

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO HUMANO

Christiano Guedes

**GESTÃO DE LEGADOS DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS: UM ESTUDO SOBRE
O GERENCIAMENTO DA INFRAESTRUTURA ESPORTIVA DO PARQUE
OLÍMPICO DE DEODORO, RIO DE JANEIRO.**

Porto Alegre
2021

Christiano Guedes

**GESTÃO DE LEGADOS DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS: UM ESTUDO SOBRE
O GERENCIAMENTO DA INFRAESTRUTURA ESPORTIVA DO PARQUE
OLÍMPICO DE DEODORO, RIO DE JANEIRO.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências do Movimento Humano da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências do Movimento

Humano.

Orientador:

Prof. Dr. Alberto Reinaldo Reppold Filho

Porto Alegre

Ficha Catalográfica

CIP - Catalogação na Publicação

Guedes, Christiano

GESTÃO DE LEGADOS DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS: UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DA INFRAESTRUTURA ESPORTIVA DO PARQUE OLÍMPICO DE DEODORO, RIO DE JANEIRO. / Christiano Guedes. -- 2021.

182 f.

Orientador: Alberto Reinaldo Reppold Filho.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Gestão de Infraestrutura Esportiva. 2. Jogos Olímpicos. 3. Jogos Paralímpicos. 4. Megaeventos esportivos. 5. Legado. I. Reppold Filho, Alberto Reinaldo, orient. II. Título.

2021

Christiano Guedes

TESE DE DOUTORAMENTO - UFRGS 2021

**GESTÃO DE LEGADOS DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS: UM ESTUDO SOBRE
O GERENCIAMENTO DA INFRAESTRUTURA ESPORTIVA DO PARQUE
OLÍMPICO DE DEODORO, RIO DE JANEIRO.**

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rogério da Cunha Voser - UFRGS/ESEFID

Prof. Dr. Lamartine Pereira da Costa – UERJ

Prof. Dr. Luis Miguel Cunha - UL/FMH

Prof. Dr. Alcides Vieira da Costa – UFRGS/ESEFID

Orientador - Prof. Dr. Alberto Reinaldo Reppold Filho - UFRGS

AGRADECIMENTOS

O fato de chegar até esse momento, já representar um sentimento de muita alegria e realização. Olhar para trás e perceber a longa caminhada repleta de altos e baixos, estando por todo esse tempo fora da zona de conforto, muitas vezes buscando motivação junto àqueles que sempre estiveram comigo nesta trajetória, Família, Orientador, Amigos, Professores. Quero agradecer de coração a cada um de vocês!

Agradeço à minha família, minha esposa Renata Salgado Toffoli e nosso filho Eduardo Toffoli Guedes e ao Sheik (meu Pug), meu companheiro de horas e horas de estudos, obrigado por vocês estarem sempre ao meu lado, motivando-me, dando força para continuar focado no nosso propósito, enquanto pesquisador, professor, pai, esposo, amigo, companheiro.

Agradeço aos meus Pais, Claudio Humberto Guedes e Sidelma Guedes, por ensinarem-me valores como respeito, amor, dedicação, trabalho, luta, resiliência...ensinam por meio das suas palavras, atitudes e sentimentos. Sempre me apoiando e orientando.

Agradeço ao meu Orientador Prof. Dr. Alberto Reppold Filho, carinhosamente, o Betão. Pela oportunidade de poder cursar o doutorado e colaborar com minha formação profissional e pessoal. Exemplo de pesquisador, professor, Amigo!!

Agradeço aos meus Amigos, meus companheiros do Grupo de Pesquisa em Estudos Olímpicos e Paralímpicos (GPEOP) da ESEFID. Sempre disponíveis a ajudar ao próximo, guerreiros, corajosos, amigos que levarei para a vida.

Agradeço aos meus professores que sempre tiveram uma palavra de apoio, dedicação e respeito a minha pessoa. Não posso deixar de falar dos desafios em sala de aula, dos ensinamentos, da capacidade de ensinar de forma admirável.

Agradeço, também, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que, através do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, concedeu a bolsa de pesquisa e estudos, garantindo a realização desta pesquisa.

Meu muito obrigado!!!

RESUMO

A gestão de legados de megaeventos esportivos, em especial da infraestrutura esportiva construída ou reformada para estes eventos, tem sido objeto de recorrente interesse e discussão por parte de autoridades públicas, de gestores esportivos e de pesquisadores de diferentes especialidades científicas. Alguns argumentam que estas infraestruturas são “elefantes brancos”, referindo-se ao elevado custo para sua manutenção e funcionamento. Outros argumentam em direção oposta destacando que, quando bem planejadas e geridas, podem trazer benefícios para as cidades sede. Este estudo teve por objetivo analisar a gestão do legado da infraestrutura esportiva dos Jogos RIO-2016, no Parque Olímpico de Deodoro, na cidade do Rio de Janeiro. Para a coleta de informações, foram realizadas entrevistas e análise documental. Os sujeitos da pesquisa foram profissionais que participaram do planejamento da candidatura do Brasil para sediar os Jogos RIO-2016 ou que integraram as equipes gestoras de departamentos e setores estratégicos para a realização do evento. Foram realizadas 17 entrevistas. A análise documental considerou o material produzido pelo Ministério do Esporte, pelo Ministério da Defesa, pela Autoridade de Governança do Legado Olímpico, pela Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro e pelo Tribunal de Contas da União. Os resultados indicaram que houve um planejamento detalhado da infraestrutura esportiva do Parque Olímpico de Deodoro, quando da candidatura para sediar os Jogos RIO-2016; que este planejamento foi em grande parte executado; que ocorreram alterações no planejamento no que concerne à transferência de algumas instalações do Parque Olímpico da Barra para o de Deodoro; que, conforme o planejado, a gestão do legado está sendo realizada pelo Centro de Capacitação Física do Exército do Rio de Janeiro (CCFEx) e pela Prefeitura do Rio de Janeiro; que o custeio de manutenção das instalações sob a responsabilidade do CCFEx está sendo provido pelo Governo Federal e por parcerias com federações esportivas; e que a Prefeitura do Rio de Janeiro é responsável pela manutenção do Parque Radical. Os resultados indicaram também que esta infraestrutura esportiva é utilizada para competições, treinamentos de equipes, projetos sociais e pela comunidade local. Por fim, foi possível identificar que questões financeiras e políticas têm limitado o fomento do legado das instalações esportivas do Parque Olímpico de Deodoro.

Palavras-chave: Jogos Olímpicos; Jogos Paralímpicos; Gestão de Infraestrutura Esportiva; Megaeventos Esportivos; Legado.

ABSTRACT

The management of sporting mega-event legacies, especially the sports infrastructure built or renovated for these events, has been the subject of recurrent interest and discussion on the part of public authorities, sports managers and researchers from different scientific fields. Some argue that these infrastructures are “white elephants”, referring to the high cost of maintaining and operating them. Others argue in the opposite direction, pointing out that, when well planned and managed, they can bring benefits to host cities. This study aimed to analyze the management of the sports infrastructure legacy of the RIO-2016 Games, at the Deodoro Olympic Park, in the city of Rio de Janeiro. In order to collect information, interviews and document analysis were carried out. The research subjects were professionals who participated in the planning of Brazil's bid to host the RIO-2016 Games or who were part of the management teams before and during the event. 17 interviews were carried out. Selected documents were the material produced by the Ministry of Sports, the Ministry of Defense, the Olympic Legacy Governing Authority, the Rio de Janeiro City Hall and the Federal Court of Accounts. The results indicated: a) there was a detailed planning of the sports infrastructure at the Deodoro Olympic Park, when bidding to host the RIO-2016 Games; b) this planning was largely carried out; c) there were changes in the planning regarding the transfer of some facilities from Barra Olympic Park to Deodoro; d) as planned, the management of the legacy is being carried out by the Center for Physical Training of the Army of Rio de Janeiro (CCFEx) and by the City of Rio de Janeiro; e) the cost of facilities' maintenance under the responsibility of CCFEx is being provided by the Federal Government and by partnerships with sports federations; f) the City of Rio de Janeiro is responsible for maintaining the Radical Park; g) this sports infrastructure is used for competitions, team training, social projects and by the local community; and finally, h) it was possible to identify that financial and political issues have limited the promotion of the legacy of sports facilities at the Deodoro Olympic Park.

Keywords: Olympic Games; Paralympic Games; Sports Infrastructure Management; Sports Mega Events; Legacy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGLO	Autoridade de Governança do Legado Olímpico
APO	Autoridade Pública Olímpica
CCFEx	Centro de Capacitação Física do Exército
COI	Comitê Olímpico Internacional
CPB	Comitê Paralímpico Brasileiro
DDVM	Destacamento Esportivo da Vila Militar
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIFA	Fédération Internationale de Football Association

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro Conceitual sobre Legado de Megaeventos.....	18
Quadro 2 - Impactos Positivos e Negativos dos Megaeventos.....	27
Quadro 3 - Planejamento das Instalações Esportivas	37
Quadro 4 - Instalações Isoladas	45
Quadro 5 - Zona Olímpica da Barra	46
Quadro 6 - Zona Olímpica de Copacabana	46
Quadro 7 - Zona Olímpica do Maracanã	46
Quadro 8 - Zona Olímpica de Deodoro	47
Quadro 9 - Instrumentos de Execução dos Serviços Públicos e de Utilidade Pública	56
Quadro 10 - Matriz de Responsabilidades da Região da Barra.....	58
Quadro 11 - Matriz de Responsabilidades da Região de Deodoro.....	61
Quadro 12 - Número de participantes estratificados por organizações Governamentais.....	66
Quadro 13 - Número de participantes estratificados por organizações não-governamentais...	67
Quadro 14 - Perfil dos entrevistados	69
Quadro 15 - Categorias de elaboradas.....	84
Quadro 16 - Uso pós-Jogos, financiamento e operação das instalações de competições..... permanentes.....	106
Quadro 17 - Termos de Compromisso e Contratos para as obras do Centro Olímpico de Deodoro	136

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Processo utilizado para coleta das informações.....	82
Ilustração 2 - Exemplo de BSC	99
Foto 1 - Centro Olímpico de BMX	139
Foto 2 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	140
Foto 3 - Centro Olímpico de BMX.....	140
Foto 4 - Centro Olímpico de BMX.....	141
Foto 5 - Centro Olímpico de BMX.....	141
Foto 6 - Centro Olímpico de BMX.....	142
Foto 7 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	142
Foto 8 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	143
Foto 9 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	143
Foto 10 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	144
Foto 11 - Casa das máquinas no Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	144
Foto 12 - Casa das máquinas no Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	145
Foto 13 - Casa das máquinas no Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.....	145
Foto 14 - Arena de Tiro.....	148
Foto 15 - Estrutura de pista de BMX	153

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVA	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 LEGADO DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS: DEFINIÇÃO	17
3.2 TIPOS DE LEGADOS DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS	31
3.3 GESTÃO DE LEGADO DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS	36
3.4 CONCEITO E TIPOS DE “LEGADO” DE MEGAEVENTOS	39
4 LEGADOS RIO-2016 E OS INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURAS ESPORTIVAS	43
4.1 CENTRO NACIONAL DE HIPISMO.....	49
4.2 CENTRO NACIONAL DE TIRO.....	49
4.3 PARQUE DE PENTATLO MODERNO DE DEODORO	51
4.4 ARENA DE DEODORO	51
4.5 PARQUE OLÍMPICO DE MOUNTAIN BIKE	51
4.6 ESTÁDIO OLÍMPICO DE CANOAGEM SLALOM.....	52
4.7 CENTRO OLÍMPICO DE BMX	52
5 AUTARQUIAS E A GESTÃO DOS LEGADOS DE INFRAESTRUTURAS ESPORTIVAS OLÍMPICAS	55
6 METODOLOGIA	64
6.1 DECISÕES METODOLÓGICAS.....	64
6.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	64
6.3 SUJEITOS DA PESQUISA	65
6.4 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DA ZONA OLÍMPICA DE DEODOROA	67
6.5 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	68
6.6 NEGOCIAÇÃO DE ACESSO	72
6.7 PROCEDIMENTOS ÉTICOS.....	72
6.8 RISCOS	74
6.9 BENEFÍCIOS	75
6.10 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES:	75
6.10.1 Revisão de Literatura.....	75
6.10.2 Análise de documentos	76

6.10.3 Entrevista.....	77
6.11 PROCEDIMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES	79
6.12 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	82
6.13 VALIDEZ INTERPRETATIVA.....	85
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO	87
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
REFERÊNCIAS.....	162
APÊNDICE A –TERMO DE CONSENTIMENTO	170
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	174
ANEXO A - EXEMPLO DE TRANSFERÊNCIA DE RECURSO ENTRE MINISTÉRIO DO ESPORTE E CCEFE_x/MD.....	177

1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa apresenta como tema o Legado de Megaeventos Esportivos. O objeto do estudo será analisar como é feita a gestão do legado das instalações esportivas dos Jogos RIO-2016, no complexo esportivo da Zona Olímpica de Deodoro.

Esse tema têm sido o ponto central de estudos por parte da comunidade científica, sendo socializado por meio de publicação de artigos, livros e na realização de congressos. Também é um assunto presente nas mais diferentes mídias, como a digital e, em outros meios de comunicação como o rádio e televisão, através de matérias e reportagens, no Brasil e no exterior.

Destaca-se que a ideia de se candidatar como país-sede de um dos mais importantes megaeventos esportivos vêm de longe. Em 2003, o Governo Federal criou o Ministério do Esporte, em que tinha de forma exclusiva, uma pasta que daria determinada atenção estratégica para a sociedade. Em 2007, o Brasil foi sede, no Rio de Janeiro, dos Jogos Pan-americanos e, com o sucesso da realização deste evento, no que tange a eficiência e segurança, o país passou a ser observado pelo Movimento Olímpico internacional.

