, porque ninguém sustenta honestidade sem ter construído o ego que a sustenta. Depois as virtudes do serviço público. Por último o Topo. Humildade e Abnegação abrem para todos. Dentro de cada bloco, cada um começa pela que mais falta.

Virtude	O que muda no agente público
A Base	
Humildade	Deixa de se sentir acima da regra; aceita o retorno do subordinado e do cidadão; admite o erro administrativo.
Abnegação	Coloca o interesse público antes do próprio; recusa o privilégio do cargo; sustenta a decisão tecnicamente certa, mesmo impopular.
Aceitação	Trabalha dentro do orçamento e dos limites reais sem sabotar nem buscar atalho; recebe a auditoria sem guerra.
Responsabilidade	Responde pelas próprias decisões e presta contas; não terceiriza o erro para o subordinado.
Perdão	Solta o ressentimento com a chefia, com o colega, com a instituição, que adoece e envenena o ambiente.
Individuação	Decide pelo que é certo, e não pela plateia do grupo, do partido ou do padrinho.
Estado de Certeza	Age sem paralisar pelo medo; sai da hipervigilância e da ansiedade que levam à omissão.
Perseverança	Sustenta o trabalho e a integridade quando o resultado demora e o ambiente pressiona.
As virtudes do serviço público	
Honestidade	Cumpre o que promete; declara o conflito de interesse; recusa a pequena vantagem.
Verdade	Não falsifica relatório; comunica o fato desfavorável; recusa a narrativa conveniente.
Brandura	Faz a pausa antes da decisão irreversível; não decide sob o apagão da pressão.
Ajuda ao Próximo	Antecipa a necessidade do cidadão e vai além da resposta burocrática mínima.
O Topo	
Igualdade	Atende por ordem de chegada, sem o "sabe com quem está falando"; decide por mérito, não por afinidade.
Fraternidade	Enxerga no cidadão desconhecido alguém da mesma família humana.
Amor ao Próximo	Torna desconfortável, por dentro, usar o cargo para ferir, humilhar ou se aproveitar do outro.

Como funciona

O método segue os treze passos dos Fundamentos da Virtologia, apresentados em Antes dos projetos. Uma virtude por vez, em ciclos iniciais de catorze dias, com cerca de vinte e cinco minutos por dia, além da leitura nos três primeiros dias e das duas atividades semanais. Pela manhã, preparar, estudar, ler a afirmação em voz alta, escrever à mão, meditar sobre uma situação real do trabalho, recuperar sem consultar e escrever a frase de gatilho. Durante o dia, aplicar no serviço. À noite, registrar e cuidar do sono. Na semana, um exercício específico e uma roda das dez perguntas. Depois de cada ciclo, revisões aos sete, trinta, noventa e cento e oitenta dias. As escolas de governo e os órgãos organizam a oferta durante a jornada e a continuidade do percurso.

São quinze ciclos iniciais de catorze dias, mais uma semana de abertura e duas de integração no fim: cerca de trinta e três semanas, oito meses.

O material é o livro e o caderno. Todo agente público recebe o Manual e um Caderno Brasil Íntegro, com as situações do serviço público para cada virtude, impressos ou em arquivo digital gratuito. A plataforma de ensino a distância das escolas de governo entra como canal: vídeos de apoio, registro de conclusão, certificado. Mas o protocolo funciona inteiro só com o livro, para o servidor da capital e para o agente de saúde da zona rural sem internet.

As rodas acontecem no próprio local de trabalho, mediadas por servidores formados como facilitadores. O que se fala na roda fica na roda. E nenhuma chefia participa da roda dos seus subordinados.

O que é de cada um e o que é do Estado

O caderno é do servidor. O que ele escreve sobre os próprios erros, as próprias fraquezas, os próprios gatilhos, ninguém lê. O Estado registra só uma coisa: que ele concluiu. Nenhum resultado individual de

avaliação de virtude entra em ficha funcional, em processo disciplinar ou em promoção. No dia em que o servidor desconfiar que a virtude virou instrumento de vigilância, o programa morre.

O que se mede

O Brasil Íntegro nasce para ser medido, e medido por quem não tem interesse no resultado.

- No agente público, a universidade poderá acompanhar a avaliação de virtudes, opcional, na entrada, no fim do percurso e noventa dias depois, junto com instrumentos adequados ao estudo da honestidade e da humildade. Quando for necessário relacionar as respostas da mesma pessoa ao longo do tempo, a base será pseudonimizada, com a identificação separada e protegida. Os resultados publicados serão agregados.
- **Na saúde:** afastamentos por transtornos mentais, faltas, rotatividade e clima nos órgãos.
- Na integridade, acompanham-se processos disciplinares, denúncias, achados de auditoria, tempo de tramitação e avaliação do cidadão sobre o atendimento. O aumento da confiança pode trazer mais relatos no começo. Por isso a universidade lê as denúncias junto com clima, acolhimento, apuração e resolução: o que está sendo revelado, como o órgão responde e que mudanças chegam ao serviço.
- **A comparação:** como o programa entra nos órgãos em ondas, os órgãos que começaram primeiro podem ser comparados com os que ainda não começaram. É a forma mais honesta de saber o que o programa realmente muda.

Quanto custa

No desenho inicial do Brasil Íntegro, trabalhei com estimativas de R$ 13 milhões a R$ 19 milhões para produção do material, plataforma, avaliação científica e piloto, e de R$ 80 a R$ 120 por participante nas etapas seguintes. São referências preliminares para dimensionar a ideia. Cada órgão desenvolverá seu projeto e seu orçamento. O Manual digital é oferecido gratuitamente, e o caderno pode ser impresso pelo Estado.

A comparação econômica ajuda a enxergar a escala. Um estudo da Fiesp divulgado em 2010 estimou perdas associadas à corrupção entre 1,38% e 2,3% do PIB. A atualização divulgada em valores de 2012 situou a faixa entre R$ 51,4 bilhões e R$ 84,5 bilhões anuais. Usando apenas o menor valor histórico como cenário ilustrativo, 1% equivale a R$ 514 milhões. Essa é a ordem de grandeza do problema que a formação pretende enfrentar. O investimento concreto e os resultados serão acompanhados no desenvolvimento de cada aplicação.

E isso sem contar o outro aumento, o da saúde. Cada servidor que deixa de se afastar por esgotamento, ansiedade ou depressão é um serviço que continua funcionando, um colega que não fica sobrecarregado e um cidadão que é atendido.

Os ganhos

Para quem	O que ganha
O cidadão	Um atendimento mais honesto, mais igual e mais humano, e um dinheiro público que chega aonde deveria chegar.
O servidor	Cuidado com a própria saúde mental, mais domínio sobre si, menos apagão sob pressão e uma formação que serve para a vida inteira, dentro e fora do trabalho.
O dirigente	Equipes que decidem melhor, conflitos menores e uma cultura que não depende só de fiscalização.
O eleito	A chance de mostrar ao eleitor, com fato, que levou a integridade a sério.
O Estado	Menos desvio, menos afastamento, menos processo disciplinar, mais eficiência.
O país	Uma mudança de cultura que a lei sozinha nunca conseguiu, e o Brasil como referência mundial em formação de integridade pública.

Quem faz o quê

Quem	Papel
Controladoria-Geral da União	Coordenação nacional, por ser o órgão central de integridade do Executivo
Ministério da Gestão e da Inovação	Integração com a gestão de pessoas, o estágio probatório, a capacitação e a saúde do servidor
Escola Nacional de Administração Pública e escolas de governo	Operação, formação dos facilitadores, plataforma e certificação
Órgãos e entidades	Rodas no local de trabalho, tempo protegido para o treino, facilitadores
Legislativo, Judiciário, Ministério Público, estados e municípios	Adesão por ato próprio
Justiça Eleitoral	Registro da informação de conclusão declarada pelo candidato
Universidades	Avaliação independente e pesquisa
Autor do método	Cessão gratuita do método e do material e formação gratuita da primeira turma de facilitadores; em troca, só os indicadores para publicação científica; nunca a avaliação dos resultados

O instrumento: a Lei do Brasil Íntegro

O programa vai por lei de iniciativa do Presidente da República, porque mexe no regime dos servidores da União, que só o Presidente pode propor mudar. Na União, ele é obrigatório. Nos outros Poderes, nos estados e nos municípios, que têm autonomia, ele é oferecido pronto e gratuito, por adesão. E a lei acrescenta, na legislação eleitoral, a possibilidade de o candidato informar, no registro da candidatura, que concluiu o programa.

Carta de apresentação

Excelentíssimo Senhor Presidente da República, a quem cabe a iniciativa deste projeto, Excelentíssimos Senhores Senadores e Deputados Federais,

O Brasil construiu, nas últimas décadas, um dos arcabouços normativos mais completos contra a corrupção. Ainda assim, o país ficou em 107º lugar entre 182 no Índice de Percepção da Corrupção divulgado em 2026. A lei define a regra, pune o desvio e controla as instituições, mas não chega à pessoa, onde a corrupção nasce como hábito e se naturaliza pela repetição.

Este projeto institui o Programa Nacional Brasil Íntegro: o treinamento de quinze virtudes por neuroplasticidade, em ciclos iniciais de catorze dias, com continuidade e revisões, para todo agente público. Ele produz dois aumentos ao mesmo tempo. O da honestidade, que fecha as portas por onde a corrupção entra. E o da capacidade de funcionar, que cuida da saúde mental de quem serve o público. Proposto como obrigatório para os servidores e dirigentes do Executivo federal,

aberto por adesão aos demais Poderes e entes, e oferecido como compromisso público aos que têm mandato, a começar por quem exerce os mais altos cargos da República.