Com a experiência adquirida na realização de grandes eventos, a cidade do Rio de Janeiro obteve o direito de sediar os Jogos Mundiais Militares, em 2011. Este evento também oportunizou aquisição de experiência e que, de certa forma, contribuiu no preparo da cidade para receber outros dois grandes eventos de seleções do futebol internacional, sendo eles, em 2013 a Copa das Confederações e, em 2014, a Copa do Mundo.

Neste sentido, durante um longo período, o Rio de Janeiro, vinha sendo um território em constante transformação, pois em detrimento das realizações desses megaeventos, diversas alterações foram realizadas em relação à infraestrutura, acessibilidade, dentre outras. Entretanto, após o término da Copa do Mundo de Futebol em 2014, a Cidade do Rio de Janeiro enfrentou outro grande desafio, que foi de continuar se preparando para receber, como sede, outro megaevento esportivo. Agora era a vez dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, em 2016.

Conforme já ocorrido na candidatura do Brasil para a Copa do Mundo de Futebol em 2014, onde o Brasil teve que cumprir, com rigorosidade, o caderno de responsabilidades da FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), órgão que dirige as entidades de Futsal, Futebol de Areia e o Futebol de Campo, após o término deste megaevento, a Cidade

do Rio de Janeiro deu continuidade ao cumprimento de outro caderno de encargos, entretanto, o objetivo era de realizar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos como cidade sede.

O Brasil, sendo representado pela cidade do Rio de Janeiro, teve que assumir e realizar diversas transformações de acordo com o seu “Dossiê de Candidatura” (BRASIL, 2016a, 2016b, 2016c) e às exigências do COI (uma organização não-governamental que tem como objetivo gerir e legislar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, que ocorrem de 4 em 4 anos).

Essas diferentes transformações, que ao mesmo tempo atendia às exigências do COI, também contemplavam as benfeitorias encaminhadas pelo Governo Brasileiro, como parte de sua propositura para a realização deste megaevento esportivo, conciliando com a visão de futuro e desenvolvimento da cidade-sede.

Conforme Brasil (2016a, 2017a), a proposta seria de reformar e/ou construir diversos espaços esportivos que proporcionassem um espetáculo em conformidade com padrões internacionais, oferecendo conforto às pessoas que vieram de todas as partes do mundo para assistir aos Jogos. A cidade pôde acompanhar diversas outras obras em diferentes zonas/regiões em que se constituíram os locais de competições, além de benfeitorias para a cidade, como na região do Porto.

Ao todo, foram quatro os locais onde foram realizados os Jogos RIO-2016, sendo eles: a Barra, Copacabana, Maracanã e Deodoro. Esses locais foram denominados de Zonas Olímpicas, pois as competições ocorreram nas instalações esportivas já existentes ou construídas para o megaevento esportivo (BRASIL, 2016a, 2017a, 2018a).

Essas transformações acabariam se tornando um legado para a cidade sede, após o término do megaevento esportivo. Esse legado estaria consolidado em três eixos: o primeiro é o chamado Legado Esportivo, o segundo é o Legado Social e, o terceiro, é o eixo do Legado Urbano e Ambiental (BRASIL, 2016d, 2016e, 2016f).

De acordo com o Brasil (2016a), a proposta do **Legado Esportivo**, concerniu na disseminação da prática de atividade física e esportiva, avanço no desempenho olímpico, qualificação de equipes técnicas, maior número de intercâmbios com outros países, aproveitamento das instalações esportivas, incremento da cadeia produtiva do esporte, são os objetivos deste legado. Já o **Legado Social**, através do esporte educacional, proporcionaria a inclusão e a promoção da comunidade mais carente. Com um olhar para a juventude, este legado previa gerar oportunidades em relação à qualificação profissional e a formação Cidadã, através dos valores olímpicos. E, o Legado **Urbano e Ambiental**, cuja proposta foi de

acelerar a transformação social e econômica de forma sustentável, através da criação de maior perspectiva de futuro para os jovens brasileiros, e da promoção da prática de esportes e do fortalecimento do movimento olímpico.

Sobre a zona olímpica de Deodoro, local escolhido como objeto da pesquisa, localizada na Zona Oeste do Rio de Janeiro, dentro de uma região militarizada, tendo como vizinhança uma população local de baixa renda. Nesta Zona Olímpica, aconteceram as competições tanto dos Jogos Olímpicos quanto Paralímpicos. As modalidades realizadas nos Jogos Olímpicos foram: hipismo, ciclismo mountain bike, ciclismo BMX, pentatlo moderno, tiro esportivo, canoagem slalom, hóquei sobre a grama, rugby e basquete. Já as modalidades de futebol de 7, tiro esportivo, e esgrima de cadeira de rodas aconteceram nos Jogos Paralímpicos.

O Complexo Esportivo de Deodoro, teve por meio da Prefeitura do Rio de Janeiro, que foi o agente público que coordenou as obras, mas com o recurso do Governo Federal, o início das suas obras em julho de 2014. Nele, já havia 60% das áreas de competição permanentes construídos devido às obras realizadas para os Jogos Pan-americanos em 2007, e para os Jogos Mundiais Militares em 2011 (FERNANDES, 2014).

Entretanto, algumas áreas de competição sofreram adaptações, sendo elas: o Centro Nacional de Tiro, a Piscina do Pentatlo Moderno, o Centro Nacional de Hipismo e o Centro de Hóquei sobre a grama (BRASIL, 2017a).

Todavia, três novas instalações permanentes e três novas instalações provisórias foram construídas, sendo elas: Arena Deodoro, a pista de BMX e o circuito de canoagem slalom como instalações permanentes, e a pista de mountain bike, arena de rugby e o combinado do pentatlo moderno, como instalações provisórias (BRASIL, 2017a).

Fica evidente, a exemplo dos diversos megaeventos internacionais (Jogos Pan-americanos, edições anteriores dos Jogos Olímpicos) que, não somente a região de Deodoro, mas o Rio de Janeiro terá seu legado como consequência de sediar um megaevento esportivo, pois as transformações sofridas oportunizaram o surgimento de diferentes tipos legados (CARIS; ROSA; MONTEIRO, 2015).

É nessa direção que a pesquisa seguirá. Tem-se como objetivo geral, analisar como é feita a gestão do legado das instalações esportivas dos Jogos RIO-2016, na Zona Olímpica de Deodoro.

Essa pesquisa será apresentada em três partes na sua fundamentação teórica. A primeira parte, intitulada “Legado de megaeventos esportivos: definição”. Nesta parte, será

apresentada uma análise a nível conceitual sobre o termo “legado” de megaeventos multiesportivos com foco de buscar na literatura, como base fundamental. Identificar os tipos de legados de megaeventos esportivos, bem como abordar a gestão destes legados. Por fim, tem-se a oportunidade de analisar, a existência de convergências ou divergências de entendimento sobre seus conceitos, por parte dos pesquisadores.

Já a segunda parte, intitulada “Legados RIO-2016 e os investimentos em infraestrutura esportivas”, tem como objetivo identificar e descrever os compromissos assumidos pelo Brasil, em relação aos Legados de Infraestrutura Esportivas para a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Neste sentido, se pontuará as infraestruturas esportivas contidas nas outras 4 (quatro) zonas de competição. Para atingir o cumprimento deste objetivo, baseou-se na análise dos documentos intitulados “Dossiê da candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016” (BRASIL, 2016a, 2016b, 2016c), e, da publicação do Comitê de Gestão das Ações Governamentais Federais para Candidatura RIO-2016, denominado “Cadernos de Legado” volumes 1,2 e 3 (BRASIL, 2016d, 2016e, 2016f).

E por fim, a terceira parte intitulada “Gestão dos legados de infraestruturas esportivas Olímpicas”, tem como foco no complexo esportivo da Zona Olímpica de Deodoro. Neste capítulo, será aprofundado o conhecimento sobre a realidade deste local no que tange a gestão do legado destas instalações esportivas, como por exemplo: a) historicizar como se deu a criação das autarquias denominadas APO e AGLO; b) aprofundar sobre planejamento de megaeventos; c) identificar os tipos de gestão.

Assim, a partir destas questões levantadas, almeja-se responder a seguinte problemática desta pesquisa: Como está sendo feita a gestão do legado das instalações esportivas dos Jogos RIO-2016, na Zona Olímpica do complexo esportivo de Deodoro?

2 JUSTIFICATIVA

De modo a aprofundar o conhecimento adquirido sobre a “Gestão de Instalações Esportivas de megaeventos multiesportivos” e contribuir para a gestão do legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro/RJ, justifico essa pesquisa.

O aprofundamento do conhecimento dar-se-á não somente pela literatura especializada no assunto, mas por acreditar em uma forma colaborativa de produzir conhecimento com outros gestores esportivos. Essa forma colaborativa será em dois momentos, entre àqueles que fizeram parte nos momentos que antecederam o início do megaevento esportivo, ou seja, o planejamento dos Jogos RIO-2016 e, a posteriori de seu término, dando valor às suas experiências vividas.

Cabe ressaltar que as instalações esportivas foram construídas com padrão internacional para receber os participantes dos Jogos RIO-2016, sendo que a posteriori, a maioria dessas estruturas permaneceram na cidade sede do megaevento.

Neste sentido, tem-se observado a realização de diversos eventos esportivos e implantação de projetos sociais em outras infraestruturas esportivas construídas para a realização dos Jogos RIO-2016, como é o caso da Zona Olímpica da Barra. Tais acontecimentos têm o intuito de atender ao objetivo maior de um legado de megaevento esportivo, que concerne na utilização das estruturas construídas, não só para a realização do megaevento, mas para transformar, para melhorar a vida da comunidade local.

Como a Zona Olímpica de Deodoro tem uma particularidade, sendo esta uma “Zona Militar”, evidencia-se que a gestão daquele espaço físico e de suas instalações esportivas deveria estar e/ou está sendo feita, de forma compartilhada ou exclusiva, sob a gestão do Exército Brasileiro ou da Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO).

É neste cenário, que surgiram algumas questões referentes à temática da nossa pesquisa. Essas questões justificam limitar a Zona Olímpica de Deodoro como o local de investigação da gestão do legado das instalações esportivas deste megaevento.

O fato, é que após a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, no Rio de Janeiro, questiona-se sobre a gestão do legado dessas instalações esportivas construídas para realização deste megaevento. Tal questionamento, sinaliza a preocupação da sociedade levando em consideração dois cenários negativos no que tange à gestão do legado das instalações esportivas dos Jogos Olímpicos em Atenas (2004) e Pequim (2008), onde essas

instalações ocasionaram um grande investimento de dinheiro público e, pós-evento, resultou-se em abandono por parte dos seus governantes.

Com intuito de buscar respostas à problemática desta pesquisa, buscou-se conhecer a percepção de gestores esportivos que tiveram ou estão ligados diretamente com o planejamento, execução e gestão do legado das instalações esportivas em Deodoro. Essa pesquisa poderá não somente contribuir com a ciência no desenvolvimento deste tema, todavia, contribuir com a gestão do legado de infraestruturas esportivas para futuros planejamentos de megaeventos similares.

Desta forma, pressupõem-se que o resultado desta pesquisa possa servir de apoio para as Instituições e Empresas gestoras do legado de instalações esportivas de megaeventos, no sentido de apontar subsídios para tomadas de decisão, desde o seu planejamento até a utilização desses locais para prática esportiva após a realização do evento.

Não obstante, na possibilidade de poder contribuir com alguma solução sobre o gerenciamento do legado de complexos esportivos provenientes da realização de megaeventos esportivos, visto que muitos espaços esportivos são subutilizados e, conseqüentemente, podem não apresentar um retorno satisfatório quanto à sua saúde financeira.

Sendo assim, com vistas a atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, iniciaremos a revisão de literatura contemplando a conceituação sobre o termo “legado” de megaeventos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 “LEGADO” DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS: DEFINIÇÃO CONCEITUAL

Como o foco inicial do estudo concerne na gestão do legado das instalações esportivas de megaeventos multiesportivos, neste caso, os Jogos Olímpicos RIO-2016, entende-se na importância de recuperar a noção do termo “Legado” através da literatura especializada. O intuito será montar um quadro conceitual, para a posteriori, poder realizar sua análise.

Cabe esclarecer que o uso do termo “megaevento multiesportivo”, justifica-se na delimitação do objeto de estudo, como sendo o megaevento onde ocorrem diversas competições de diferentes modalidades esportivas, dentro de um mesmo período, em um único País sede. Como exemplo, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, os Jogos Panamericanos, os Jogos Mundiais Militares, entre outros. Em contrapartida, a Copa do Mundo de Futebol é um megaevento esportivo, mas que tem apenas uma modalidade esportiva.

Neste quadro, buscar-se-á apontar os aspectos convergentes e divergentes, se é que existem, chegando a uma síntese de conceito que passaremos a usar neste trabalho. Justifica-se esse posicionamento, pois na literatura especializada em megaeventos multiesportivos, há uma diversidade de entendimentos em relação ao conceito do termo “Legado”, bem como diferentes tipos de classificação e de autores que abordam o tema de gestão do legado.

A seguir, está o quadro conceitual composto pelas seguintes informações: Ano da produção do conhecimento, Autor(es), Conceito, Classificação(ões), e quem contribui com alguma questão sobre a gestão do legado.

QUADRO 1 - QUADRO CONCEITUAL SOBRE LEGADO DE MEGAEVENTOS

	ANO	AUTORES	CONCEITO	CLASSIFICAÇÃO	GESTÃO LEGADO
1	2002	Jean-Loup Chappelet apud IOC	Define o termo “Legado” como sendo “um impacto a longo prazo na cidade olímpica e na sua região próxima e possivelmente no país de acolhimento” (p.55).		
2	2002	Barney apud IOC	É o legado deixado a uma cidade ou local dos Jogos Olímpicos na forma de instalações esportivas e recreativas, infraestrutura municipal e incentivos em seu reconhecimento e imagem em todo o mundo. (p.43).	Instalações esportivas e recreativas, infraestrutura municipal, reconhecimento e imagem internacional.	Não
3	2005	Rúbio	Concepção de legado transcende a herança concreta herdada por um mega, porém, breve evento, e se estende a uma concepção mais ampla que abrange a apropriação subjetiva dos custos e benefícios pela comunidade participante dessa organização. Essa condição leva a posterior apropriação dos equipamentos urbanos, incorporando-os às atividades da comunidade, facilitando seu uso (p.73).	Equipamentos urbanos.	Sim
4	2006	Poynter		Tangíveis e Intangíveis Hard, Soft.	
5	2007	Preuss	O termo “Legado” consiste nas transformações ou implicações que podem ocorrer a partir dos “impactos” previamente causados, ou seja, o legado está relacionado com momento após a realização do evento (p.22).		
6	2008	Preuss apud DaSilva; Rizzuti	Legado não é apenas uma herança, algo que permanece como patrimônio, mas sobretudo um fator ativo de geração de impactos econômico (p.94).	Infraestrutura, saber e conhecimento, imagem, economia, comunicações e cultura.	Sim
7	2008	Gratton e Preuss	Estruturas planejadas e não-planejadas, positivas e negativas, intangíveis e tangíveis, que são originárias de um acontecimento esportivo e que permanecem após o término deste evento (p.192).	Positivo, negativo, tangível, intangível.	Sim

8	2008	Preuss e Gutemberg	Uma atividade econômica de longo prazo, sendo esta atividade viabilizada através de mudanças das circunstâncias locais (p.81).	Positivo, negativo, tangível, intangível.	Sim
9	2008	Mazo; Rolim e Da Costa	Algo recebido do passado, tem seu valor no presente e que continuará tendo sua valorização no futuro (p.118).		Não
10	2008	Gnecco		Esportivo, transporte, tráfego, Telecomunicações, social, segurança, habitação, conhecimentos, imagem, emoções e Cultura.	Não
11	2008	Filgueira		Legado Político.	Não
12	2008	Leme	Momento de Legado é a capacidade da cidade e da região de continuar crescendo após o imediato e natural decréscimo da atividade econômica ao término dos Jogos (p.211).	Legados Socioculturais, Legado Ambiental.	Não
13	2008	Raeder	Conjunto de bens materiais e imateriais, que se conformam como permanências socioespaciais no tecido urbano decorrente das ações empreendidas por conta da implementação de um megaevento (p.204).	Legado Urbano.	Não
14	2008	Mascarenhas		Legado Social.	Não
15	2008	Reppold Filho		Infraestrutura, marketing para a cidade (Londres).	Não
16	2008	De Miranda		legado social, infraestrutura.	Não
17	2008	Truño		Barcelona: Legado de infraestrutura, legado de imagem. Rio: Legado esportivo, turístico, ambientais, de conhecimento.	Não
18	2008	Mac Rury	Considera especialmente a noção de legado como “narrativa”, como forma de pensar e ligar trajetórias passadas, presentes e futuras de uma cidade em	Legados culturais, sociais.	

			seu processo de desenvolvimento (p.152).		
19	2008	Poynter		Legados Não-esportivos (social, cultural, de imagem, político, infraestruturas, serviços, consumo, Parceria Público-Privado). Matriz de Legado de Preuss (p.140).	PPP, instalações temporárias.
20	2008	Villano e Terra	Sentido de uma duradoura e positiva herança (p.102).	Renovação urbana.	Não
21	2008	Villano; Da Silva; Rizzuti; Miragaya; Da Costa		legados do evento em si, legados da candidatura do evento, legados da imagem do Brasil, legados de Governança, legados de conhecimento.	Não
22	2008	Rodrigues e Pinto	Afirmam que o Legado pode ser individual e coletivo e que ocorre uma (Re)organização social urbana onde os megaeventos se realizam. Apontam para construção dos novos conhecimentos para os legados de megaeventos (p.23).	Individual, Coletivo, Conhecimento, Intangível, Social.	Não
23	2008	Dacosta	Legado passou a abranger qualquer bem material e imaterial deixado para o uso ou manifestação posterior (p.237).		Sim
24	2008	Barney apud Dacosta	Algo recebido do passado que possui valor presente e certamente valor futuro (p.240).		Não
25	2008	Bechara	Legado é a herança, o benefício produzido e transmitido, para alguém ou para a sociedade (p.251).	Infraestrutura urbanística, Econômico, social, educacional, ambiental, esportivo, cultural, de turismo e hospitalidade, político, de conhecimento e de Tecnologia.	Sim
26	2009	Proni	O termo “legado” direciona para os efeitos em longo prazo que, pela	Multidisciplinar e Dinâmico.	Não

			complexidade de vetores e setores envolvidos (Governo Federal, Estadual e Municipal, setor público, iniciativa privada ou organizações não governamentais), são de difícil mensuração e identificação (p.32).		
27	2010	Seixas	Legado é a herança que fica após o término de um grande evento, como Copa do Mundo de Futebol, Olimpíadas, Jogos Pan-americanos, entre outros (p.45).		Não
28	2011	Rúbio e Mesquita	Legado Olímpico” é entendido como uma herança do evento, podendo ser direta ou indireta em forma de instalações materiais, de cultura, de ideal, de educação de informação, documentação ou de recursos gerados pela realização do megaevento (p.59).	Econômico; ambiental; de informação e educação; a de políticas públicas e cultural; a de símbolos-memória-história; legado esportivo.	Não
29	2011	Tavares		Educacional, Multidisciplinar, Dinâmico.	Não
30	2013	Marcellino	Concepção da palavra legado é usada como que se deixa em benefício de outrem, conforme pode ser observado nos dicionários de língua portuguesa (p.10).	Negativo, Positivo, Integrantes das políticas públicas.	Não
31	2013	Bonalume		Controle Social, surgimento de organizações, canais e organismos de controle.	Não
32	2013	Machado e Rúbio		Legado Sociocultural.	Não
33	2013	Carvalho	Resultados perenes dos esforços despendidos para a elaboração, organização e execução dos megaeventos, num intervalo curtíssimo de tempo (p.83).	Legados econômicos; legados positivos e negativos.	Não
34	2013	Uvinha		Legado de conhecimento para o turismo e hotelaria (Pronatec).	Não
35	2013	Bernasconi		Legados positivo e negativo de infraestrutura.	Não

36	2013	Bahia		Legados Socioambientais: aspectos positivos, negativos, tangíveis e intangíveis.	Não
37	2013	Stoppa e Isayama		Legado de conhecimento: formação e atuação de profissionais de esporte e lazer.	Não
38	2013	Rechia e Da Silva		Legados sociais tangíveis e intangíveis.	Não
39	2013	Da Silva	Pensar naquilo que se deixa de tais eventos (p.221-222).	Aspectos positivos e negativos para EFI escolar.	Não
40	2013	Porto e Azzini		Legado de inclusão: infraestrutura, acessibilidade.	Não
41	2014	Damo e Oliven	Legado seria aquilo que permaneceria (de bom, aproveitável) depois da competição (p.26).	Legado antropológico.	Não
42	2014	Fernandes	Está na capacitação dessas empresas e na inserção delas de forma mais competitiva no mercado, pois aprenderam a trabalhar dentro dos padrões de certificação exigidos, treinar (p.61).	Legado de gestão pública, de conhecimento.	Não
43	2015	Caris; Rosa; Monteiro,	A expressão vem do latim <i>legatum</i> , que significa “deixar algo em testamento para alguém”. “Sintetiza o foco nos impactos e os benefícios permanentes para a cidade e seus habitantes (p.68).	Legado cultural.	Não
44	2016	Monteiro e Garcia	É algo que se recebeu, o que se deixou a outrem ou a posteridade, que no caso dos megaeventos é o que se deixa para a cidade, para cultura e para as pessoas nas suas almas (p.36).	Legado Axiológico.	Não
45	2016	Reppold Filho		Econômicos, sociais, políticos, culturais, esportivos, ambientais de imagem positivos e negativos, intencionais e não-intencionais.	Não

46	2012	Semensato	Conceitua o legado como os sendo os benefícios ocasionados pelas obras infraestruturais e pelos investimentos trazidos, que em teoria poderão ser desfrutados pela população após o término do megaevento (p.43).		Não
47	2018	Carta Olímpica		Legado Positivo.	Não

Fonte: Autor (2019)

De acordo com o quadro 1, pode-se destacar alguns pontos convergentes encontrados em diferentes autores no que tange a sua conceituação do termo “Legado” de megaeventos. Identificamos, presente em todos os conceitos definidos pelos autores, que o significado do termo “legado” é algo que fica para o país e cidade-sede após o término do megaevento, o que fica bem evidenciado de acordo com os autores Graton e Preuss (2008), Seixas (2010), Marcelino (2013), DaSilva (2013), Damo (2014), Caris, Rosa e Monteiro (2015).

Entretanto, identificam-se outros atributos como o uso do termo “herança” e de seu significado literal, em alguns conceitos elaborados pelos autores. Outro aspecto que nos chamou atenção, foi uma tentativa de definição de natureza “temporal”, ou seja, que o legado seja de “longo prazo”.

Observa-se também que o legado tem sempre uma peculiaridade “benéfica” o que significa que o legado deve trazer melhorias para a comunidade da cidade sede e, por fim, identifica-se a utilização do termo “impacto” na definição de legado por alguns autores. Todas essas qualidades serão analisadas a seguir.

Autores como Rúbio (2005); Villano e Terra, (2008); Seixas (2010); Rúbio e Mesquita (2011); Rodrigues (2013) são autores que utilizam o termo “herança” em suas conceituações. O termo herança está relacionado ao patrimônio deixado para uma comunidade com características materiais ou imateriais.

Como característica material, os autores citam os equipamentos urbanos (RÚBIO, 2005) e obras de infraestruturas (BARNEY apud IOC, 2002, GRATTON; PREUSS, 2008, RAEDER, 2008, RÚBIO; MESQUITA, 2011; SEMENSATO, 2012). No entanto, os autores também apontam para a característica Imaterial, como por exemplo, a produção de conhecimento em tecnologia (RODRIGUES, 2013), reconhecimento e imagem internacional (BARNEY apud IOC, 2002), Truño (2008), Reppold (2008; 2016).

As características materiais e imateriais apontados pelos autores na conceituação do termo “legado”, se assemelha ao significado com o que outros autores denominam de legados “tangíveis”, como sendo aqueles passíveis de medição/quantificação, por exemplo, obras de qualquer infraestrutura, e “intangíveis”, referenciando a impossibilidade de medição (GRATTON; PREUSS, 2008, RODRIGUES, 2013).

Essa semelhança é no sentido de que as características materiais, podem ser mensuradas, enquanto as características imateriais são de difícil mensuração ou imensuráveis (PREUSS, 2007, GRATTON; PREUSS, 2008, PREUSS; GUTEMBERG, 2008).

A presença da expressão “longo prazo”, também foi um aspecto que identificamos na definição do termo legado utilizado por alguns autores (CHAPPELET apud IOC, 2002, PREUSS; GUTEMBERG, 2008, PRONI, 2009). Evidencia-se a expectativa de que os legados gerados a partir da realização é um megaevento seja duradouro.

Para que isso aconteça, é fundamental que na etapa de planejamento seja dada a máxima atenção ao legado em concordância com o Plano Diretor da cidade-sede, pois será ele que norteará todo o processo de desenvolvimento local e regional (VILLANO *et al.*, 2008).

Também nos chamou a atenção o aspecto temporal, com o uso da expressão “longo prazo”. Isto pode significar nos primeiros 5, 10, 15, 20 anos ou mais, após o término do megaevento, e até mesmo de forma perene (CARVALHO, 2013). A expressão “longo prazo” vem no sentido de ser uma consequência/efeito com viés econômico (PREUSS; GUTEMBERG, 2008, LEME, 2008).

Nesta mesma linha de pensamento sobre o aspecto temporal, autores (MAZO; ROLIM; DACOSTA, 2008, MACRURY, 2008, RODRIGUES, 2013) buscam fazer relação do passado, presente e futuro. Eles apontam para algo recebido do passado, impactando o presente e proporcionando o desenvolvimento no futuro, oportunizando o crescimento, da cidade e região, após a realização do megaevento.

Esse crescimento que, por hora passa a ser mais significativo na cidade ou região da realização do megaevento, é referente ao desenvolvimento econômico (PREUSS apud DA SILVA, 2008, RIZZUTI, 2008, MIRAGAYA, 2008, PREUSS; GUTEMBERG, 2008, LEME, 2008); e da reorganização social urbana (RODRIGUES; PINTO, 2008, MACRURY, 2008, RAEDER, 2008). Esse “legado” geraria impactos econômicos através da ampliação e surgimento de atividades econômicas decorrente de mudanças circunstanciais locais, tendo como consequências, efeitos de longo prazo.

A peculiaridade em forma de benefício, ou seja, algo positivo que fica para a comunidade do país ou cidade sede, como resultante do legado de megaeventos esportivos, é outro atributo observado em algumas conceituações (VILLANO; TERRA, 2008, MARCELINO, 2013, DAMO, 2014, CARIS; ROSA; MONTEIRO, 2015, SEMENSATO, 2012). Essa característica reforça a característica de “legado” que a Carta Olímpica propõe, como uma das funções do Comitê Olímpico Internacional (COI) na promoção do Olimpismo através da realização de megaevento esportivo pelo mundo: “15 – Promocionar un legado positivo de los Juegos Olímpicos para las ciudades y países anfitriones” (CARTA, 2018, p. 17).