O método, o material e a formação dos facilitadores são cedidos ao país de graça e sem exclusividade. Eu não cobro nada, não pleiteio cargo, contrato ou consultoria decorrente deste programa e não participo da avaliação dos seus resultados, que é das universidades. A única contrapartida que eu peço são os indicadores: as mudanças medidas, sem identificação de ninguém, para virarem publicação científica. O resto é ganho do Brasil.

Respeitosamente,

Eduardo Casarotto

Anteprojeto de lei

PROJETO DE LEI Nº ..., DE ...

Institui o Programa Nacional Brasil Íntegro, de formação em virtudes para agentes públicos, e altera a Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional Brasil Íntegro, de formação em virtudes para agentes públicos, com os objetivos de:

I - fortalecer a integridade no serviço público, pela formação de competências morais;

II - promover a saúde mental e a capacidade funcional dos agentes públicos;

III - qualificar o atendimento ao cidadão.

Art. 2º O Programa observará os seguintes princípios:

I - a laicidade, tratadas as virtudes como competências, e não como credo;

II - a prática repetida e espaçada no tempo, como condição da formação de competências;

III - a gratuidade para os participantes;

IV - a execução integral a partir de material impresso ou digital gratuito, sem dependência de recurso tecnológico;

V - a privacidade dos registros pessoais do participante;

VI - a vedação do uso de resultados individuais para fins disciplinares, de avaliação funcional ou de progressão;

VII - a avaliação independente dos resultados;

VIII - a participação nas atividades em grupo sem obrigação de expor fatos pessoais, assegurada atividade alternativa a quem alegar objeção de consciência.

CAPÍTULO II - DO PROGRAMA

Art. 3º O Programa compreende a formação em quinze competências morais, organizadas em três etapas sucessivas:

I - etapa de base: Humildade, Abnegação, Aceitação, Responsabilidade, Perdão, Individuação, Estado de Certeza e Perseverança;

II - etapa do serviço público: Honestidade, Verdade, Brandura e Ajuda ao Próximo;

III - etapa de topo: Igualdade, Fraternidade e Amor ao Próximo.

Art. 4º Cada competência será trabalhada pelos treze passos de referência, em ciclo inicial de catorze dias, com prática diária, um exercício específico e uma roda por semana, e revisões aos sete, trinta, noventa e cento e oitenta dias após o ciclo. A oferta será integrada à formação durante a jornada, na forma do regulamento, com continuidade segundo a consolidação do aprendizado.

Art. 5º O participante receberá gratuitamente o material do Programa, impresso ou em arquivo digital, e a plataforma de ensino a distância das escolas de governo será utilizada como apoio, registro de conclusão e certificação.

CAPÍTULO III - DA PARTICIPAÇÃO

Art. 6º A conclusão do Programa é obrigatória para os servidores públicos civis do Poder Executivo federal, das autarquias e das fundações públicas a ele vinculadas:

I - durante o estágio probatório, para os que ingressarem após a vigência desta Lei;

II - no prazo de cinco anos, para os demais, segundo cronograma definido em regulamento.

Art. 7º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança no âmbito do Poder Executivo federal, inclusive dirigente máximo de órgão ou entidade, deverá concluir o Programa em até doze meses contados da nomeação, como condição de permanência no cargo ou na função.

Parágrafo único. Os ocupantes dos cargos de mais alta hierarquia terão prioridade na oferta do Programa, e os Ministros de Estado serão convidados a concluí-lo, com registro da conclusão em portal público.

Art. 8º O Programa será oferecido aos detentores de mandato eletivo, e a conclusão, quando ocorrer, será registrada em portal público.

Art. 9º Os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público, a Defensoria Pública, os Tribunais de Contas, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão aderir ao Programa, por ato próprio, para os seus membros e servidores.

CAPÍTULO IV - DA AVALIAÇÃO

Art. 10. O Programa será avaliado por instituições de pesquisa independentes, com instrumentos adequados às perguntas do estudo e indicadores de saúde dos servidores, integridade institucional e qualidade do atendimento. A vinculação longitudinal utilizará dados

pseudonimizados quando necessária, e os resultados serão publicados anualmente de forma agregada, com proteção dos participantes.

Parágrafo único. A implantação em etapas sucessivas por órgão será organizada de modo a permitir a comparação entre órgãos que já concluíram e órgãos que ainda não iniciaram o Programa.

Art. 11. O registro pessoal do participante é de sua exclusiva titularidade, e apenas a conclusão do Programa constará dos assentamentos funcionais.

CAPÍTULO V - DA ALTERAÇÃO DA LEI ELEITORAL

Art. 12. O art. 11 da Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997, passa a vigorar acrescido do seguinte § 17:

"Art. 11. ...

§ 17. O candidato poderá declarar, no pedido de registro, a conclusão do Programa Nacional Brasil Íntegro, informação que será divulgada pela Justiça Eleitoral juntamente com os demais dados da candidatura, mediante comprovação na forma do regulamento." (NR)

A informação proposta é a conclusão de um percurso formativo, comprovada pelas atividades realizadas. É esse compromisso de participação que se pretende tornar visível ao eleitor. A redação final e a numeração do dispositivo serão definidas no trabalho legislativo.

CAPÍTULO VI - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13. A Controladoria-Geral da União coordenará o Programa, em articulação com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e com a Escola Nacional de Administração Pública.

Art. 14. O Poder Executivo poderá receber, por cessão gratuita e não exclusiva, metodologias e materiais destinados ao Programa, vedada a exigência de fornecedor exclusivo.

Art. 15. As despesas decorrentes desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias próprias destinadas à capacitação de pessoal.

Art. 16. As obrigações dos arts. 6º e 7º serão exigíveis a partir da data fixada em regulamento para cada órgão ou entidade, no prazo máximo de vinte e quatro meses da vigência desta Lei, e o prazo do inciso II do art. 6º será contado dessa data.

Art. 17. O Poder Executivo regulamentará esta Lei.

Art. 18. Esta Lei entra em vigor após decorridos cento e oitenta dias de sua publicação oficial.

Como implantar

Período	O que acontece
Meses 1 a 9	Regulamento; Caderno Brasil Íntegro com as situações do serviço público para cada virtude; formação da primeira turma de facilitadores nas escolas de governo; plataforma; conselho científico independente com universidades; linha de base dos indicadores
Meses 10 a 18	Piloto: o primeiro escalão do governo, a começar pelo Presidente da República e pelos ministros, e alguns milhares de servidores de órgãos de perfis diferentes; avaliação e ajuste
Meses 19 a 48	Obrigatoriedade em ondas para o Executivo federal; comissão e função de confiança com prazo de doze meses; adesão dos primeiros estados, municípios e órgãos dos outros Poderes; primeiros resultados comparados entre órgãos
Meses 49 a 84	Todo o Executivo federal concluído; expansão pelas adesões; revisão do programa com os dados

Um país não fica íntegro por decreto. Fica íntegro quando as pessoas que o servem são íntegras. E integridade não é dom, é competência. Se é competência, treina-se. E se treina-se, o Brasil pode começar amanhã.

Uma agenda internacional de humanização

O Brasil tem uma contribuição a apresentar

Este livro nasce de uma pergunta sobre o Brasil, mas as respostas que desenvolve não terminam na fronteira. Uma escola que humilha, um trabalho que adoece, uma prisão que devolve a pessoa sem formação e um serviço público que perde de vista o cidadão são problemas que outros países também enfrentam. A formação humana e o desenho das instituições têm lugar na agenda internacional.

Quero que essas propostas sejam levadas à Organização das Nações Unidas. Que o Brasil apresente sua escola de pensamento, seus métodos e suas experiências e abra uma conversa sobre o que cada país pode construir a partir deles. A Pedagogia da Inscrição, a Humanização Escolar, o Novo Eu, o Inteiras e os Sistemas Humanizados oferecem caminhos para esse trabalho. São ideias brasileiras com campo de aplicação em qualquer país que queira desenvolver pessoas e humanizar suas instituições.

O que atravessa a fronteira é o fundamento: compreender como a pessoa funciona, formar virtudes e organizar ambientes que sustentem esse desenvolvimento. Cada país traz sua língua, sua história, suas necessidades e suas instituições. É nesse encontro que a proposta ganha forma local e que a experiência de um lugar pode ajudar outro.

Educação e formação da personalidade

A Pedagogia da Inscrição pergunta o que a escola forma enquanto ensina. Essa pergunta cabe numa escola brasileira, colombiana, portuguesa ou de qualquer outro país. O modo como o adulto corrige, a forma de aplicar uma regra, a participação do aluno e a experiência de aprender com o erro fazem parte da formação humana em todos esses lugares.

Proponho levar esse pensamento à UNESCO, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, e aproximá-lo das redes de educação, das universidades e dos ministérios interessados. A UNESCO já desenvolve uma agenda de educação para a paz e de aprendizagem social e emocional. A contribuição que apresento é a articulação entre inscrição neural, virtudes, formação do professor e humanização do sistema escolar.

Uma cooperação pode começar com escolas de países diferentes trabalhando a mesma virtude e compartilhando o que aprenderam. Os materiais são traduzidos, os exemplos são preparados com os professores locais, os facilitadores são formados e as universidades acompanham a experiência. O protocolo mantém sua referência; a aula encontra a linguagem da criança e da comunidade. A escola participante passa a ter outras escolas com quem pensar e aprender.

Prisão e reintegração

O Novo Eu foi escrito para que uma pessoa consiga começar a trabalhar dentro de uma cela, com o livro e um caderno. Essa simplicidade dá à proposta uma possibilidade ampla de circulação. O orgulho e o egoísmo não têm nacionalidade. A capacidade de aprender, reconhecer o outro e construir uma nova resposta também atravessa culturas.