Apesar da Carta Olímpica não apresentar uma definição sobre legado, ela aponta para um tipo de “legado” que o megaevento deve proporcionar para cidade e país-sede. No sentido de corroborar como legado positivo destacado pela Carta Olímpica, em que cita-se os estudos realizados por Poynter (2006), Preuss (2007), Reppold (2008), Gnecco (2008), DeMiranda (2008), Bernasconi, (2013), Fernandes (2014) referenciando os Jogos Olímpicos de Los Angeles, Barcelona, Atlanta e Londres e no Brasil em relação às infraestruturas.

Estes autores destacam, além dos diferentes tipos de legados oriundos da realização do megaevento esportivo, a importância do planejamento no período que antecede a realização dos Jogos, com objetivo de tornar as infraestruturas, modificadas e/ou construídas, como legados positivos para a comunidade da cidade anfitriã dos Jogos.

Entretanto, cabe ressaltar que também há possibilidade da ocorrência de um legado denominado de “negativo” no país e na cidade anfitriã do megaevento esportivo. Pode-se citar a experiência dos Jogos Olímpicos da Grécia, ocorrido na cidade de Atenas em 2004 (POYNTER, 2006, PREUSS; GUTEMBERG, 2008, FERNANDES, 2014), cujo um dos legados de infraestrutura esportiva acabou gerando um aumento das contas públicas e o endividamento do Governo, o que resultou no surgimento, o que denominamos de “elefante branco”, que são estruturas enormes com alto custo de manutenção e subutilizada.

Com intuito ajudar os Governos na preparação dos megaeventos, o Comitê Olímpico Internacional (COI) utiliza o termo “Legado” para captar o valor referente ao investimento para as instalações esportivas e melhorias públicas que são entregues às comunidades locais e organizações esportivas, após finalizados os Jogos Olímpicos. Para o COI, o legado deveria ter o que eles chamam de “fundo de legado”, com objetivo de ter subsídios operacionais contínuos para manutenção dos locais de competições construídas para os respectivos megaeventos (GRATTON; PREUSS, 2008).

Novamente, percebe-se a importância de se ter um planejamento muito bem detalhado e pensado não apenas no momento de uso das infraestruturas esportivas durante os eventos, mas o que acontecerá com elas após o término do megaevento. A exemplo do que aconteceu nos Jogos Olímpicos de Barcelona (1992) com relação a buscar alternativas para evitar a ociosidade das instalações, no Jogos Olímpicos de Londres (2012), em diversas arenas optou-se por assentos removíveis. No Centro Aquático a alteração na estrutura contemplaria a redução de 2 setores, totalizando uma redução de 35.000 cadeiras. O ginásio de handebol seria transformado em ginásio poliesportivo de badminton, basquete e futsal com capacidade para 6 mil lugares, além de se tornar um espaço para *shows* (BERNASCONI, 2013).

Por fim, também se identifica a utilização do termo “impacto” por alguns autores (CHAPPELET apud IOC, 2002, PREUSS, 2007, PREUSS apud DA SILVA, 2008, RIZZUTI, 2008, MIRAGAYA, 2008, CARIS; ROSA; MONTEIRO, 2015). Esses autores utilizam em seus conceitos o termo “Impacto”, como sendo algo previamente ao “Legado”, em se tratando das transformações decorrentes do país/cidade ser sede ou anfitrião de megaeventos.

Entende-se que há necessidade de um aprofundamento maior do uso deste termo para um melhor entendimento. Para Proni (2009), o conceito do termo “impacto” é algo de curto prazo, que possui efeitos imediatos e transitórios. Como exemplo de transitoriedade aponta o número de empregos em obras de infraestrutura e na realização dos Jogos. Proni (2009) destaca como benéfico à realização dos megaeventos no País e, conseqüentemente, nas cidades-sedes, principalmente no aspecto econômico.

Já, Reppold Filho (2016) traz o entendimento do termo “Impacto” como sendo as transformações, principalmente de infraestrutura e no cotidiano da comunidade, pré e durante o megaevento. Cashman (2002 apud RAEDER, 2008) considera todo o ciclo de preparação/produção até o término dos Jogos Olímpicos, como impacto. Já o conceito proposto por Preuss (2007) ao termo “Impacto”, concerne nas transformações ou implicações que repercutem durante a realização do evento.

Percebe-se que os conceitos apontados por Reppold Filho (2016) e Cashman (apud RAEDER, 2008) trazem uma abrangência maior em relação a duração deste impacto dos megaeventos, ao iniciar no momento que antecede o evento, ou seja, desde a etapa de planejamento finalizando-o ao término do evento, e não apenas durante o evento, como é o conceito de Preuss (2007).

Embora diversos pesquisadores tenham escrito sobre os Legados dos Megaeventos, na obra de Preuss (2007) há uma abordagem tanto positiva quanto negativa, enquanto vários

autores apontam somente em uma direção benéfica, dos impactos relacionados aos aspectos físico/ambiental, social/cultural, psicológico e político/administrativo.

O quadro a seguir, foi reproduzido de Preuss (2007, p. 23), pontua um total de 35 impactos estratificados em 4 categorias. Nesses impactos, evidencia-se que há existência de fatores tanto positivos quanto negativos em relação aos megaeventos.

QUADRO 2 - IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS MEGAEVENTOS

Tipo de Impactos	Positivos	Negativos
Físico / ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de novas estruturas; 2. Preservação do patrimônio; 3. Promoção ambiental; 4. Impactos esportivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prejuízos ecológicos; 2. Mudanças em processos naturais; 3. Poluição arquitetônica; 4. Destruição do patrimônio; 5. Superlotação; 6. Estruturas não utilizada (elefantes brancos).
Social / cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento no nível permanente de interesse local e participação e tipos de atividades relacionadas ao evento; 2. Fortalecimento de valores e tradições regionais; 3. Diminuição local do crime; 4. Aburguesamento; 5. Movimento voluntário mais forte. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialização de atividades que eram livres; 2. Potencial aumento do crime; 3. Mudanças na estrutura da Comunidade; 4. Aburguesamento; 5. Deslocamento social.
Psicológico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento do orgulho nacional/local e do espírito de comunidade; 2. Aumento da consciência ecológica; 3. Nacionalismo saudável (identificação); 4. Atmosfera festiva durante o evento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendência a atitudes defensivas tratando da região sede; 2. Choque cultural; 3. Manipulação comercial.

Político/ Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento do reconhecimento internacional da região; 2. Desenvolvimento de habilidades entre planejadores, políticos e outros; 3. Entendimento internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exploração econômica da população local/legitimar decisões impopulares; 2. Distorção da real natureza do evento para refletir valores das elites; 3. Inabilidade em atingir os objetivos; 4. Aumento nos custos administrativos; 5. Corrupção.
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: PREUSS (2007, p.23)

Pode-se observar que o autor classifica em 4 grupos os tipos de impactos, são eles: Físico/Ambiental; Social/Cultural; Psicológico e Político/Administrativo. Em cada grupo ele identifica os impactos positivos e negativos nos quais poderemos inferir que muitos desses impactos serão as causas de determinados legados ou tornar-se-ão os próprios legados. Observa-se que há a possibilidade de um impacto positivo se tornar um legado positivo ou negativo, assim como um impacto negativo poderá se tornar um legado negativo ou positivo.

Na categoria físico/ambiental, sobre os impactos positivos, poderá usar como exemplo, a “construção de novas estruturas” durante o período pré-evento, de acordo com o conceito do termo impacto. Essas “novas estruturas”, após o término do megaevento, poderão ficar para o uso da comunidade da cidade anfitriã e de outras cidades, ou seja, a sociedade como um todo poderá fazer uso dessas novas estruturas, o que significaria um legado positivo. Entretanto, se essas estruturas forem subutilizadas e/ou má geridas, poderão se tornar “elefantes brancos” e, desta forma, onerar os cofres públicos, significando um legado negativo.

Outro exemplo, pode-se usar a categoria político/administrativa onde o autor, Preuss (2007), identifica como um impacto negativo a “corrupção”, que normalmente está relacionada às obras das infraestruturas necessárias para realização do megaevento. Se os órgãos controladores dos poderes públicos envolvidos no megaevento identificar alguma irregularidade e não tomar nenhum tipo de providência, este impacto negativo tornar-se-á um legado negativo. Entretanto, se estes órgãos controladores criarem mecanismos que impeçam ou minimizem essas ações errôneas/ilegais, a criação desses mecanismos anticorrupção tornar-se-á um legado positivo.

O mesmo autor (PREUSS apud TAVARES, 2011) traz um estudo realizado pelo New Zealand Tourism Institut (2007). Este estudo trata de uma revisão de literatura no qual sumariza de forma conclusiva, 111 estudos publicados em língua inglesa sobre os prováveis impactos e benefícios nos cenários econômicos, socioculturais, ambientais e de saúde em megaeventos.

Com objetivo de evitar alguma alteração nas conclusões realizadas pelo autor deste trabalho, segue a reprodução dos impactos, conforme apontado por Tavares (2011). O autor da pesquisa apresenta as seguintes conclusões sobre os impactos nos respectivos cenários:

Sobre os Impactos Econômicos, (PREUSS apud TAVARES, 2011), conclui que os eventos são uma ferramenta privilegiada por um número cada vez maior de cidades e regiões em busca de desenvolvimento do turismo; a maior parte das evidências que afirmam que os eventos têm um impacto significativo sobre a economia provavelmente é baseada em estudos metodologicamente eficientes, assim como não existe consenso sobre o melhor método para medir os impactos e benefícios dos eventos; as mensurações ex-post são melhores do que medidas ex-ante para avaliar impactos/benefícios econômicos; existem dificuldades em transferir os resultados da avaliação de impactos/benefícios de um evento para outro; existe um ceticismo crescente na mídia e nos círculos acadêmicos na capacidade de um megaevento gerar impactos/benefícios.

Nem todos os envolvidos (stakeholders) compartilham igualmente os custos e benefícios do evento. Por outro lado, os impactos são maximizados quando governo, organizadores e setor privado interagem efetivamente, e quando a renovação urbana e desenvolvimento de infraestrutura são estímulos-chave para cidades que desejam receber megaeventos. Contudo, apesar da retórica sobre a criação de legados, foram encontradas deficiências nas fases iniciais de desenvolvimento do evento de planejamento de longo prazo sobre o pós-evento; eventos esportivos têm potencial para construir a marca de uma cidade ou região, porém eles devem estar estrategicamente incorporados a um plano geral de marketing turístico.

Em relação aos Impactos Socioculturais, (PREUSS apud TAVARES, 2011), concluiu-se que existe a necessidade de mais pesquisas sobre o valor social de um megaevento e como as comunidades o avaliam; o apoio da comunidade é essencial para o sucesso de um megaevento; a maioria dos residentes provavelmente apoia a realização do evento. O apoio será maior na medida em que perceberem que irão ter algum benefício do evento. Melhora do orgulho da comunidade, trocas culturais, elevação do perfil da cidade, da autoestima e do

senso de comunidade são os resultados sociais positivos mais citados; estudos longitudinais mostram que as pessoas tendem a esperar um nível maior de impactos negativos do que realmente experimentam.

Por outro lado, os moradores tendem a se entusiasmar mais com o evento do que imaginavam antes; a oposição é maior entre aqueles que vivem mais próximo do evento e entre aqueles que não têm interesse nele; as comunidades têm consciência crescente de estarem sendo usadas em prol de elites econômicas e políticas que lucram às expensas da comunidade local; há poucas evidências de que a criminalidade suba durante um megaevento; há pouca probabilidade de que o voluntariado para o megaevento aumente o nível de voluntariado na comunidade de um modo geral.

No que tange ao Impactos Ambientais, (PREUSS apud TAVARES, 2011), existe a necessidade de mais pesquisa sobre os impactos ambientais dos megaeventos; o gerenciamento de lixo, consumo de energia, transporte, reciclagem de materiais e impacto negativo no meio-ambiente estão entre as questões ambientais provavelmente mais associadas a realização de um megaevento; não existe literatura que associe os megaeventos a questão das mudanças climáticas; as atividades de lazer que os visitantes fazem além do evento podem trazer mais dano ambiental do que a participação no próprio evento; a adoção de “políticas verdes” parece estar institucionalizada em megaeventos.

A própria realização dos eventos é vista como uma oportunidade para desenvolver conscientização e tecnologia para a sustentabilidade; a cooperação entre os diferentes atores envolvidos no megaevento pode garantir uma implementação mais tranquila de medidas ambientais. O envolvimento de organizações ambientalistas no planejamento pode diminuir as preocupações com o impacto ambiental. Por outro lado, existe crescente ceticismo para com objetivos ecológicos muito publicizados.

Relacionado aos Impactos na Saúde, (PREUSS apud TAVARES, 2011), os estudos apontaram para a existência de evidências de que os sistemas de monitoramento e controle da saúde pública são criados ou ampliados durante os megaeventos; não existem evidências de que os eventos geram aumento no nível de atividade física ou na participação esportiva; existem dificuldades de estabelecer ligação entre um megaevento e a participação esportiva de massa. Existe a necessidade de mais pesquisas nesta área; a atividade física e participação esportiva não são provavelmente afetadas a menos que o megaevento seja envolvido em uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo. As organizações desportivas estão sempre despreparadas para capitalizar as oportunidades geradas pelo evento.

A partir dos conceitos apresentados anteriormente pelos autores, nossa posição é de o impacto inicia desde o momento da tomada de decisão para a propositura da candidatura para sediar um megaevento e permanece até o término de evento. É possível acreditar que a própria decisão de se candidatar a ser sede de um megaevento já comece a gerar um efeito positivo muito forte nas categorias psicológicas e administrativa inicialmente, e que a medida e o projeto vai tomando o corpo e colocado em prática, esse efeito passa a atingir outras categorias, conforme Preuss (2007) e perdurará até o término do evento.

Segundo Proni (2009), ele caracteriza o impacto como sendo de curto prazo, pois o tempo de planejamento e execução de uma candidatura pode durar vários anos, como por exemplo o processo de candidatura do Brasil para os Jogos RIO-2016. Sendo assim, espera-se ter delineado a diferença de conceitos entre os termos “legado” e “impacto” de megaeventos, no sentido de poder buscar a sustentação teórica sobre a noção de legado que será usado no decorrer do trabalho. A seguir como parte da ampliação da noção sobre legado apresentar-se-á os tipos de legados encontrados na literatura.

3.2 TIPOS DE LEGADOS DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS

De acordo com o levantamento apresentado no quadro 1, encontrou-se, até o momento, 43 tipos de classificações. A percepção quanto a origem dos mais diferentes tipos de legados concerne dos Dossiês de Candidaturas propostos pelos Países-sedes, acrescido das proposituras impostas pelo Comitê Olímpico Internacional (COI). Neste sentido, denomina-se de legados planejados, ou também chamado de legados intencionais, por Reppold (2016), àqueles presentes do dossiê de candidatura. Entretanto, não se pode deixar de pontuar a existência dos legados não-planejados, que são aqueles que surgem de forma interveniente, ou seja, sem previsão, a realização do megaevento, ou, não-intencional, como definido por Reppold (2016).

Essa quantidade de classificação pode ser porque o “legado” dos megaeventos passaram a ter maior relevância após os Jogos Olímpicos de Barcelona, onde oportunizou uma reestruturação e modernização urbana em parte da cidade (GNECCO, 2008, MASCARENHAS, 2008, DEMIRANDA, 2008) e o COI também passou a exigir dos Países que têm a intenção de propor sua candidatura, um planejamento sobre o que ficará de benefício para a comunidade da cidade-sede após a realização do megaevento.

Pode-se observar que os tipos de legados têm características multifacetadas e dinâmicas sendo afetado por uma variedade de fatores locais e globais (PREUSS, 2007, TAVARES, 2011). Multifacetada, por possuir diferentes e peculiares características. Como exemplo, citamos os legados Hard (infraestrutura, atividades econômicas) e Soft (motivação, orgulho, status), de acordo com Poynter (2007). Dinâmicas, porque com o passar do tempo foi-se acrescentando, eu/ou identificando outros tipos de legado.

Na literatura especializada, fica evidente que os tipos de legados estão associados com os interesses políticos, sociais, ambientais e econômicos dos Governos atuantes, sendo eles: o Federal, o Estadual e o Municipal. Muito provavelmente, o Governo Federal tenha seu interesse em alcançar seus objetivos de forma mais global fomentando a apreciação de sua imagem perante seus eleitores e também no exterior (BARNEY apud IOC, 2002; REPPOLD, 2008, VILLANO *et al.*, 2008).

Já os Governos Estadual e Municipal têm como objetivos captar recursos para a realização de obras de infraestrutura que traga desenvolvimento econômico e social para a cidade-sede, o que pode ser atribuído aos fatores locais (PREUSS apud DASILVA, RIZZUTI, 2008, MIRAGAYA, 2008; RUBIO, 2007; GNECCO, 2008; RAEDER, 2008; TRUÑO, 2008; VILLANO; TERRA, 2011, RÚBIO; MESQUITA, 2011, REPPOLD, 2016). Esse desenvolvimento econômico está atrelado a melhoria da qualidade de vida como consequência de um processo de regeneração da cidade anfitriã em diversas áreas como habitação, transporte, segurança, convivência, educação, entre outras (PREUSS apud RODRIGUES, PINTO, 2008, p. 25).

No sentido de convergir os mais diversos tipos de legados, Villano *et al.*, (2008), classificam em 5 (cinco) diferentes tipos de Legado, são eles: Os Legados do evento em si; os Legados da candidatura do evento; os Legados da Imagem do Brasil; os Legados de Governança e os Legados de Conhecimentos.

Os Legados do evento em si, os autores apontam para as construções desportivas como estádios, arenas e outros equipamentos; as construções de infraestrutura da cidade como obras de transporte (metrô e etc); alojamento de atletas; as compras de equipamentos esportivos, equipamentos de segurança, telecomunicações, informática e etc.; as ocupações de empregos temporários e/ou permanentes; a abertura de novas possibilidades e oportunidades de trabalho especializado; promoção e realização de outros eventos e aumento da procura de práticas de atividades físicas por parte da população.

Já os Legados da Candidatura do evento, os autores identificam como sendo todo o aprendizado do processo de candidatura como, projetos, o processo em si e a organização prévia do evento, além do planejamento urbanístico da cidade-candidata que poderá ser utilizado pelo Poder Público, independente da realização do evento. Os Legados da Imagem do Brasil estão relacionados a projeção da imagem do País no exterior; a Projeção da imagem da cidade-sede dentro e fora do País, considerada como cultura urbana; a projeção de oportunidades econômicas e de serviços que o País poderá oferecer e, por último, o Nacionalismo e a confiança cívica, além do orgulho regional e nacional.

No que se refere aos Legados de Governança, os autores identificam 4 (quatro) aspectos, sendo eles: o planejamento participativo; a cooperação de diferentes órgãos administrativos; a parceria público-privada e a liderança do poder público local. E, por fim, os Legados de Conhecimento que são identificados através dos treinamento e capacitação do pessoal envolvido na gestão do megaevento, desde gerente até voluntários; os Ecos do voluntário que sugere a transmissão dos conhecimentos adquiridos por eles, podendo se estender até na família e comunidade; a transferência de conhecimento adquirido na gestão do evento (antes, durante e após) para futuros eventos similares; a geração de informações e conhecimentos das instituições organizadoras do evento como, banco de dados, relatórios e outros, que poderão dar origem à produção de pesquisas científicas tanto nas Universidades como em outros órgãos públicos e privados de fomentos à pesquisa, inclusive, para possíveis publicações; o desenvolvimento de estratégias para a contextualização do megaevento e, o referencial longitudinal para planejamento, execução e avaliação de intervenções, visando o aproveitamento futuro pela população.

No mesmo sentido de convergência, Rúbio (apud RÚBIO; MESQUITA, 2011) identifica que o legado contempla 6 (seis) grandes dimensões, sendo elas: 1) a econômica; 2) a ambiental; 3) a de informação e educação; 4) a de políticas públicas e cultural; 5) a de símbolos-memória-história; e o 6) legado esportivo. Sintetizando o que autora expõe, a primeira dimensão que é o âmbito econômico, há a relação com fatores mensuráveis como lucro e prejuízo.

Na segunda dimensão, na questão ambiental estão contemplados três diretrizes: primeira está relacionada às exigências de melhorias das condições socioeconômicas; a segunda direciona-se a conservação e gestão de recursos para um desenvolvimento sustentável (saneamento básico e despoluição) e; a terceira, para o fortalecimento do papel dos principais grupos envolvidos.

Na terceira dimensão que é o aspecto informação e educação, relaciona-se à compreensão dos ideais olímpicos e sua aplicação no cotidiano das pessoas e dos atletas e, aquele que tange a transferência de tecnologia e sua apropriação pela comunidade local. Já na quarta dimensão, às políticas públicas e a cultura, referem-se às inovações e novas formas de parcerias que refletem na cultura e na comunidade.

Na quinta dimensão, todo o material produzido durante o evento que poderá servir de fortalecimento da imagem do evento na memória da comunidade e de fonte de renda pela possibilidade de comercialização está relacionado aos símbolos, a memória e a história do evento. E por fim, a sexta dimensão é o legado esportivo, que concerne na herança recebida e direcionada para o desenvolvimento do esporte, não somente os atletas de rendimento, mas a apropriação pela comunidade das instalações desportivas, por exemplo.

Deve-se destacar que essas 6 (seis) dimensões apontadas por Rúbio (2009), corroboram com os 6 (seis) campos de legados apontados por Cashman (1998): economia; a infraestrutura; informação e educação; vida pública, política e cultura; esporte; símbolos, memória e história.

Poynter (2006), Preuss (2007), Gratton e Preuss (2008), Preuss e Gutemberg (2008), também concordam com as categorias de legado, sendo elas os legados tangíveis e os intangíveis. Os tangíveis são referentes a toda infraestrutura diretamente relacionada à sua realização, pois é suscetível a análise econômica de custo-benefício. O legado intangível concerne para o impacto cultural que o megaevento pode proporcionar, pois a autoimagem do lugar e de seus habitantes, bem como atitudes, a identidade projetada e outros aspectos socioculturais, cuja mensuração exata é mais duvidosa, repercutem por um longo tempo após o término do evento.

Com objetivo de colaborar com os tipos de “legados” supracitados pelos diferentes pesquisadores, Reppold Filho (2016) ressalta que eles podem ser econômicos, sociais, políticos, culturais, esportivos, ambientais e de imagem, conforme a literatura especializada. O autor também afirma que os legados podem ser positivos e negativos, intencionais e não-intencionais.

Outra classificação de legado encontrado na literatura é o Legado Axiológico. Monteiro e Garcia (2016), acreditam na existência de influências históricas, simbólicas e mitológicas que interferem no avanço e nas causalidades ligadas ao esporte, de uma forma geral e aos Jogos Olímpicos, de forma particular. Rúbio e Mesquita (2011) também participam deste viés que envolve símbolos-memória-história.

Em relação ao legado na área educacional, concordamos com Tavares (2011, p.27), no qual apontamos para a possibilidade de haver um pequeno número de pesquisas que abordam esse tipo de legado, em consequência da pouca atenção dada pela literatura internacional e também nacional. Aqui no Brasil, o livro intitulado Legados de megaeventos esportivos, (DACOSTA *et al.* 2008) apresenta alguns estudos relacionando os megaeventos e educação física (Filgueira; Costa, Mourão *et al.*; Cavalli *et al.*; Carvalho *et al.*, 2008), além do livro com o mesmo título, mas organizado por Marcellino (2013).

Contudo, pode-se apontar para a importância da realização de estudos nesta área do legado educacional, pois não há dúvida das possibilidades na relação entre educação e o desporto. Este como ferramenta de ensino-aprendizagem devendo ser trabalhado desde o início da vida escolar e perdurar pela vida adulta, tendo como aspecto motivacional um dos legados dos megaeventos esportivos.

No sentido de colaborar com a identificação dos diferentes tipos de legados dos megaeventos, fazendo uma observação da importância para a realização dos Jogos Olímpicos RIO-2016, pode-se identificar o legado denominado de “Jurídico”. Somente com a união das 3 instâncias de poderes como o Federal, o Estadual e o Municipal, foi possível a criação de uma nova Legislação, ou legislação específica para megaeventos, para atender, dentro de um aspecto temporal inserido em um planejamento, a aprovação de algumas ações para contemplar a realização de proposituras para realização do megaevento, ou seja, garantir o cumprimento da Carta Olímpica, do contrato da Cidade-sede, e as garantias dos compromissos assumidos. (BRASIL, 2016a, p.64)

Outra contribuição vai no sentido do legado “não-social”, que está associado a falta de informação, falta de transparência e da não participação efetiva da comunidade mais atingida, no que tange a remoção de centenas de famílias das áreas onde realizariam as obras de mobilidade no Rio de Janeiro. Segundo Rolnik (2014, p.69),

O direito à informação, à transparência e à participação direta dos atingidos na definição das alternativas de intervenção sobre as comunidades não está sendo nem de longe respeitado. O modo como são feitos remoções e reassentamentos, no geral, é completamente obscuro.

Contudo, o que vem sendo observado é que, independentemente das discussões conceituais e das classificações dos legados de megaeventos, o que permeia desde o início do planejamento da candidatura para sediar um megaevento, se estendendo ao seu término, é

o aspecto econômico, e não somente os aspectos político e social, embora a questão ambiental venha tomando relevância para o COI. Quanto será investido e quanto poder-se-á obter de retorno em relação ao investimento proposto, eis a questão que norteia a tomada de decisão dos gestores Governamentais.

3.3 GESTÃO DE LEGADO DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS

De acordo com o quadro 1, pode-se observar que a grande maioria dos autores que produziram conhecimento sobre o conceito e os tipos de legado de megaeventos, não abordaram sobre o tema gestão do legado e mais especificamente, sobre a gestão das infraestruturas esportivas. Nesse sentido, buscou-se ressaltar àqueles autores que abordaram este tema com objetivo de apontar a produção do conhecimento presente nas respectivas fontes pesquisadas.

Poynter (2008), traz uma experiência em relação aos efeitos causados pelo impacto os Jogos Olímpicos de Londres em 2012. Com a proposta de regeneração da cidade e de um legado esportivo direcionado para prática de esportes, um dos objetivos propostos na candidatura de Londres como sede deste megaevento foi transformar uma das regiões mais pobres e carentes de Londres (HALL, 1992).

Moradias, geração de empregos, novas oportunidades de negócios e o comprometimento com a juventude através do seu envolvimento com o esporte objetivando a manutenção da saúde, além da motivação para serem voluntários deste importante evento, foram alguns dos argumentos utilizados pelo comitê local à candidatura dos Jogos Olímpicos. Em relação às infraestruturas, 33 instalações foram propostas sendo, 15 já existentes, 9 instalações permanentes que foram construídas e mais 9 instalações temporárias.

Mascarenhas (2008), traz o exemplo do projeto dos Jogos Olímpicos de Barcelona (1992) onde é este, em relação às suas estruturas esportivas, optou pela construção de 4 parques esportivos menores e espalhados pela cidade. Assim foi evitado a construção de instalações superdimensionadas, com intuito de evitar o surgimento de elefantes brancos após o término dos Jogos. No total foram 43 equipamentos utilizados no evento, sendo que apenas 15 foram construídos para a ocasião. Nesse sentido, percebe-se o aproveitamento das instalações já existentes, ocorrendo uma provável redução dos custos do evento.