A interlocução internacional dessa frente pode ser desenvolvida com o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, o UNODC, e com as instituições de execução penal de cada país. As Regras de Nelson Mandela colocam a dignidade, a educação e a reintegração entre as referências para o tratamento de pessoas privadas de liberdade. O Novo Eu oferece um percurso de formação para trabalhar dentro dessa agenda, articulado ao cuidado com os servidores e à continuidade depois da saída.

Quero aproximar unidades que possam trocar experiências de formação dos presos, dos policiais penais e das famílias. Uma unidade aprende como outra organizou as rodas, alcançou quem tinha dificuldade de leitura e manteve o trabalho com os egressos. As universidades estudam os resultados e ajudam a aperfeiçoar a aplicação. A experiência compartilhada deixa de pertencer apenas à unidade em que começou.

Saúde e trabalho

Na saúde, o Brasil tem a experiência do SUS e da Política Nacional de Humanização para levar à conversa. Proponho articular Ministério da Saúde, gestores, universidades e instituições de acreditação com a Organização Pan-Americana da Saúde e a Organização Mundial da Saúde, OPAS e OMS. O tema é o cuidado com quem cuida, a experiência de quem é atendido e a formação humana dentro da gestão dos serviços.

No trabalho, a interlocução pode alcançar a Organização Internacional do Trabalho, a OIT, com participação de governos, trabalhadores e empregadores. A Terceira Onda e os Sistemas Humanizados oferecem uma leitura sobre motivação, propósito, competência moral e organização do ambiente. A proposta é desenvolver práticas em que a qualidade do trabalho e o funcionamento humano avancem juntos.

A acreditação e a certificação entram com suas funções próprias. A ONA é uma interlocutora brasileira para a qualidade e a segurança em saúde. A ISO é uma organização de normalização internacional, e a ABNT pode articular a contribuição brasileira nesse campo. A ONU reúne outra frente: diálogo entre países, cooperação e agendas comuns. Cada caminho tem sua instituição responsável, e os caminhos podem se fortalecer mutuamente.

Mulheres e instituições

O Inteiras também tem uma contribuição internacional. A formação de mulheres e homens para autonomia, igualdade, responsabilidade e relações sem posse pode dialogar com a ONU Mulheres e com os órgãos nacionais que trabalham a prevenção da violência. O material encontra os serviços, as escolas e os grupos de cada lugar. O país parceiro desenvolve sua aplicação com quem conhece aquela realidade.

O Brasil Íntegro e a proposta de boas práticas podem entrar no diálogo sobre desenvolvimento institucional, inclusive com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o PNUD. A formação em virtudes de quem serve, a circulação de soluções e o uso responsável dos dados têm um objetivo comum: fazer a instituição funcionar melhor para a pessoa que depende dela.

Levar o pensamento e construir a cooperação

O primeiro movimento é reunir essa contribuição numa apresentação internacional: a base doutrinária, os materiais disponíveis, os relatos de aplicação, os resultados acompanhados e as frentes que cada país pode desenvolver. O Itamaraty, em articulação com os ministérios de cada área, pode levar a proposta aos canais de cooperação e às representações brasileiras junto às Nações Unidas.

Quero ver universidades e instituições de países diferentes participando dessa construção. Traduzir o material, formar multiplicadores, organizar experiências locais, acompanhar resultados e publicá-los são trabalhos que podem ser construídos em conjunto. O país que participa recebe uma base e devolve aprendizado. É assim que uma ideia ganha alcance sem perder o contato com a vida de quem vai usá-la.

A agenda internacional deve começar junto com o desenvolvimento brasileiro. Enquanto uma rede de ensino aplica, outra pode conhecer. Enquanto uma unidade prisional organiza o percurso, outra pode preparar seus facilitadores. Enquanto as instituições discutem uma norma, os países podem compartilhar práticas. Há trabalho para ministros, parlamentares, gestores, pesquisadores e representações diplomáticas, cada um na sua função.

O Brasil pode apresentar ao mundo mais do que exemplos de seus problemas. Pode apresentar pensamento e caminhos de transformação. Este livro é parte dessa contribuição. Quero que suas ideias cheguem a quem decide aqui e a quem, em outros países, também está procurando uma forma de construir pessoas mais funcionais e instituições mais humanas.

Como o brasileiro vota

Doze candidatos, dois lados

Em 1989, na primeira eleição direta para presidente depois da ditadura, foram mais de vinte candidatos. Em 2018, treze. Em 2026, doze. Um monte de partido, um monte de proposta. E, no primeiro turno de 2026, dois candidatos somaram 92% dos votos válidos: Flávio Bolsonaro, com 47,03%, e Lula, com 45,16%, no boletim do TSE com 99,99% da apuração. Os outros dez juntos não chegaram a 8%. No segundo turno, Lula venceu com 51,79% contra 48,21%. O Brasil se dividiu ao meio.

Isso é um fenômeno. Nas décadas anteriores também havia dois grandes polos, mas a disputa era sobre quem governava melhor. O que nasceu nas últimas eleições é outra coisa: uma direita e uma esquerda como identidade. Muito parecido com o que sempre foram os Estados Unidos, com republicanos e democratas. As pessoas não dizem mais só em quem votam. Dizem o que são.

E eu leio isso como parte do processo civilizador. Durante muito tempo, a maior parte do Brasil não tinha maturidade política nenhuma. Votava no candidato que o chefe local indicava, no que dava o presente, no que aparecia mais. Agora uma parcela do país começou a se interessar. Começou a ter lado, a discutir, a acompanhar. O Brasil está começando a engatinhar em política.

E quem engatinha cai. É por isso que as famílias brigam. Em 2022, o Datafolha perguntou, e 49% dos eleitores disseram que tinham deixado de falar de política com amigos ou familiares para evitar discussão. No Natal de 2025, 11% dos brasileiros disseram que algum parente não iria

à ceia por causa de política. As pessoas ainda não conseguem estudar política, não se aprofundam, têm ideias rasas e votam com elas. A discussão vira briga porque ainda não há análise. Há torcida.

E tem a outra parte do país, a que ainda não se interessa. Que não gosta de votar, não liga para ir votar, não acompanha nada do que acontece no meio do ano. Mesmo com o voto obrigatório, 21% dos eleitores não foram votar no primeiro turno de 2026. Isso acontece em todos os países, e não é motivo de vergonha. É a fotografia de um país em que uma parte já entrou na política, ainda de forma infantil, e outra parte ainda nem entrou.

O voto contra

Tem uma coisa no voto brasileiro que pesa muito: o voto contra. Votar não para eleger alguém, mas para impedir que o outro ganhe. Em agosto de 2026, o Datafolha perguntou, e 30% dos eleitores disseram que votavam no seu candidato principalmente para evitar que outro fosse eleito. Entre os eleitores de Flávio Bolsonaro, eram 35%. Entre os de Lula, 23%. E, em setembro, 47% dos eleitores diziam que não votariam de jeito nenhum em Lula, e outros 47% diziam o mesmo de Flávio. Quase metade do país rejeitava cada um dos dois.

Quem estuda o voto no Brasil já tinha visto isso há muito tempo. Os cientistas políticos David Samuels e Cesar Zucco mostraram que o comportamento do eleitor brasileiro se organizou, por décadas, em torno do sentimento a favor ou contra um único partido. O "anti" pesa tanto quanto o "pró".

Pela Virtologia, o voto contra é o voto do medo. O medo mora no Grupo 1 das necessidades, o da sobrevivência. Quem vota contra não está escolhendo um projeto de país. Está se defendendo de uma ameaça. E é por isso que a política brasileira precisa tanto de um inimigo: o inimigo mobiliza o medo, e o medo vota.

E quanto mais o eleitor vota contra, menos ele precisa saber a favor do quê está votando. Não precisa ler programa de governo, não precisa saber como funciona um ministério, não precisa conhecer o candidato. Basta saber quem ele odeia.

O mapa mudou

O mapa do voto brasileiro não é mais o de vinte anos atrás. Veja o que a pesquisa Datafolha de meados de outubro de 2026 mostrava, em intenção de voto para o segundo turno:

Grupo	Lula	Flávio
Evangélicos	29%	62%
Católicos	52%	42%
Mulheres	49%	40%
Homens	40%	52%
Até 2 salários mínimos	53%	38%
De 2 a 5 salários mínimos	40%	55%
Sudeste	41%	51%
Nordeste	61%	32%

Repare no que mudou. O pobre que votava em peso no PT hoje está dividido: perto de quatro em cada dez eleitores das famílias de até dois salários declaravam voto no candidato do bolsonarismo. E a faixa logo acima, a de quem ganha de dois a cinco salários, ia majoritariamente para o outro lado. O evangélico, muito presente nas periferias, estava com folga na direita. Na urna, Lula venceu nos nove estados do Nordeste. Flávio venceu em todos os estados do Sul e do Centro-Oeste e no Distrito Federal, e em todo o Sudeste menos Minas Gerais. No Norte, a diferença foi de 1.079 votos.

E tem um empresário, de cabeça antiga, que ficou com uma marca do Lula de quarenta anos atrás: "o Lula é contra a empresa". Só que esse Lula já não existe faz tempo. Em 2002 ele assinou a Carta ao Povo Brasileiro, comprometendo-se com a estabilidade da economia, e teve como vice um empresário, José Alencar. Hoje o vice dele é Geraldo Alckmin, que foi o seu adversário pelo PSDB. Vejo aí uma trajetória de amadurecimento político. Eu vejo um político que começou totalmente à esquerda e que entendeu, com o tempo, que não dá para cuidar só do trabalhador. O trabalhador tem que ser cuidado, o pobre tem que ter chance e segurança. Mas existe a economia do país, existe o agro, existem os empresários, e quem governa tem que cuidar de tudo isso junto.

O político também amadurece. E o eleitor que vota na marca de quarenta anos atrás está votando contra uma pessoa que já não existe. Isso vale para qualquer lado: quem vota numa caricatura do adversário não está enxergando o adversário, está enxergando o próprio medo.