Mascarenhas (2008) destaca uma informação retirada do jornal O Globo (15/03/2005) onde a reportagem informa que das 20 instalações construídas para os Jogos Olímpicos de Atenas (2004), apenas duas vem recebendo os efetivos.

Mascarenhas (2008) aponta para os Jogos Olímpicos realizados em Atlanta 1996, onde o financiamento dos Jogos ocorreu em 80% através dos fundos privados, de acordo com o DeMiranda (2008). Com objetivo e retomar o desenvolvimento e na estratégia da revitalização urbana, estruturas esportivas foram totalmente demolidas. É o caso do estádio de balsebol, enquanto outras foram reduzidas radicalmente, como é o caso do Estádio Olímpico. A Vila Olímpica, por exemplo, foi construída com estruturas para serem descontadas logo após o término dos Jogos.

Reppold (2008, p. 175) apresenta uma percepção sobre a candidatura de Atlanta no que tange no seu planejamento, e organização do legado dos Jogos Olímpicos que, conforme sua propositura, a cidade sede teve como foco os aspectos sociais: “A candidatura surgiu como uma possibilidade para atingir reconhecimento nacional e internacional e promover a cidade centro de Justiça racial e prosperidade Econômica”. Atlanta, quanto a sua infraestrutura, já tinha excelente rede de hotéis, um aeroporto de nível internacional e várias instalações esportivas concentradas em um pequeno espaço geográfico, ficou conhecida como Anel Olímpico. Em relação ao seu planejamento e organização, criou-se várias instituições para planejar e organizar o evento, como mostra o quadro* 3 abaixo:

QUADRO 3 – PLANEJAMENTO DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

SIGLAS	INSTITUIÇÃO	TIPO	FUNÇÃO/ RESPONSABILIDADE
ACOG	Atlanta Committee for the Olympic Games	Organização privada sem fins lucrativos	Construção das instalações esportivas e Vila Olímpica; Negociar contratos com TV e venda de patrocínios.
MAOGA	Metropolitan Atlanta Olympic Games Authority	Organização pública	Fiscalizar finanças; Aprovar os contratos da ACOG; Garantir a legalidade e viabilidade financeira dos Jogos.
	Prefeitura de Atlanta	Órgão público	Melhoria da infraestrutura nos locais dos eventos e visitantes
CODA	Corporation for Olympic Development in Atlanta	Organização sem fins lucrativos, composta pelo	Planejar e implementar os projetos de remodelação Urbana;

		Governo e comunidade empresarial local	Estender os benefícios dos Jogos Olímpicos para os bairros mais pobres
--	--	----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Fonte: *Adaptado pelo Autor

Quanto ao legado, de acordo com o Reppold (2008), ocorreu incremento ao turismo e atração de novos negócios para região, aquisição de um novo estádio além de outras instalações esportivas, houve a melhoria urbanística e de infraestrutura, e da imagem da cidade com Jogos. Entretanto, houve alguns aspectos negativos como um erro de estimativa de gastos duas vezes antes que ficou abaixo do esperado, a falência de pequenos negócios relacionados aos Jogos de acordo com o modelo de gestão, a opinião pública criticou a organização devido a pouca participação na discussão em relação à candidatura da cidade-sede, além de restrição as informações.

Outro aspecto negativo foi a limitação das ações coordenadas, devido a fragmentação da autoridade, entre as 3 agências organizadoras, a agência pública ficou subordinada às demais devido a ao financiamento dos Jogos ter ficado centrado em recursos privados, e nesse sentido, a iniciativa privada priorizou os investimentos nos espaços de seus interesses. Sendo assim, não houve o impacto esperado nas áreas mais empobrecidas da cidade, ficando essa comunidade mais carente desalojada e sem atendimentos e benefícios prometidos.

Pode-se inferir que pela complexidade de planejar e realizar megaevento esportivo, certamente existem pontos positivos quanto negativos. Com o objetivo de minimizar os aspectos negativos, Dacosta (2008) propõe um modelo para gestão do planejamento e replanejamento de legados de megaeventos esportivos, denominado de 3D. Este modelo tem por base 3 variáveis consideradas fundamentais para o legado, que são: espaço, tempo e impacto.

A partir dos seus impactos, esse modelo 3D, é um conjunto de descrições analítico-descritiva para gestão de fatores relacionados aos legados Olímpicos e de respectivo planejamento, foi inspirado no modelo OGGI - Olympic Games Global Impact, modelo utilizado pelo COI para avaliação e gestão dos impactos no meio ambiente relacionados aos Jogos Olímpicos. Esse modelo, OGGI, é definido como o estudo longitudinal composto por indicadores mensuráveis em quatro etapas: fase de concepção, fase de organização, fase de execução e encerramento. Este acompanhamento tem um tempo de duração de 9 anos, incluindo 159 indicadores (economia, ambiental e social) de sustentabilidade e 1726 variáveis operacionais, voltado para o legado ambiental.

Bechara (2008) apresenta o modelo M4 para gestão de Legado de megaeventos esportivos com foco na responsabilidade social e de políticas públicas (entende-se como políticas públicas o atendimento das necessidades aos anseios da sociedade com intuito de proporcionar um incremento na qualidade de vida). Esse modelo consiste em avaliar os 10 tipos de legados identificados por Bechara, conforme quadro 1, a partir dos 4 fatores “M”, que são: Modelo 15/30/45; Metodologia ADAP (Antes, Durante e Após); Matriz-MPV (Matriz Pesquisa Valor) e Matriz MQL (Matriz Qualificação do Legado).

Inicialmente, calcula-se o “índice de referência” através de uma avaliação quantitativa, de zero a quatro pontos, em cada aspecto inserido nos diferentes tipos de legado. Soma-se os itens de referência de cada legado, individualmente, e divide-se pelo número de itens, resultando na “média quantitativa” de cada legado. Após, para complementar essa teoria, utiliza-se a teoria do M4¹. Como resultante, teremos uma metodologia que pode auxiliar gestores e planejadores quanto às suas tarefas. Esse conceito também abarca às políticas públicas e de responsabilidade social, sobretudo porque considera o significado e condições socioculturais da população atingida pelo entorno do megaevento. Essa é uma condição primordial para identificar os legados a partir dos seus impactos positivos e negativos.

Poynter (2008), Mascarenhas (2007) e Reppold (2008) através dos seus estudos e relatos de experiência em edições anteriores dos Jogos Olímpicos, contextualizam as características de cada cidade-sede apresentando os objetivos propostos em suas respectivas candidaturas, bem como os legados resultante da realização do megaevento.

Observa-se que pela complexidade de realizar um evento de grande magnitude, considerado o maior dos eventos esportivos a nível mundial, o resultado traz aspectos tanto positivos quanto negativos, além de destacarem a importância de um planejamento com a participação efetiva da sociedade. Já os modelos de gestão 3D e M4 apresentam importantes contribuições no que tange ao planejamento e acompanhamento do legado de megaeventos esportivos, levando em consideração as variáveis tempo-impacto-legado, com viés social através da participação das pessoas residentes no entorno dos locais dos Jogos.

3.4 CONCEITO E TIPOS DE “LEGADO” DE MEGAEVENTOS

¹ Ver metodologia M4 - BECHARA, M. Modelo M4 para gestão de legados de megaeventos esportivos com foco na responsabilidade social e políticas públicas. In: DACOSTA, L. P. *et al.* (Ed.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p.255-261.

Gratton e Preuss (2008) trazem uma colaboração em relação a definição do termo “Legado”. Essa colaboração é manifestada na dificuldade de precisar sua conceituação. Em virtude disso, estes autores destacam uma iniciativa do COI, que realizou um congresso sobre “O Legado dos Jogos Olímpicos: 1984-2000” em 2002, tendo como objetivo buscar a definição do termo “Legado”. Entretanto, os participantes apontaram para a existência de diferentes significados do conceito, e destacaram a possibilidade de utilizar outras expressões e conceitos que, em diferentes idiomas e culturas, podem significar coisas diferentes.

Os mesmos autores (GRATTON; PREUSS, 2008) destacam a contribuição de Cashman (1998), no qual afirma que a palavra “Legado” é indescritível e de certa forma problemática, sendo uma palavra perigosa pelas seguintes razões: o primeiro aspecto ressaltado por Cashman é de que quando o termo é usado pelos comitês organizadores do evento, tem apenas um significado positivo, dando a entender que não existe legado negativo; um segundo aspecto é de que geralmente os benefícios do legado ocorram para uma comunidade no final dos Jogos em sua totalidade; o terceiro aspecto é de que o legado, por ser evidente, não há necessidade de definir o que é, de forma precisa.

Cashman (1998), também destaca para o uso inadequado do termo “Legado”, no sentido de corroborar com sua característica de indescritibilidade, afirmando que o significado pode ser diferente entre Países, mesma posição adotada por Gratton e Preuss (2008). Tomlinson (2014), também evidencia a concordância com os autores citados, no caso de não haver um planejamento, antes da realização dos eventos olímpicos, de longo prazo e da ausência de pesquisas sistemáticas pós-evento.

Conforme o exposto até o momento observa-se a complexidade de obter-se um conceito único, pelos autores supracitados, sobre o termo “Legado”. De forma crítica, pela dificuldade de definição do termo “legado”, Damo e Oliven (2014, p. 26), afirmam:

[...] o termo acabou virando um biombo que abriga um conjunto tão heteróclito e disparatado de elementos que se tornou arbitrário, uma espécie de significante flutuante que comporta tamanha quantidade de significações que já não consegue especificar o que quer que seja.

Evidencia-se na maioria dos conceitos apresentados pelos autores, uma convergência parcial conceitual no que concerne ao seu significado. Essa convergência é de que o legado passa a ter significados após o término do megaevento.

Reforça-se que nossa posição neste trabalho vai nesse sentido de definir como conceito de “Legado” como sendo a partir de diferentes impactos, algo que fica após a

realização do megaevento, no País e nas cidades-sedes, sendo mensurável ou não, planejado ou não e que cumpra um caráter social através do acesso à comunidade, independente do seu nível socioeconômico, oportunizando transformação, benefícios e desenvolvimento.

Até o momento, fica evidente que o significado de “Legado” tem diferentes facetas onde originam-se diversas classificações, como aquelas estruturas planejadas e não-planejadas, no qual evidenciam-se as estruturas planejadas de infraestruturas urbanas e esportivas e, as não-planejadas que são criadas em função de uma demanda específica, algo imprevisto de caráter interveniente; os legados que têm um significado positivo ou negativo para a comunidade local, como também, àqueles resultados tangíveis (como possibilidade de medição), quanto os intangíveis (sem possibilidade de medição), intencionais ou não, além de tantos outros significados.

No entanto, será assumida a posição para esse trabalho que o significado do termo “legado” é o que, a partir de diferentes impactos, fica após a realização do megaevento, no País e nas cidades-sedes, sendo mensurável ou não, planejado ou não e que cumpra um caráter social através do acesso à comunidade, independente do seu nível socioeconômico, às infraestruturas construídas ou revitalizadas, oportunizando transformação, benefícios e desenvolvimento.

Justifica-se essa posição porque o legado não deve atender somente a determinados nichos da população, singularizando apenas o interesse de poucos (políticos) ou de uma classe social, mas pelo contrário, deve envolver principalmente a comunidade local. Seu envolvimento deverá ser em todas as etapas de planejamento, onde as transformações acontecerão, e que estas possam proporcionar melhores condições de vida no que tange o acesso ao trabalho, saúde, meios de transportes e qualidade de vida.

O termo transformação, vem no sentido benéfico e literal da palavra. Tem como significado transformar para melhor o dia-a-dia das pessoas em relação aos seus compromissos profissionais, familiares da comunidade como um todo oportunizando o desenvolvimento, não somente local, mas da cidade-sede como um todo.

Para que isso ocorra, deve ser destacado o período pré-competição, ou seja, o período de planejamento da candidatura da cidade e País sede para que contemplem, alinhado com diferentes interesses políticos-econômicos-sociais-ambientais, o que ficará para a comunidade, de que forma será utilizado por esta e como manter sua sustentabilidade econômica, evitando assim, a criação de “elefantes brancos” que somente serviram para onerar os cofres públicos, se tornando estruturas subutilizadas e de alto custo de manutenção.

É plausível que os megaeventos oportunizam desenvolvimento não apenas para o País, mas para as cidades-sedes; que é preciso a união de todos os Poderes, Governos e Agentes, incluindo a Comunidade, envolvidos com a realização do megaevento; que se faz necessário um maior número de pesquisas relacionado ao impacto e legado dos Megaeventos e que a questão econômica é um fator fulcral na tomada de decisão desde a proposição de ser sede de um evento desta magnitude, até o seu término.

4 LEGADOS RIO-2016 E OS INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURAS ESPORTIVAS

Objetiva-se identificar e descrever os compromissos assumidos pelo Brasil, em relação aos Legados de Infraestrutura Esportivas para a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Neste sentido, se pontuará as infraestruturas esportivas contidas nas outras 4 (quatro) zonas de competição. Para atingir o cumprimento deste objetivo, baseou-se na análise dos documentos intitulados “Dossiê da candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016”, e, da publicação do Comitê de Gestão das Ações Governamentais Federais para Candidatura RIO-2016, denominado “Cadernos de Legado” volumes 1,2 e 3 (BRASIL, 2016d, 2016e, 2016f).

Primeiramente, identificou-se os tipos de legados que os Jogos Olímpicos e Paralímpicos do RIO-2016, sendo eles: (a) o **Legado Social**, através do esporte educacional, este legado proporcionaria a inclusão e a promoção da comunidade mais carente. Com um olhar para a juventude, este legado previa gerar oportunidades em relação à qualificação profissional e a formação Cidadã, através dos valores olímpicos; (b) **Legado Urbano e Ambiental**, teve a proposta de acelerar a transformação social e econômica de forma sustentável, através da criação de maior perspectiva de futuro para os jovens brasileiros, e da promoção da prática de esportes e do fortalecimento do movimento olímpico; (c) **Legado Esportivo**, disseminação da prática de atividade física e esportiva, avanço no desempenho olímpico, qualificação de equipes técnicas, maior número de intercâmbios com outros países, aproveitamento das instalações esportivas, incremento da cadeia produtiva do esporte, são os objetivos deste legado.

Sobre as instalações esportivas, conforme os documentos anteriormente citados, fica evidente que, para a realização deste Megaevento, o país teria que construir instalações esportivas de alto nível para apresentação dos atletas do mundo inteiro. Entretanto, algumas estruturas, apesar de já existir, precisariam sofrer algumas adaptações, digo, modernizações, de acordo com as exigências do COI.

A origem dessas infraestruturas esportivas já existentes foi em decorrência de sua construção para os Jogos Pan-americanos, ocorridos no Rio de Janeiro, em 2007; os Jogos Mundiais Militares, em 2011; a Copa das Confederações em 2013; e a Copa do Mundo em 2014. Pode-se citar, como exemplo, o local onde ocorreram as provas de natação e de saltos

ornamentais, o Parque Aquático Maria Lenk, construído para os Jogos Pan-americanos de 2007.

Para os Jogos RIO-2016, foi criado um comitê denominado “Comitê de Legado Olímpico RIO-2016”, cujas instituições integrantes deste comitê são: o Governo, Empresas, Comitê Olímpico Brasileiro e grupos e organizações da Comunidade. A principal função deste Comitê foi de supervisionar todos os projetos associados ao legado Olímpico, de 2009 até 2020, independente do resultado da candidatura.

Outro comitê, de Legado Urbano também foi criado. Este comitê seria dirigido pelas Autoridades Municipais e tinham duas principais funções: 1º) estudar as instalações escolhidas para os Jogos, e 2º) garantir o alinhamento completo do Plano Mestre dos Jogos aos objetivos de longo prazo da cidade.

O Plano Mestre dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016, está inserido no planejamento de longo prazo, no qual constava a renovação da zona portuária, melhorias no setor de segurança e transporte e, a modernização da infraestrutura, dentre elas, as novas instalações esportivas.

Conforme os documentos analisados, o legado de infraestruturas esportivas, seria garantido com a construção do Centro Olímpico de Treinamento (COT), localizado na Barra, agregando várias instalações existentes como aquelas construídas para os Jogos Pan-americanos de 2007, além de novas e modernas instalações que foram construídas para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016. Um aspecto positivo sobre o aproveitamento das instalações já existentes é de que o custo total, no que se refere às construções de novas instalações, seria reduzido.

Tem-se como exemplo, a modalidade de “Futebol de Campo”, que apesar de ser a única modalidade que ocorreu parcialmente fora da cidade do Rio de Janeiro, a reforma do Maracanã e de outros quatro estádios nas cidades que sediaram a Copa do Mundo em 2014, foram exemplos de reaproveitamento das estruturas já existentes. As cidades e estádios que sediaram essa modalidade foram: São Paulo (Estádio Morumbi), Belo Horizonte (Estádio Mineirão), Brasília (Estádio Mané Garrincha) e Salvador (Arena Fonte Nova).

Contudo, mais instalações foram construídas, sendo essas instalações: o COT (Hall 1-2-3-4) na Barra e o Parque Radical (BMX, Mountain bike e Canoagem Slalom) em Deodoro. Diversas outras instalações esportivas foram distribuídas em 4 (quatro) Zonas Olímpicas na Cidade do Rio de Janeiro. Essas Zonas Olímpicas foram: Barra, Copacabana, Maracanã e Deodoro.

Importante ressaltar que no período da candidatura, havia no Rio de Janeiro 10 (dez), que representava 29% (vinte e nove por cento), das instalações já existentes e que não tinha a necessidade de intervenções permanentes. Entretanto, havia 8 (oito), que representava 24% (vinte e quatro por cento), das instalações já existentes com necessidade de intervenções permanentes. Contudo, foi necessário a construção de 9 (nove), representando 26% (vinte e seis por cento), novas instalações permanentes e mais 7 (sete) que representa 21% (vinte e um por cento), temporárias para contemplar os 100% (cem por cento) do número de instalações esportivas para a realização dos Jogos

A seguir, para melhor ilustrar, está apresentada a tabela das Instalações, classificadas como “Isoladas”, bem como, as tabelas estratificadas por Zonas Olímpicas, contendo as respectivas instalações de competição, as modalidades, a classificação da obra, o proprietário atual e a propriedade após os Jogos:

QUADRO 4 - INSTALAÇÕES ISOLADAS:

Instalações de competição	Modalidades	Classificação da obra	Proprietário atual	Propriedade após os Jogos
Estádio João Havelange	Atletismo	Instalação Existente	Governo Municipal/ Privado e Concessão	Governo Municipal/ Privado e Concessão
Lagoa Rodrigo de Freitas	Canoagem e Remo	Instalação Existente	Governo Municipal/ Privado e Concessão	Governo Municipal/ Privado e Concessão
Estádio Mané Garrincha (Brasília)	Futebol de campo	Instalação Existente	Governo Estadual	Governo Estadual e Parceria Público-privada
Estádio do Mineirão (Belo Horizonte)	Futebol de campo	Instalação Existente	Governo Estadual	Governo Estadual e Parceria Público-privada
Estádio Fonte Nova (Salvador)	Futebol de campo	Instalação Existente	Governo Estadual	Governo Estadual e Parceria Público-privada
Estádio do Morumbi (São Paulo)	Futebol de campo	Instalação Existente	Privado	Privado

Fonte: adaptada do Dossiê de candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos (BRASIL, 2016a, 2016b, 201c).

QUADRO 5 - ZONA OLÍMPICA DA BARRA

Instalações de competição	Modalidades	Classificação da obra	Proprietário atual	Propriedade após os Jogos
COT - HALL 1	Basquetebol	Nova Instalação		Governo Federal e COB
COT - HALL 2	Judô, Taekwondo	Nova Instalação		Governo Federal e COB
COT - HALL 3	Lutas	Nova Instalação		Governo Federal e COB
COT - HALL 4	Handebol	Nova Instalação		Governo Federal e COB
RIOCENTRO - Pavilhão 2	Boxe	Instalação Existente	Governo Municipal/ Privado Concessão	Governo Municipal/ Privado Concessão
RIOCENTRO - Pavilhão 3	Tênis de Mesa	Instalação Existente	Governo Municipal/ Privado Concessão	Governo Municipal/ Privado Concessão
RIOCENTRO - Pavilhão 4	Handebol	Instalação Existente	Governo Municipal/ Privado Concessão	Governo Municipal/ Privado Concessão
RIOCENTRO - Pavilhão 6	Levantamento de Peso	Instalação Temporária	Governo Municipal/ Privado Concessão	Governo Municipal/ Privado Concessão
Centro Aquático Maria Lenck	Saltos Ornamentais e Pólo Aquático	Instalação Existente	Governo Municipal/COB Concessão	Governo Municipal/COB Concessão
Estádio Olímpico de Desportos Aquáticos	Natação e Nado sincronizado	Nova Instalação		Governo Federal e COB
Arena Olímpica do Rio	Ginástica Artística Ginástica Rítmica Ginástica Trampolim	Instalação Existente	Governo Municipal/COB Concessão	Governo Municipal/COB Concessão

Centro Olímpico de Hóquei	Hóquei sobre Grama	Instalação Temporária		
Centro Olímpico de Tênis	Tênis	Nova Instalação		Governo Federal e COB
Velódromo Olímpico do Rio	Ciclismo	Instalação Existente	Governo Municipal/COB Concessão	Governo Municipal/COB Concessão

Fonte: adaptada do Dossiê de candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos (BRASIL, 2016a, 2016b, 201c).

QUADRO 6 - ZONA OLÍMPICA DE COPACABANA

Instalações de competição	Modalidades	Classificação da obra	Proprietário atual	Propriedade após os Jogos
Estádio de Copacabana	Vôlei de praia	Instalação Temporária		
Forte de Copacabana	Maratona aquática e Triathlon	Instalação Temporária		
Marina da Glória	Vela	Instalação Existente	Governo Municipal/Privado e Concessão	Governo Municipal/Privado e Concessão
Parque do Flamengo	Marcha Atlética Ciclismo de estrada	Instalação Temporária		

Fonte: adaptada do Dossiê de candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos (BRASIL, 2016a, 2016b, 201c).

QUADRO 7 - ZONA OLÍMPICA DO MARACANÃ

Instalações de competição	Modalidades	Classificação da obra	Proprietário atual	Propriedade após os Jogos
Estádio do Maracanã	Cerimônias e Futebol de campo	Nova Instalação	Governo Estadual	Governo Estadual e Parceria Público-privada
Ginásio do Maracanãzinho	Voleibol	Instalação Existente	Governo Estadual	Governo Estadual e Parceria Público-privada
Sambódromo	Tiro com arco e Maratona	Instalação Existente	Governo Municipal	Governo Municipal

Fonte: adaptada do Dossiê de candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos (BRASIL, 2016a, 2016b, 201c).

QUADRO 8 - ZONA OLÍMPICA DE DEODORO

Instalações de competição	Modalidades	Classificação da obra	Proprietário atual	Propriedade após os Jogos
**Centro Nacional de Tiro	Tiro esportivo	Instalação Existente	Governo Federal	Governo Federal
**Centro Nacional de Hipismo	Hipismo	Instalação Existente	Governo Federal	Governo Federal
Parque de pentatlo moderno	Pentatlo Moderno	Instalação Temporária		
**Arena de Deodoro	Esgrima	Nova Instalação		Governo Federal
Parque Olímpico de mountain bike	Mountain bike	Instalação Temporária		
Estádio Olímpico de canoagem slalom	Canoagem Slalom	Nova Instalação		Governo Federal
Centro Olímpico de BMX	Ciclismo BMX	Nova Instalação		Governo Federal
*Centro de Hóquei na Grama	Hóquei na grama	Instalação temporária		
*Centro de Futebol 7**	Futebol 7	Instalação Temporária		

Fonte: adaptada do Dossiê de candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos (BRASIL, 2016a, 2016b, 201c).

*Instalação não relacionada no Dossiê da candidatura, na Zona Olímpica de Deodoro.

**Locais de competição dos Jogos Paralímpicos.

Analisando os quadros anteriores, pode-se perceber que nas Zonas Olímpicas da Barra e Deodoro encontram-se instalações já existentes, instalações temporárias e novas instalações esportivas. Na Zona Olímpica de Copacabana observa-se instalações já existentes e instalações temporárias e, na Zona Olímpica do Maracanã encontra-se instalações existentes e novas instalações. Esta, sendo a Zona em que não houve instalações temporárias.

Outro aspecto que chamou atenção foi que, nas novas instalações, a propriedade, após a realização dos Jogos ficou para o Governo Federal e COB, e outras com o Governo Estadual e Parceria Público-Privada, o que pode sugerir a possibilidade de suas respectivas gestões ter

estratégias diferenciadas. Contudo, esse formato de gestão se baseia no modelo de cooperação entre Governo e Comitê Organizador, cujo modelo já havia sido adotado durante os Jogos Pan-americanos Rio-2007.

Olhando mais especificamente para Zona Olímpica de Deodoro, local objeto deste estudo, percebe-se que após a realização dos Jogos RIO-2016, a propriedade está em nome exclusivo do Governo Federal. Por ser uma região militarizada de responsabilidade do Governo Federal, e de que as obras de infraestrutura realizada neste local foram financiadas pelo Governo Federal. Contudo, o Parque Radical de Deodoro está sob a responsabilidade da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

Na Zona Olímpica de Deodoro, no que tange às modalidades esportivas, aconteceram as competições tanto dos Jogos Olímpicos quanto Paralímpicos, cujas modalidades foram: hipismo, ciclismo mountain bike, ciclismo BMX, pentatlo moderno, tiro esportivo, canoagem slalom, hóquei sobre a grama, rugby e basquete, nos Jogos Olímpicos. Já, as modalidades de futebol de 7, hipismo, tiro esportivo, e esgrima de cadeira de rodas aconteceram nos Jogos Paralímpicos. Entretanto, algumas áreas de competição sofreram adaptações, sendo elas: o Centro Nacional de Tiro, a Piscina do Pentatlo Moderno, o Centro Nacional de Hipismo e o Centro de Hóquei sobre a Grama.

O Complexo Esportivo de Deodoro² teve a Prefeitura do Rio de Janeiro como o agente público que coordenou as obras, mas com o recurso do Governo Federal, desde o início em julho de 2014. Nele, já havia 60% das áreas de competição permanentes construídos devido às obras realizadas para os Jogos Pan-americanos em 2007, e para os Jogos Mundiais Militares em 2011.

Esta zona de competição está localizada na Zona Oeste do Rio de Janeiro, dentro de uma região militarizada, tendo como vizinhança o maior número de jovens da região metropolitana e uma população local de baixa renda. Como Legado para a região, o Comitê Organizador dos Jogos do RIO-2016, destaca dois aspectos: o primeiro, concerne na construção das instalações esportivas, e outro, em relação ao transporte.

Em relação ao transporte, houve investimento com o objetivo de reaproximar esta região à Zona Olímpica da Barra e ao restante da cidade. No que se refere às construções das instalações esportivas o Comitê Organizador acreditava que haveria um aumento da participação dos jovens em diversas modalidades esportivas, assim como ocorreu, a partir das construções das instalações esportivas para os Jogos Pan-americanos de 2007.