Maturidade política também é competência

Como em qualquer profissão, existe uma maturidade política. Saber como funciona um ministério, como uma lei nasce e morre no Congresso, como o dinheiro sai do orçamento e chega ou não chega na ponta, como se negocia sem se vender, como se governa para quem não votou em você. Isso não se aprende no palanque. Aprende-se com tempo, com formação e com erro.

A eleição de 2026 deu um exemplo claro do que acontece quando falta essa maturidade. O escritor Augusto Cury foi candidato a presidente e, na sabatina da TV Globo, propôs combater o feminicídio com drones e com um aplicativo: a mulher ameaçada acionaria o sistema pelo celular, e a ocorrência seria enviada à delegacia mais próxima. Na mesma sabatina, sugeriu parar de contratar servidores e colocar inteligência artificial no lugar. Teve 2,9% dos votos.

Repare no que a proposta revela. O drone chega depois da ameaça. É uma resposta à ameaça já instalada. No capítulo do Inteiras, proponho aprofundar também a formação que chega antes. E o feminicídio acontece, na maior parte das vezes, dentro de casa, pelas mãos do parceiro ou do ex, muitas vezes com uma medida protetiva já descumprida. Não é falta de tecnologia que mata essas mulheres. É uma formação de homem que começou trinta anos antes. E trocar servidor por inteligência artificial, num Estado em que o professor, o enfermeiro e o policial são justamente quem falta, mostra que não se sabe como o sistema funciona por dentro. Não é questão de intenção. É questão de maturidade.

E aqui está o ponto. O eleitor não enxerga essa maturidade. Ele não tem como avaliar se o candidato sabe ou não como funciona o Ministério da Educação. Ele enxerga uma marca. Um nome conhecido, uma frase forte, uma promessa simples, um rosto que aparece. Assim como escolhe um produto na prateleira. E uma candidatura que não nasce de um projeto de país, mas de um nome que já vende, vira vitrine, e não governo.

A marca e o espelho

Então em que o brasileiro vota? Ele vota naquele que o representa. E representar, para a maior parte do eleitor, não quer dizer ter o melhor projeto. Quer dizer ter o discurso que o defende.

O político sabe disso. Durante muito tempo, Lula defendeu o pobre, defendeu o trabalhador, e do outro lado ficou o patrão, a elite, o rico. Todo discurso que defende alguém cria, junto, alguém de quem defender. Hoje uma parte grande da disputa passou para outro terreno: o da mulher. De um lado, o discurso que quer acabar com o feminicídio e com o machismo. Eu vejo isso de perto, porque o Inteiras, o movimento que eu ajudei a fundar, conta com o apoio do Ministério das Mulheres, e ali há um interesse genuíno de acabar com o feminicídio.

Do outro lado, o discurso que promete manter as coisas como sempre foram.

E é aqui que a coisa fica clara. O eleitor não vota no candidato. Vota no espelho. Ele procura, entre os discursos, aquele que protege o lugar que ele ocupa, o que ele tem medo de perder, o que ele não quer mudar em si. O candidato é só a marca que embala essa proteção. No fundo, o indivíduo vota em si mesmo, para proteger a si mesmo.

Eleger a si mesmo

E o brasileiro elege a si mesmo por dois caminhos ao mesmo tempo.

O primeiro é o do discurso. Ele escolhe o discurso que defende as suas neuroses, as suas incapacidades, o seu machismo, aquilo que ele não quer mudar em si. Isso eu já mostrei.

O segundo é o da identificação. Ele escolhe a pessoa que se parece com ele. Se eu sou evangélico, voto no evangélico. Se eu bebo cachaça, voto no que bebe cachaça comigo. Se eu sou machista, voto no que fala como eu. Se eu falo errado, voto no que fala errado, porque ele é "gente como a gente". E desconfio de quem fala difícil, de quem estudou demais, de quem parece saber mais do que eu. O intelectual não me representa. Ele me lembra o que eu não sou.

Em outras culturas, o critério foi construído de outro jeito. A França passou décadas formando os seus governantes em escolas de administração pública. A Alemanha deu quatro mandatos seguidos de chanceler a Angela Merkel, formada em Física e doutora, com pesquisa no Instituto Central de Físico-Química da Academia de Ciências. Existe, nessas culturas, o costume de entregar o governo a alguém que o eleitor reconhece como mais preparado do que ele mesmo.

O Brasil também já colocou intelectuais na Presidência. Fernando Henrique Cardoso, sociólogo e professor universitário, foi eleito duas vezes no primeiro turno, mas levado sobretudo pelo Plano Real, e não pela cátedra. Michel Temer, constitucionalista, autor de livro de Direito

Constitucional e participante da Assembleia Constituinte, chegou à Presidência pela linha sucessória, como vice. O ponto é outro: o brasileiro não se identifica com eles. O intelectual, no Brasil, ganha quando traz uma solução que o eleitor sente no bolso, e não porque o eleitor o enxerga como alguém a seguir.

E governar é uma função. Uma função muito importante, que exige capacidade. Pense numa cirurgia. Você não escolhe o cirurgião que é parecido com você, que bebe a mesma cerveja, que torce para o mesmo time. Você escolhe o que sabe mais do que você. É a mesma coisa com quem vai cuidar do orçamento da sua cidade, da escola do seu filho, do hospital onde a sua mãe vai ser atendida.

Mas atenção ao que eu chamo de mais capaz. Não é só o mais intelectual. Na Virtologia, a faixa de evolução não mede inteligência, escolaridade nem erudição. Alguém de grande intelecto pode estar numa faixa primitiva e entender tudo de um problema sem que isso o mova um milímetro na direção do outro. O intelecto que compreende e não transforma é o que mais engana. Mais capaz é quem reúne as três competências: a técnica, o que sabe fazer; a comportamental, como age e lidera; e a terceira, a moral, quem ele é em virtudes. É nessa terceira que mora a diferença entre o preparado que serve e o preparado que se serve.

O brasileiro precisa ganhar essa maturidade: eleger alguém mais capaz do que si mesmo, nas três competências. Não alguém igual a mim. Alguém que eu reconheço que pode fazer melhor do que eu.

O voto que protege o próprio lugar

Veja como isso funciona com o machismo, que é onde eu mais enxergo o mecanismo.

Tem o homem que ainda está na segunda onda, a do poder e da dominância. Ele vai abraçar o discurso que promete manter as coisas como sempre foram. Não porque acredita no candidato. Não porque

goste dele. Mas porque está protegendo a si mesmo. Se o discurso da igualdade ganha, ele perde poder dentro de casa. Vai ter que dividir a decisão, o dinheiro, a casa, a voz. E ele não quer perder esse poder.

E tem a mulher que também não quer sair do contrato. Que não quer assumir a própria responsabilidade, não quer o peso do trabalho e da decisão, e prefere ser cuidada como uma criança. Repare na linguagem que está em todo lugar, nas músicas, no senso comum: a mulher é "a bebê", o homem é "o pai". "Deixa com o pai." "Manda pro pai." Essa é a expressão literal do machismo: um adulto no lugar de pai e outro adulto no lugar de filha. E essa mulher também vota para se proteger. Vota no discurso que diz, por baixo: pode deixar, eu mantenho tudo como está, você não vai precisar se mexer. E para ele: você pode continuar mandando.

Isso vira discurso de família. E é justamente o contrário da família. Porque é desse contrato que nasce o feminicídio. É exatamente dele. Quando a mulher quer sair do contrato, o homem que se via como dono sente que perdeu o que era dele. E o discurso que protege o contrato tira de cena a igualdade, a fraternidade e tudo o que a sociedade já conquistou.

Os números mostram uma parte disso. Nas pesquisas do segundo turno de 2026, os homens davam maioria a um lado e as mulheres ao outro. Mas o mecanismo é mais fundo do que o sexo de quem vota: tem homem da terceira onda votando pela igualdade e tem mulher da segunda onda votando para continuar sendo cuidada.

E, do outro lado, o mesmo mecanismo pode aparecer invertido. Existe o voto de quem não quer o fim da dominação, quer só trocar quem domina. É o reversismo, que eu descrevo no livro Inteiras. Ele também vota para proteger um lugar: o lugar de quem agora quer a cadeira.

A maior luta do país não é de partido

Então, quando eu olho para essa conta toda, eu vejo que a maior luta que existe hoje no Brasil não é sobre partidos nem sobre candidatos. É sobre o processo civilizador. É entre quem está indo para a terceira onda e quem está resistindo a ir. Entre quem caminha para a igualdade e a fraternidade e quem luta para continuar na segunda onda: a do poder, da dominância, da competição, do trabalho só por dinheiro, do patrão que abusa do funcionário, do homem que manda na mulher.

Quem está na segunda onda vai lutar para ficar nela. E vai encontrar o discurso que promete isso: vamos manter, vamos voltar, não vamos deixar a escola falar de igualdade entre homem e mulher, vamos chamar isso de doutrinação. Esse discurso pega as pessoas que estão nessa faixa de evolução. E elas ficam cegas. Você pode mostrar o fato que for, o crime que for, o absurdo que for. Pode até aparecer alguém dizendo que vai fechar o país numa ditadura. E a resposta interna é: não tem problema, desde que eu continue mandando na minha casa. Ou: desde que eu não precise me mexer.

O fanático

A Virtologia explica por que isso acontece. O fanático não está apaixonado pelo candidato. Está apaixonado pelo próprio desejo, e o candidato é só o espelho onde ele se vê. O fanático não enxerga o outro. Para começar a enxergar o outro, é preciso uma faixa de evolução com consciência pelo menos parcial. Antes dela, a pessoa só enxerga a si mesma: a dor dela, o desejo dela, a falta dela, o medo dela. O argumento entra e sai. Ela não está na realidade. Está agindo por instinto de sobrevivência.

E o instinto de sobrevivência, nesse caso, diz uma coisa muito antiga: você, homem, tem que mandar; você, mulher, tem que ser cuidada; quem é diferente é ameaça. Esse é o sistema do bicho. É o sistema primitivo, que existe em todo ser humano, e que as virtudes existem

para tirar do comando. Quem faz um discurso do bicho vai encontrar o bicho que está no comando de cada eleitor. O machista vai para esse lugar. O racista vai para esse lugar. Não porque foram convencidos, mas porque se reconheceram.

E a Virtologia não tem partido. O fanático existe dos dois lados. Quem vota para inverter a dominação, para humilhar quem pensa diferente, para cobrar de um inocente a conta de outro, também está no bicho, só que com outra palavra na bandeira. Como eu mostro em A Terceira Onda do Trabalho, o rosto de quem quer manter e o rosto de quem quer inverter não pertencem a um partido. Pertencem a uma faixa. Os dois lados têm gente na terceira onda, e os dois lados têm gente presa na segunda.

É por isso que eu digo que o que estamos vendo é um fenômeno político, mas não é sobre partidos nem sobre pessoas. É sobre discursos que cada um usa para proteger a si mesmo. O indivíduo vota em si mesmo. E o país vai votar melhor no dia em que mais gente tiver subido de faixa o suficiente para enxergar o outro antes de votar.

O discurso de ódio não pode ser candidato

Se o indivíduo vota em si mesmo, o candidato que faz o discurso do bicho sabe muito bem o que está fazendo. Ele vai buscar o machista, o racista, o que tem medo do diferente. E o discurso dele não fica na urna. Fica na rua.

O machismo eleva o feminicídio. É do contrato de dono que nasce a morte da mulher, como eu mostro no livro Inteiras. O discurso que humilha a mulher, que trata o negro como inferior, que chama o diferente de ameaça, que pede a eliminação do adversário, não é opinião. É discurso de ódio. E discurso de ódio dito de um palanque, com o alcance de uma campanha, aumenta a violência, aumenta o crime, aumenta a exclusão, aumenta o racismo.

Por isso eu proponho: o candidato que faz campanha com discurso de ódio perde o direito de ser candidato.

E o que a lei já diz? Parte do caminho já existe.

- A Constituição só permite criar caso novo de inelegibilidade por lei complementar.
- A Lei da Ficha Limpa já torna inelegível quem foi condenado por racismo, em decisão definitiva ou de órgão colegiado, até oito anos depois de cumprida a pena. E o Supremo já enquadrou a homofobia e a transfobia como racismo, e a lei de 2023 equiparou a injúria racial ao racismo.
- A violência política contra a mulher é crime eleitoral desde 2021. E crime eleitoral com pena de prisão também gera inelegibilidade pela Ficha Limpa.
- O Código Eleitoral não tolera propaganda de preconceito de raça ou de classe, e a Justiça Eleitoral obriga as plataformas a tirar do ar, durante a eleição, o conteúdo de discurso de ódio, racismo, homofobia, ideologia nazista e violência política contra a mulher.
- E o Supremo, desde o caso Ellwanger, em 2003, diz que a liberdade de expressão não protege o racismo.
- E a Justiça Eleitoral já tira mandato por causa do discurso de campanha. Em 2021, o TSE cassou o deputado estadual Fernando Francischini por uso indevido dos meios de comunicação: uma live com desinformação sobre as urnas no dia da eleição. Em 2022, a Segunda Turma do Supremo manteve a cassação.

Então o que falta? Falta tempo. O caso Francischini levou três anos. A condenação criminal leva anos, e a campanha leva semanas. Hoje a Justiça Eleitoral manda tirar o vídeo do ar, mas o candidato continua candidato, continua no palanque, faz o mesmo discurso no dia seguinte. E, se ganha, governa. E a misoginia, o ódio contra a mulher, ainda não está na Lei do Racismo. O PL 896/2023 foi aprovado pelo Senado em março de 2026 e enviado à Câmara. Na consulta de 26 de outubro de

2026, seguia naquela Casa, em regime de urgência e pronto para pauta no Plenário.

O que eu proponho é uma reforma por lei complementar: o discurso de ódio na campanha passa a ser uso indevido dos meios de comunicação e abuso de poder. Dá cassação do registro ou do diploma e inelegibilidade. Quem julga é a própria Justiça Eleitoral, com prazo curto e prioridade, para que a decisão chegue antes da urna sempre que possível.

E a regra tem que ser precisa, para valer contra o ódio e nunca contra quem pensa diferente. Opinião sobre família, religião, economia, segurança, costumes ou qualquer política pública é democracia, de qualquer lado. O que tira a candidatura é o discurso que pratica, induz ou incita violência, discriminação ou preconceito contra uma pessoa ou um grupo por ser mulher, por raça, cor, etnia, religião, origem, orientação sexual ou deficiência. E quem decide é a Justiça Eleitoral, com direito de defesa, olhando a gravidade do caso. Não o adversário, nem o governo.

Isso eleva a campanha inteira. O candidato que sabe que o ódio custa a candidatura vai ter que disputar com proposta.

A minuta a seguir expressa essa proposta de reforma. O prazo de quinze dias é o objetivo de celeridade que submeto ao debate legislativo. As equipes do Congresso e da Justiça Eleitoral desenvolverão os procedimentos e a articulação com a LC 64, de 1990, inclusive suas alterações pela LC 219, de 2025, preservando defesa, julgamento e aplicação conforme a anualidade eleitoral.

PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR Nº ..., DE ...

Altera a Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, para prever a cassação do registro ou do diploma e a inelegibilidade do candidato que fizer propaganda eleitoral com discurso de ódio.

Art. 1º A Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, passa a vigorar acrescida do seguinte art. 22-A:

"Art. 22-A. Constitui uso indevido dos meios de comunicação e abuso de poder, apurável na forma do art. 22, a propaganda eleitoral ou o ato de campanha em que o candidato pratique, induza ou incite violência, discriminação ou preconceito contra pessoa ou grupo em razão de sexo, raça, cor, etnia, religião, procedência nacional, orientação sexual, identidade de gênero ou deficiência, considerada a gravidade das circunstâncias, e acarreta a cassação do registro ou do diploma.

§1º A apuração seguirá o rito do art. 22, assegurados o contraditório e a ampla defesa. Nas eleições municipais, a cassação produzirá efeitos após a confirmação pelo Tribunal Regional Eleitoral.

§2º Não configura a conduta deste artigo a manifestação de opinião, a crítica, a pregação religiosa ou a defesa de política pública que não pratique, induza ou incite violência, discriminação ou preconceito.

§3º A repetição da conduta depois de ordem judicial de remoção do conteúdo será considerada circunstância de gravidade.

§4º A representação terá prioridade absoluta de tramitação e será julgada em até quinze dias."

Art. 2º O inciso I do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 1990, passa a vigorar acrescido de alínea: "os que tiverem o registro ou o diploma cassado na forma do art. 22-A, em decisão transitada em julgado ou proferida por órgão colegiado da Justiça Eleitoral, para a eleição em que se verificou o fato e para as que se realizarem nos oito anos seguintes."

Art. 3º Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação e se aplica às eleições que ocorrerem após um ano dessa data, na forma do art. 16 da Constituição.

O que o país pode fazer

Maturidade leva tempo. Não adianta o Brasil querer, em duas eleições, a maturidade política que outros países levaram séculos para construir. Mas dá para acelerar, se a gente formar em vez de só esperar. Eu vejo três caminhos.

Formar o político. A lei já obriga cada partido a aplicar pelo menos 20% do dinheiro que recebe do Fundo Partidário em fundar e manter institutos de pesquisa e de educação política. O dinheiro existe. O que eu proponho é que uma parte dele financie uma formação de verdade para quem quer ser candidato: como funciona o Estado, como funciona um ministério, como se faz um orçamento, como se negocia sem se vender. E, junto, o treino de virtudes do Brasil Íntegro, com a informação de conclusão à vista do eleitor no registro da candidatura. O eleitor que hoje só enxerga a marca passa a ter como enxergar o preparo.

Formar o eleitor. A escola precisa ensinar como o Estado funciona e como se discorda sem transformar o outro em inimigo. Não é ensinar em quem votar. É ensinar a pensar antes de votar. O eleitor que hoje briga com a família foi formado numa escola que ranqueia, que compara, que ensina todo dia que alguém tem que ficar em cima. Como eu mostro na Pedagogia da Inscrição, ou a escola inscreve a Igualdade e a Fraternidade com método, ou vai continuar formando os dois lados da mesma briga.

Subir de faixa. No fim, tudo volta para a pessoa. Um país não sobe de onda antes de uma quantidade suficiente de gente subir de faixa. O político da terceira onda, que governa para todos e não precisa de inimigo, só vai ganhar eleição quando houver eleitor da terceira onda. E esse eleitor não cai do céu. É formado, na escola, na família, no trabalho, por cada virtude construída.

Enquanto a pergunta for "de que lado você está?", o Brasil vai continuar votando em si mesmo. A terceira onda começa quando a pergunta for outra: como fazer para que ninguém fique em cima de ninguém?

Por que você quer ser político?

A pergunta que ninguém faz

Tem uma pergunta que ninguém faz a um candidato. Nem o partido, nem o jornalista, nem o eleitor. Por que você quer ser político?

A gente pergunta o que ele vai fazer, de que partido é, quem o apoia. Não pergunta o que o move. E é ali, na motivação, que tudo começa. Porque a motivação decide o que ele vai fazer quando ninguém estiver olhando.

A motivação de ser político tinha que ser genuinamente servir. Na política você não conquista nada. Você serve ao povo, serve ao outro, serve a quem necessita. Você doa o seu tempo ao seu próximo. Essa devia ser a grande motivação de um político.

E o que a gente vê, muitas vezes, é o contrário. A política tratada como carreira de sucesso. Um lugar de ganhar dinheiro, de ganhar poder, de aparecer, de conquistar. A motivação literalmente sendo o poder e o dinheiro. E é exatamente no começo, no porquê eu quero ser político, que isso tem de ser mudado. Porque a gente nunca formou essa motivação. Nenhuma escola ensina que política é serviço.

Para entender por que isso acontece, é preciso entender o que move o ser humano.

O que move o ser humano

Nos Fundamentos da Virtologia eu descrevo cinco propulsores, as forças que tiram o ser humano da inércia e o lançam na ação.

O primeiro, e o mais fundo, é a **Falta**. A sensação de que algo essencial está faltando, que vem da própria condição de ser um indivíduo separado. Dela nasce todo desejo. E a forma como cada um responde à falta decide a vida inteira: ou ele tenta tapá-la com objetos, status e domínio sobre o outro, ou a transforma em doação e propósito.

O segundo são as **Necessidades**, as cinquenta e uma, organizadas em grupos, das primitivas, de sobrevivência, até as de transcendência. Elas não são uma escada que se abandona. Ficam a vida inteira, e o que muda é qual delas manda.

O terceiro é o **Mandato da fase de vida**, as exigências de cada idade. O quarto é o **Chamado do Propósito**, o movimento do self em direção ao próximo, que só ganha domínio nas faixas mais altas, quando a pessoa deixa de buscar no outro a cobertura da própria falta e passa a ir até o outro a partir da própria plenitude. E o quinto é a **Convocação**, o chamado da vida para evoluir, que vem pelas crises, pelas perdas, pelos encontros.

Repare: servir é o quarto propulsor, o Chamado do Propósito. É a falta resolvida pela via do outro. E ele só manda em quem já subiu de faixa. Em quem não subiu, quem manda é a falta tapada com poder.

O orgulho e o egoísmo

E aqui entram os dois sistemas que eu descrevo em toda a minha obra.

O Sistema Neurofuncional do Orgulho, o SNO, é a necessidade primitiva de ter importância, de ser aceito e aprovado, para ter a sensação de sobrevivência. É uma função distribuída entre redes neurais, ligada à avaliação da posição relativa do indivíduo. Sua lógica

conserva a força de um passado em que perder a posição no bando ameaçava a sobrevivência. Por isso ser desrespeitado dói como ameaça de vida. E dele nascem a vaidade, a busca de poder, o estrelismo, a comparação, o controle, a vingança.

O **Sistema Neurofuncional do Egoísmo**, o SNE, é colocar as próprias necessidades sempre em primeiro lugar. É o que faz o indivíduo usar o outro, usar o cargo, usar o dinheiro público, como se fossem extensão dele.

Agora junte as duas coisas. Para quem está no comando do SNO e do SNE, o poder não é um instrumento para servir. O poder é uma forma de sobrevivência. O cargo é a importância que ele nunca teve. O palanque é o aplauso que tapa a falta. O dinheiro público é a segurança que ele não sente por dentro. Ele não está servindo. Está sobrevivendo.

As faixas de evolução

O que decide se o indivíduo serve ou se serve do cargo é a faixa em que ele funciona. As Faixas de Evolução são o centro da Virtologia: sete estratos que descrevem o grau de estrutura em virtudes que a pessoa inscreveu no próprio cérebro.

Faixa	Quem manda	Como enxerga o outro
Primitiva	Predomínio do instinto e do condicionamento	O outro não existe como outro. Só existe o ambiente e o bando
Sensação	Predomínio da pulsão e da busca de prazer	O outro como objeto de desejo, de medo e de ganho
Pré-Desenvolvimento	Predomínio da máscara e da couraça	O outro como espelho que constrói a imagem do sujeito
Consciência Parcial	A disputa entre a máscara e o EU que nasce	Começa a enxergar o outro como ele é
Sentir	EU estruturado e virtudes incorporadas	O outro real. O interesse é cuidar
Pré-Transcendência	O self	O irmão universal
Amor e Caridade Plenos	Orgulho inexistente	Toda a criação como uma coisa só

As três primeiras são governadas pelo cérebro primitivo. A Consciência Parcial é o limiar. E isso explica a política de um jeito que nenhuma análise partidária explica.

O indivíduo nas faixas primitivas, Primitiva, Sensação e Pré-Desenvolvimento, não enxerga o outro como outro. Ele não consegue o Amor ao Próximo, não consegue a Ajuda ao Próximo. Servir, para ele, só faz sentido se for para aparecer, para ganhar pertencimento no grupo em que está servindo, para ser visto servindo. A busca dele ainda é sobrevivência. E, nas faixas de baixo, as necessidades que mandam são as do grupo mais básico: cobrir uma falta, ter segurança, ter importância, pertencer. O poder é o atalho para todas elas ao mesmo tempo.

Por isso a frase "servir ao povo" não significa nada antes da Consciência Parcial. A pessoa repete a frase, mas o cérebro dela não tem estrutura para vivê-la. Ela não é cínica. Ela só ainda não enxerga.

E a faixa não mede inteligência nem diploma. Tem político brilhante, de grande cultura, funcionando na Sensação. E tem político simples, de pouco estudo, que enxerga o outro de verdade.

As três ondas na política

As três ondas do trabalho também aparecem na política.

Na **primeira onda**, a da sobrevivência, a política é emprego. O cargo serve para sustentar a família, empregar o parente, garantir o próprio sustento. É o vereador que vive do mandato porque não teria outra renda.

Na **segunda onda**, a do poder e da competição, a política é escada. Status, influência, o nome no jornal, a disputa de quem manda mais, o próximo cargo sempre maior. É a maior parte do palco hoje.

Na **terceira onda**, a do propósito, a política é serviço. A pessoa não entra para ser alguém. Entra porque enxerga um problema que dói no outro e sabe que pode ajudar a resolver. E, se perde a eleição, continua servindo de outro jeito.

A pergunta "por que você quer ser político?" é, na verdade, a pergunta "em que onda você está?".

O palco e a oscilação

Agora eu vou dizer uma coisa que não é dado. É percepção minha. Não tem pesquisa por trás, não tem número, e não é diagnóstico de ninguém.

Eu circulo no meio político. E circulo também no meio artístico, dou consultoria em roteiros de filme, estou em festivais de cinema. E o que eu vejo nos dois lugares é parecido. Eu vejo muita gente com o funcionamento que a gente chama de bipolar. Muita. A euforia que promete o mundo e a queda que some do mapa. A grandiosidade de um dia e o vazio do outro.

E não me parece coincidência que os dois meios sejam palcos. O palco atrai quem precisa de plateia. O aplauso, a câmera, o nome no cartaz, o voto. Para quem está no comando do SNO, o palco é o lugar onde a falta some por alguns minutos. Quando a luz apaga, ela volta inteira.

Quero ser claro numa coisa. Bipolaridade é uma condição que se trata, e tem tratamento. Ela não define o caráter de ninguém e não impede ninguém de servir. O que eu estou apontando é outra coisa: quando a motivação de entrar no palco é a plateia, e não o serviço, o palco vira o remédio que a pessoa não está tomando. E um país não pode ser o remédio de ninguém.

Os três políticos

Dentro da política eu enxergo três tipos de pessoa.

O **primeiro** faz errado e sabe que faz errado. Entrou para isso. O cargo é negócio.

O **segundo** queria fazer certo. Entrou com boa intenção. Mas, na primeira pressão, na primeira aliança, no primeiro "sem isso você não aprova nada", ele cede. E justifica: "é assim mesmo, a política funciona assim, se eu não fizer, outro faz". Esse é o mais comum. E é o mais perigoso, porque ele ensina aos outros que não tem jeito.

O **terceiro** se mantém digno. Não aceita, não negocia o que não é dele, não troca voto por cargo. Esse existe. Eu conheci vários. São pessoas boas, honestas, que estão lá de fato para servir.

Mas o terceiro perde força. Porque a política é feita de alianças, e quando ele não entra no acordo, fica de fora da comissão, fica sem relatoria, fica sem verba para a cidade dele, fica sozinho. O sistema pune quem não se corrompe. E aí muitos do terceiro tipo viram do segundo, ou desistem.

Eu mesmo já recebi muitas propostas de corrupção ao longo da minha vida. Nunca aceitei nada. Falo isso não para me colocar acima de ninguém, mas porque sei como a proposta chega. Chega educada, chega como oportunidade, chega como "todo mundo faz". Quem não tem virtude estruturada no cérebro não tem com o que dizer não.

Os inibidores de quem poderia

Se o problema fosse só quem entra com a motivação errada, já seria grave. Mas tem o outro lado. Tem quem poderia entrar e não entra.

O Brasil construiu, ao longo de décadas, uma série de frases que afastam da política exatamente as pessoas que deveriam estar lá.

"Política é coisa de ladrão."

"Gente boa não se mete com política."

"Você vai sujar o seu nome."

"Não fala de partido nenhum, senão você perde negócio."

Essa última eu ouço muito de empresário, de médico, de profissional liberal. A pessoa competente, honesta, que construiu alguma coisa, aprende que o melhor é ficar quieta. Não se posicionar, não participar, não se candidatar, nem conversar sobre o assunto. Porque tem cliente dos dois lados.

Junte as duas coisas: um motivador errado puxando para dentro quem quer palco, poder e dinheiro, e um inibidor forte empurrando para fora quem quer servir. O resultado é o que a gente tem. Não é que o Brasil não tenha gente boa. É que o Brasil montou um filtro que seleciona ao contrário.

E eu vou dizer uma coisa dura. Todo brasileiro que está alheio à política, que diz que não gosta, que não se interessa, que não quer saber, está cometendo uma falta muito grande com o país. Porque a política vai decidir a escola do filho dele, o hospital da mãe dele, o imposto que

ele paga, a segurança da rua dele. Ele não participar não tira a política da vida dele. Só tira ele da política.

O projeto: Política é Serviço

O que eu proponho é inverter o filtro. Tirar o inibidor de quem pode servir e colocar um crivo em quem quer só se servir. São quatro frentes.

Primeira frente: a campanha nacional "Venha ser político".

Uma campanha de Estado, não de governo. Sem cor de partido, sem rosto de político. Assinada em conjunto pelos partidos, pela Justiça Eleitoral e pelo Congresso. A mensagem é uma só: política é serviço, e o Brasil precisa de gente boa servindo. Ela desmonta, uma por uma, as frases que afastam: política não é coisa de ladrão, é coisa de quem cuida. E pergunta para cada brasileiro: por que você não?

Segunda frente: as classes profissionais e as universidades.

A campanha entra nos conselhos e associações de economistas, médicos, administradores, engenheiros, advogados, professores, psicólogos. E nas universidades. Esses lugares formam exatamente a competência técnica que falta na política. Cada entidade faz encontros, rodas, cursos curtos sobre como funciona um mandato, como se filia a um partido, como se faz uma candidatura limpa. O recado para o profissional é: a sua competência serve ao país, não só ao seu consultório, ao seu escritório, à sua empresa.

Os partidos já têm o dinheiro para isso. A Lei dos Partidos manda aplicar, no mínimo, vinte por cento do Fundo Partidário nas fundações de pesquisa e educação política. Esse recurso pode, e deve, financiar a formação de quem a campanha atrair.

Terceira frente: educação política na escola.

Não é falar de partido. Não é falar de político. É falar de política. O aluno sai da escola sabendo:

- qual é o papel de um vereador, de um prefeito, de um deputado, de um senador, de um governador, de um presidente;
- o que são os três Poderes e por que eles são separados;
- como nasce uma lei, do projeto até a sanção;
- o que é orçamento público e de onde vem o dinheiro da escola dele;
- como se acompanha um mandato e como se cobra quem foi eleito;
- e, acima de tudo, que política é serviço.

O professor não fala de nenhum partido, não cita nenhum político por nome para elogiar ou atacar. Fala de função, de regra, de responsabilidade. E é assim que se tira o "não gosto de política" da próxima geração.

Quarta frente: elevar quem já está.

Atrair pessoas mais evoluídas resolve o futuro. Mas a política de hoje está nas mãos de quem já está lá. E aqui entra, com toda a força, o Brasil Íntegro.

Se a faixa é o que decide se o político serve ou se serve, então o caminho é subir a faixa. E a faixa sobe. O cérebro muda. É isso que a neuroplasticidade mostra e é isso que o treinamento em virtudes faz: a Humildade enfraquece o SNO, a Abnegação enfraquece o SNE, a Honestidade e a Verdade passam a ter estrutura para dizer não. O político do segundo tipo, que queria fazer certo e cedeu, é exatamente quem mais ganha com isso. Ele ganha com o que dizer não.

A campanha traz gente melhor para dentro da política. O Brasil Íntegro eleva quem já está dentro. As duas frentes se completam.

Como implantar

Frente	Quem faz	Como
Campanha "Venha ser político"	Justiça Eleitoral, Congresso e partidos em conjunto	Campanha de Estado, sem partido e sem rosto, em TV, rádio, internet e escolas
Classes e universidades	Conselhos profissionais, associações, universidades e fundações partidárias	Encontros e cursos curtos sobre mandato, filiação e candidatura limpa, pagos com a parte do Fundo Partidário já destinada à educação política
Educação política na escola	Ministério da Educação, redes estaduais e municipais	Conteúdo de função pública, três Poderes, lei e orçamento, sem partidos e sem nomes
Elevar quem já está	Brasil Íntegro	Treinamento de neuroplasticidade em virtudes para eleitos e servidores

A campanha, as classes e a escola não precisam de lei nova para começar. Precisam de decisão e de quem assine junto. A escola pode ganhar força com uma lei que coloque a educação política como tema obrigatório, do mesmo jeito que outros temas transversais já foram colocados na Lei de Diretrizes e Bases.

O país não vai mudar a política trocando um lado pelo outro. Vai mudar quando a pergunta "por que você quer ser político?" tiver uma resposta só: para servir.

Referências bibliográficas

Fundamentos da Virtologia

Casarotto, Eduardo. Fundamentos da Virtologia, terceira edição, referência R29: definições, sistemas neurofuncionais, necessidades, faixas e protocolo de treze passos. Humanização 2.0, segunda edição: funcionamento humano e cinco filtros. A Terceira Onda do Trabalho: sobrevivência, poder e competição, propósito e competência moral.

Kandel, Eric. Nobel Lecture, 8 de dezembro de 2000. Aprendizagem, memória e mecanismos sinápticos. Conferência original.

Departamento científico e investimentos públicos

Poder360, PF e o pedágio de 12% nas emendas, julho de 2025

Lei Complementar 210, de 2024

Consultoria Legislativa do Senado

Educação e humanização escolar

Lei 13.663, de 2018 (LDB, art. 12, combate à violência e cultura de paz)

As dez competências gerais da BNCC

Casarotto, Eduardo. Pedagogia da Inscrição: o que a escola forma quando ensina. Editora Virtudes, 2026.

Revista Pesquisa FAPESP: vítimas de violência nas escolas (MDHC) e Atlas da Violência 2024

PeNSE 2024, IBGE: saúde mental dos estudantes de 13 a 17 anos

INSS: afastamentos por transtorno mental em 2024 e 2025

Agência Pública e Agência Mural, junho de 2026: afastamentos de professores da rede estadual de São Paulo por saúde mental (perícia médica do Estado, dados obtidos pelo CPP)

Lei 15.100, de 2025: restrição do celular nas escolas

Casarotto, Eduardo. SISH-E: Sistema Humanizado de Educação. Norma técnica e manual de implantação da escola humanizada. Instituto Humanar e Instituto Virtudes.

Segurança e defesa

Fórum Brasileiro de Segurança Pública. 20º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2026: suicídios e mortes de policiais em 2025.

Arnsten, A. F. T. Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. Nature Reviews Neuroscience, 2009.

Litz, B. T. e colaboradores. Moral injury and moral repair in war veterans. Clinical Psychology Review, 2009.

McEwen, B. S. Protective and damaging effects of stress mediators. New England Journal of Medicine, 1998.

Casarotto, Eduardo. As 15 Virtudes do Policial Penal. Editora Virtudes, 2026.

Efetivo das Forças Armadas (estimativa a partir do levantamento de 2025 sobre a participação feminina, 37.622 mulheres, 10,9% do efetivo): Portal Tela, junho de 2026.

Presidente como comandante supremo das Forças Armadas: Constituição Federal, art. 84, XIII. Organização da administração federal por decreto: art. 84, VI, a.

Sistemas Humanizados e certificação

Portarias MTE nº 1.419/2024 e nº 765/2025 e início da fiscalização da NR-1 em 26/05/2026: Após adiamentos, NR-1 entra em fase de fiscalização em 26 de maio.

STF. Relator prorroga suspensão de sanções sobre riscos psicossociais no trabalho. ADPF 1316, 24 de setembro de 2026. Fonte original.

Afastamentos por transtornos mentais: Previdência Social concede 546.254 benefícios por incapacidade temporária por transtornos mentais e comportamentais (Agência Gov).

Ministério da Saúde. HumanizaSUS: Política Nacional de Humanização, documento base, 2004. Atenção e gestão no SUS. Fonte original.

Organização Nacional de Acreditação. Certificações e níveis do sistema de acreditação ONA. Fonte original.

Direito do servidor à redução dos riscos do trabalho: Constituição Federal, art. 7º, XXII, aplicado aos servidores pelo art. 39, §3º.

Alcance da NR-1 nos órgãos públicos, item 1.2.1.1: Migalhas, Saúde no trabalho: o serviço público no campo de aplicação da NR-1.

Lei nº 14.133, de 2021. Art. 60: critérios de desempate em licitações. Fonte original.

Casarotto, E. *Sistemas Humanizados: Humanização 2.0*. 2ª ed., 2026. Três ondas do trabalho, cinco filtros, Terceira Competência, oito camadas, CIPIH e Organização 2.5.

Programa Inteiras

Feminicídios em 2025, autores, local, tentativas e descumprimento de medidas protetivas: Fórum Brasileiro de Segurança Pública. 20º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2026.

Violência sofrida por 37,5% das brasileiras: Visível e Invisível 2025, Fórum Brasileiro de Segurança Pública e Datafolha (infográfico).

Lei 14.164/2021, tema transversal e Semana Escolar de Combate à Violência contra a Mulher: Câmara dos Deputados, publicação original.

Lei nº 13.984, de 2020. Medidas relativas ao comparecimento do agressor a programas de recuperação e reeducação e ao acompanhamento psicossocial. Fonte original.

Wolfe, D. A. e colaboradores. A school-based program to prevent adolescent dating violence: a cluster randomized trial. Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine, 163(8), 692–699, 2009. Programa Fourth R, acompanhamento de dois anos e meio. Fonte original.

Casarotto, E. *Inteiras*. Editora Virtudes, 2026. Os três eixos, as três muletas, o contrato da segunda onda, o reversismo, o protocolo e a escola que forma inteiros.

Casarotto, E. *Manual de Desenvolvimento Humano em Virtudes*, 2ª ed. O protocolo de treze passos e a Pirâmide.

Novo Eu e sistema prisional

Fórum Brasileiro de Segurança Pública. 20º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2026. População prisional de 2025 e notas sobre o universo considerado. Fonte original.

Reincidência, estudo Depen e UFPE: Quantos presos voltam a delinquir ao sair em liberdade (Revista Pesquisa FAPESP).

Depen e Gappe/UFPE. Reincidência criminal no Brasil, relatório de 2022. Publicação institucional.

Conselho Nacional de Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Calculando custos prisionais: panorama nacional e avanços necessários, 2021. Fonte original.

Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 391, de 10 de maio de 2021. Reconhecimento do direito à remição de pena por meio de práticas sociais educativas. Fonte original.

Plano Pena Justa e reintegração social: STF homologa Plano Pena Justa com ressalvas.

Casarotto, E. *O Novo Eu: As 8 Virtudes Fundamentais para um Caminho de Liberdade*. Editora Virtudes, 2025. ISBN 978-65-01-78871-5.

Casarotto, E. *A Raiz do Crime*, 3ª ed., e *Fundamentos da Virtologia*, 3ª ed. A raiz do crime no orgulho e no egoísmo, o apagão e o relato de São João del-Rei.

Boas práticas e inteligência de dados

Unidades prisionais e população presa em São Paulo: Superlotação atinge mais de 74% das unidades prisionais de São Paulo (Correio da Manhã, com dados da SAP).

SEEU como política nacional do CNJ desde 2016: Corregedoria do TJPE, Sistema Eletrônico de Execução Unificado.

Obrigatoriedade do SEEU validada pelo STF em 2023 (ADI 6259, Informativo STF 1105): Sistema Eletrônico de Execução Unificado, tramitação eletrônica de execução penal instituída pelo CNJ (Damásio Jurisprudência).

Limites ao compartilhamento de dados entre órgãos do governo: STF limita compartilhamento de dados pessoais entre órgãos do governo federal (O Povo).

Lei do Governo Digital (Lei 14.129/2021), interoperabilidade, intercâmbio de dados e dados anonimizados para pesquisa: texto da lei.

Lobby oficial

Origem das palavras lobby e lobista e o mito do Hotel Willard: World Wide Words, Lobby.

Congresso dos Estados Unidos. Lobbying Disclosure Act: registros e relatórios públicos. Fonte original.

Honorário de êxito nos estados americanos: State and Federal Communications, contingency fee restrictions.

Parlamento do Canadá. The Lobbying Act and the Lobbyists' Code of Conduct, atualizado em 2024. Fonte original.

Registro de Transparência da União Europeia. Condições para contatos com as instituições europeias. Fonte original.

HATVP, França. Obrigações dos representantes de interesses, declarações e sanções. Fonte original.

Bundestag, Alemanha. Lobbying Register Act, versão consolidada de 2024. Fonte original.

Biblioteca do Congresso Nacional do Chile. Lei nº 20.730, texto consolidado. Fonte original.

Senado Federal. PL 2914/2022 e tramitação, consultados em 26 de outubro de 2026. Lei nº 12.813/2013, conflitos de interesses, e Decreto nº 10.889/2021, agendas e representação privada de interesses.

Reconhecimento da ocupação na CBO em 2018: Metrópoles.

Tramitação do PL 2914/2022 no Senado: Senado Federal e Gazeta do Povo, janeiro de 2026.

Brasil Íntegro

Transparência Internacional. Índice de Percepção da Corrupção 2025, divulgado em 2026. Brasil: 35 pontos, posição 107 entre 182 países e territórios. Fonte original.

Garrett, N.; Lazzaro, S.; Ariely, D.; Sharot, T. The brain adapts to dishonesty. Nature Neuroscience, 19, 1727–1732, 2016. Fonte original.

Custo da corrupção estimado pela FIESP: ETCO, País perde até 2,3% do PIB por ano.

Número de vínculos no serviço público, Ipea: Ipea corrige: total de servidores sobe 83% em 20 anos (Folha Vitória).

Casarotto, E. *Projeto Brasil Íntegro: Programa Nacional de Neuroplasticidade Aplicada à Integridade do Serviço Público*, 2026. Estimativas de custo e desenho original do programa.

Casarotto, E. *A Raiz do Crime*, 3ª ed., e *Manual de Desenvolvimento Humano em Virtudes*, 2ª ed. A raiz no orgulho e no egoísmo, o protocolo de treze passos e a Pirâmide.

Agenda internacional de humanização

UNESCO. Mainstreaming social and emotional learning in education systems: a policy guide. Publicação institucional.

Nações Unidas. Regras Mínimas para o Tratamento de Pessoas Presas, Regras de Nelson Mandela, adotadas pela Assembleia Geral em 2015. Referência institucional.

Organização Mundial da Saúde e Organização Internacional do Trabalho. Mental health at work: policy brief, 2022. Publicação conjunta.

Comportamento político e voto

Resultado do primeiro e do segundo turno de 2026 e abstenção: InfoMoney, Eleições 2026 e TRE-SP, Lula é reeleito presidente.

Votos da terceira via no primeiro turno de 2026: O Liberal.

Intenção de voto por religião, sexo, renda e região, Datafolha de 13 e 14 de outubro de 2026: O Liberal.

Resultado do segundo turno por estado: Bloomberg Línea.

Tribunal Superior Eleitoral. Boletim do primeiro turno de 2026, com 99,99% da apuração; resultado e balanço do segundo turno, divulgado em 26 de outubro de 2026.

Voto para evitar que o outro seja eleito: Bem Paraná, Datafolha, agosto de 2026.

Rejeição de Lula e Flávio Bolsonaro: Tribuna de Jundiaí, Datafolha, setembro de 2026.

Brigas em família por política no Natal de 2025: Metrópoles, Quaest. Eleitores que deixaram de falar de política, Datafolha 2022: citado em Casarotto, E. *A Terceira Onda do Trabalho*, capítulo O Palco Político.

Partidarismo e antipartidarismo no Brasil: Samuels e Zucco, Partisans, Antipartisans, and Nonpartisans.

Propostas de Augusto Cury na sabatina da TV Globo: Congresso em Foco.

Chancelaria Federal da Alemanha. Biografia institucional de Angela Merkel: formação em Física e trajetória de pesquisa.

Aplicação de 20% do Fundo Partidário em educação política: TSE, Temas Selecionados.

Trajetória de Michel Temer: Câmara dos Deputados, ex-presidentes.

Inelegibilidade por condenação por racismo e por crime eleitoral com pena de prisão: Lei Complementar 64/1990, art. 1º, I, e. Criação de inelegibilidade só por lei complementar: Constituição, art. 14, §9º. Anualidade da lei eleitoral: Constituição, art. 16.

Homofobia e transfobia enquadradas como racismo: STF, ADO 26, 2019. Injúria racial equiparada ao racismo: Lei 14.532/2023. Violência política contra a mulher: Lei 14.192/2021. Propaganda de preconceito: Código Eleitoral, art. 243, I. Liberdade de expressão e racismo: STF, HC 82.424 (caso Ellwanger), 2003.

Remoção de discurso de ódio pelas plataformas no período eleitoral: TSE, Resolução 23.610/2019, art. 9º-E, com a redação das Resoluções 23.732/2024 e 23.755/2026.

Cassação por uso indevido dos meios de comunicação na campanha: TSE, caso Francischini, 2021 e Congresso em Foco, Segunda Turma do STF mantém a cassação, 2022.

Câmara dos Deputados. PL 896/2023, tramitação consultada em 26 de outubro de 2026. Projeto aprovado no Senado e em exame na Câmara. Fonte original.

Participação política

Casarotto, E. *Fundamentos da Virtologia*, terceira edição. Propulsores, necessidades, Sistema Neurofuncional do Orgulho, Sistema Neurofuncional do Egoísmo e Faixas de Evolução.

Casarotto, E. *A Terceira Onda do Trabalho*. As três ondas do trabalho.

BRASIL. Lei nº 9.096/1995 (Lei dos Partidos Políticos), art. 44, inciso IV: aplicação mínima de 20% do Fundo Partidário em fundação de pesquisa, doutrinação e educação política.

BRASIL. Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), art. 26.

Como ir além das nossas obras?

Pós-graduações

Nossas pós-graduações foram criadas para quem deseja ir além da leitura, aprofundar conhecimentos e transformá-los em possibilidades concretas de atuação. São formações interdisciplinares voltadas a profissionais que desejam ampliar sua compreensão da realidade, desenvolver novas competências e levar um olhar mais humano, crítico e transformador para seus campos de trabalho.

Conheça as pós-graduações do Instituto Virtudes.

institutovirtudes.com/pos-graduacoes

Continue explorando

Nenhum conhecimento existe isoladamente. As obras do Instituto Virtudes percorrem diferentes dimensões do funcionamento e do desenvolvimento humano, da Virtologia aos Sistemas Humanizados, conectando indivíduo, relações, organizações e sociedade. Se este livro despertou novas perguntas, há outros caminhos para continuar essa investigação.

Conheça outros livros de Eduardo Casarotto.

institutovirtudes.com/livros

BRASIL SOBERANO

Eduardo Casarotto apresenta uma visão de transformação do Brasil fundamentada na Virtologia e na Humanização 2.0, articulando o desenvolvimento humano à organização das instituições. A obra reúne reflexões e propostas para educação, saúde, trabalho, segurança, reintegração social e prevenção da violência contra a mulher. Discute o planejamento dos investimentos públicos, a transparência na representação de interesses, o compartilhamento de boas práticas, a inteligência de dados e a formação em virtudes de agentes públicos. Por meio de programas, cartas de apresentação e sugestões de instrumentos legislativos, oferece caminhos para aproximar a gestão das necessidades da população. Dirigido a gestores, educadores, parlamentares e cidadãos, o livro propõe uma cultura política orientada pelo cuidado, pela responsabilidade e pelo serviço ao interesse público.

EDITORA Virtudes

Virtologia
Ciência Brasileira

ISBN: 978-65-82192-08-1
9 786582 192081