² Informações retiradas do site: <http://www.brasil2016.gov.br/pt-br/megaeventos/olimpiadas/instalacoes/deodoro>

Entretanto, no que concerne às instalações esportivas, a seguir está apresentado uma breve descrição e caracterização dos locais de competição da zona Olímpica de Deodoro, bem como a proposta de legado para as respectivas instalações esportivas permanentes:

4.1 CENTRO NACIONAL DE HIPISMO

Este complexo tem área total de 82 mil m² (metros quadrados) que foi ampliado para realização dos Jogos do RIO-2016. Foi construído para realização dos Jogos Pan-americanos de 2007, sendo projetado em conformidade com os padrões da Federação Equestre Internacional (FEI). Recebeu tanto as competições Olímpicas quanto às Paralímpicas de Hipismo, localizado no núcleo de Deodoro e próximo ao Centro Nacional de Tiro. Tinha como capacidade de público na Arena Principal para 14.000 espectadores, chegando a 20.000 na zona para espectadores de pé.

Como legado, este complexo estará integrado ao Centro Olímpico de Treinamento, transformando-se em uma referência do Hipismo no Brasil, além de ser utilizado para futuras competições.

4.2 CENTRO NACIONAL DE TIRO

Local onde recebeu às competições Olímpicas e Paralímpicas do Tiro Esportivo. Apesar de construído para os Jogos Pan-americanos de 2007 em conformidade com os padrões da Federação Internacional, houve a necessidade de alguns ajustes para os Jogos RIO-2016. Além de contar com instalações permanentes para atletas e oficiais técnicos, o Centro apresentaria na sua totalidade de equipamentos, com estandes de tiro para todas as modalidades do Tiro Esportivo.

A sua capacidade de público varia conforme o local e tipo de prova. Na Hall das Finais a capacidade foi de 1600 (um mil e seiscentos) espectadores. Na Fossa e Tiro ao Prato, etapa final, a capacidade foi para 2000 (dois mil) espectadores, sendo que nas etapas eliminatórias a capacidade era de 1000 (um mil) espectadores. Na modalidade Alvo a 10m (dez metros) a capacidade foi de 1000 (um mil) espectadores, na modalidade Alvo a 25m (vinte e cinco metros) foi de 500 (quinhentos) espectadores, e na modalidade Alvo a 50m (cinquenta metros) foi de 750 (setecentos e cinquenta) espectadores.

Como legado, este centro também será integrado ao Centro Olímpico de Treinamento, sendo um legado para todas as modalidades do tiro esportivo no Brasil, e como local de treinamento das Forças Armadas do Brasil.

4.3 PARQUE DE PENTATLO MODERNO DE DEODORO

Este Complexo recebeu as competições do Pentatlo Moderno. Foi construído um Estádio temporário ao lado da Arena de Deodoro, onde aconteceram as competições de Esgrima, e do Centro Aquático já existente. Essa proximidade das instalações oportunizou o deslocamento a pé dos espectadores e clientes credenciados. O Estádio onde ocorreram as competições de Hipismo, Tiro e Corrida tinha capacidade para 15000 (quinze mil) espectadores. Entretanto, a Arena de Deodoro onde ocorreram as competições de Esgrima e o Centro Aquático, onde ocorreram as competições de Natação tinham capacidade para 5000 (cinco mil) espectadores.

Como Legado, esse Complexo será integrado ao Centro Olímpico de Treinamento.

4.4 ARENA DE DEODORO

Na arena de Deodoro ocorreram as competições de Esgrima dos Jogos Olímpicos, e as competições de Esgrima de Cadeira de Roda dos Jogos Paralímpicos. Com capacidade para receber 5000 (cinco mil) espectadores, está localizada na região central de Deodoro, possibilitando o acesso a pé a partir dos outros cinco esportes que foram disputados na região de Deodoro.

Como legado este complexo também será integrado ao Centro Olímpico de Treinamento localizado em Deodoro, hoje a proposta será de aumentar a participação esportiva entre os jovens das Comunidades locais.

4.5 PARQUE OLÍMPICO DE *MOUNTAIN BIKE*

Esse complexo está localizado dentro do Parque Radical, sendo um novo núcleo de esportes radicais construído na zona Olímpica de Deodoro. O percurso desta competição de ciclismo foi de 6 km de distância com a variação de altitude de aproximadamente 40m

(quarenta metros) a 110m (cento e dez metros). Teve capacidade de público de 5000 (cinco mil) espectadores em assentos temporários e 20000 (vinte mil) na zona de espectadores de pé.

Como legado, o percurso construído será mantido após os Jogos cujo objetivo será de servir para o treinamento esportivo de alto rendimento e para o lazer. Também se espera que este complexo possa incentivar a participação dos jovens no esporte.

4.6 ESTÁDIO OLÍMPICO DE CANOAGEM *SLALOM*

Este complexo tem sua construção permanente incluindo algumas áreas de apoio temporárias. A capacidade de público foi de 8000 (oito mil) espectadores.

Como legado, o Estádio será mantido após o término dos Jogos RIO-2016. Será local para o treinamento esportivo de alto rendimento e, também, para o lazer. Acredita-se que essa instalação incentivará a participação de jovens no esporte.

4.7 CENTRO OLÍMPICO DE BMX

Também localizado dentro do parque radical, a pista de BMX será permanente e terá a capacidade temporária de público de 7500 (sete mil e quinhentos) espectadores, além das áreas temporárias de apoio.

Como legado, essa instalação será usada para o treinamento esportivo de alto rendimento e para o lazer. Acredita-se que essa instalação contribuirá no incentivo à participação de jovens no esporte.

Pode-se observar que as propostas de legado para as instalações permanentes têm o viés de servir de centro de treinamento de alto rendimento, servir com estrutura de lazer, e servir como incentivo à participação de jovens no esporte. Entretanto, analisando o Dossiê da Candidatura RIO-2016, não se encontrou um planejamento detalhado que vise sua viabilidade e sustentabilidade financeira das estruturas esportivas.

Tem-se que considerar um volumoso investimento financeiro para a realização desses projetos de infraestrutura, meio ambiente, entre outros, para a realização dos Jogos RIO-2016 em Deodoro e, que a falta de planejamento pode comprometer o legado das instalações permanentes no que tange a sua manutenção e utilização para fins de competição e lazer.

A candidatura Olímpica do Rio de Janeiro para 2016 custou mais de 88 bilhões de reais e que foi, comparativamente aos outros projetos finalistas, a mais cara. Entretanto, com as garantias de execução assumidas pelos governos Federal, Estadual e Municipal, o orçamento inicial previsto tinha um custo de US\$13,92 bilhões de dólares, dos quais US\$ 11,1 bilhões correspondiam ao gasto com diversas obras de infraestrutura urbana, responsabilidade do poder público; enquanto outros US\$ 2,82 bilhões seriam destinados às instalações esportivas e às funções operacionais do megaevento.

Como visto anteriormente, foram 33 instalações esportivas onde aconteceram os Jogos. Somado a construção dessas instalações esportivas, tem-se a Vila Olímpica que contou com 32 prédios de 12 andares, com capacidade para 17.700 camas. Portanto, a previsão total de investimentos para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro alcançou US\$ 28,9 bilhões de dólares (BRASIL, 2016b).

A Vila Olímpica foi totalmente comercializada recuperando o investimento realizado na sua construção. O que se propõe, a partir de agora é verificar como está sendo feita a gestão das infraestruturas esportivas em Deodoro.

Com objetivo de evitar desperdício de dinheiro, tanto público quanto privado, Preuss (2008), aponta para algumas reflexões de caráter estratégico:

1. A estratégia de execução do projeto tem que ser definida e conduzida pelo Governo Federal, pois os riscos econômicos são muito elevados e a condução do processo não pode ficar nas mãos do setor privado, nem do Governo Municipal;
2. A “eficiência” entendida como a relação entre investimentos e resultados obtidos, depende do jogo de interesses e das expectativas dos diferentes segmentos envolvidos (públicos e privados);
3. Os Megaeventos não são dispendiosos para um Governo Federal, pois seus gastos são distribuídos ao longo de 7 anos;
4. Uma estratégia de comunicação bem-feita pode trazer benefícios econômicos, atrair novos investimentos, atrair grandes eventos esportivos, atrair empresas multinacionais ampliar negócios;
6. O legado deve ser bem planejado, para evitar dispendiosas custos dos projetos relacionados ao evento, oportunizando com que muitas pessoas possam desfrutar dos legados deixados pelos Jogos, legitimando-os.

Sendo assim, de forma estratégica para minimizar o desperdício de dinheiro, buscar a viabilidade econômica e não cometer os erros de gestão de megaeventos ocorridos em edições anteriores, o planejamento detalhado das ações que serão realizadas nas infraestruturas esportivas permanentes, bem como a troca de experiências com países que já realizaram os megaeventos de mesma natureza, são mecanismos importantes na gestão deste tipo de legado que se identificam como legado de conhecimento.

5 AUTARQUIAS E A GESTÃO DO LEGADO DE INFRAESTRUTURAS ESPORTIVAS OLÍMPICAS

De acordo com Brasil (2016a, 2016d, 2016f) a proposta de gestão escolhida para o legado das infraestruturas esportiva na Zona Olímpica de Deodoro, desde o seu período de planejamento do megaevento até posteriori término dos Jogos RIO-2016 é através de uma autarquia, criada pela Governo Federal. Neste sentido, buscou-se conceituar e caracterizar o termo denominado de “Autarquia”, para um melhor entendimento do cenário e tomada de decisão para a proposta de gestão.

O Estado para realizar os serviços públicos que lhe conferem, além de necessitar de recursos financeiros, necessita de recursos humanos especializados. Pela falta desses profissionais na administração pública centralizada, faz com que o Estado recorra à execução descentralizada, por meio de entidades ou profissionais que não pertencem ao corpo administrativo das repartições estatais. Para esclarecimento, os serviços centralizados, realizados pela administração pública, são aqueles executados em suas próprias repartições que integram o organismo estatal. Já os serviços descentralizados são aqueles em que a administração pública executa através de órgãos autônomos, como as Autarquias, e que são vinculados à entidade central, tendo independência administrativa e financeira (BILHIM, 2004).

Importante ressaltar que nos Estados Federados, como é o caso do Brasil, a descentralização administrativa ocorre por dois vieses, que são na vertical e na horizontal: 1) na vertical, a descentralização é entre as entidades estatais como a União, o Estado e o Município; 2) Na horizontal, a descentralização administrativa ocorre entre as entidades estatais e suas autarquias (MEIRELES, 2018).

Uma outra entidade que recebe delegações para desempenhar certas atividades de interesse coletivo, denomina-se Entidade Paraestatal. Esta tem personalidade privada (DI PIETRO, 2002).

No quadro a seguir, conceitos e características de cada um desses instrumentos de execução dos serviços públicos e de utilidade pública.

QUADRO 9 - INSTRUMENTOS DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS E DE UTILIDADE PÚBLICA

	Autarquia	Paraestatal
Conceito	As autarquias são órgãos autônomos da Administração, criados por lei, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas.	Pessoa jurídica de direito privado, com função pública atípica, delegada, permitida ou autorizada pelo Estado.
Características	<p>Administra-se a si própria, segundo as leis editadas pela entidade que a criou;</p> <p>Integra o organismo do Estado (Intraestatal);</p> <p>A personalidade da autarquia, por ser de direito público, nasce com a lei que a institui, independentemente de registro;</p> <p>Capacidade de autoadministração sob controle estatal;</p> <p>Desempenho de atribuições públicas específicas;</p> <p>A autarquia não age por delegação; age por direito próprio e com autoridade pública;</p> <p>Sendo um ente autônomo, não há subordinação hierárquica de autarquia para com a entidade estatal a que pertence, porque se isto ocorresse anularia o seu caráter autárquico;</p> <p>Autarquia pratica atos de administração idênticos aos do Estado, sujeitos às mesmas normas administrativas e passíveis do mesmo controle judicial de legalidade, pelos meios processuais comuns (vias ordinárias) e especiais (mandado de segurança - ação popular);</p> <p>A autarquia nasce da lei, independentemente de registro;</p>	<p>Situa-se paralelamente ao Estado (Extra estatal);</p> <p>Por ser de direito privado, nasce com o registro de seu estatuto, elaborado segundo a lei que autoriza sua criação.</p> <p>A entidade paraestatal nasce do registro de seu estatuto, elaborado segundo a autorização da lei.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Pode-se observar que as autarquias são entidades que têm como objetivo realizar qualquer serviço público ou de utilidade pública, criadas para um fim específico, com pessoal especializado e sem ter a burocracia comum das repartições centralizadas.

Partindo deste pressuposto, foi através da celebração da Lei Federal nº 12.396, de 21 de março de 2011, da Lei Estadual (Rio de Janeiro) N. 5.949, de 13 de abril de 2011, e da Lei Municipal (Rio de Janeiro) n. 5.260, de 13 de abril de 2011, o contrato de Consórcio Público criou a Autoridade Pública Olímpica (APO). Foi de responsabilidade da APO, elaborar e atualizar a Matriz de Responsabilidades dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro, conforme transcrição a seguir:

DO OBJETIVO E DAS FINALIDADES

A APO tem por objetivo coordenar a participação da União, do Estado do Rio de Janeiro e do Município do Rio de Janeiro na preparação e realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, especialmente para assegurar o cumprimento das obrigações por eles assumidas perante ocorre para esses fins e, notadamente:

[...] VI - a elaboração e atualização da Matriz de responsabilidades junto aos consorciados e ao comitê RIO-2016, visando definir obrigações das partes para realização dos eventos, Face às obrigações assumidas perante ocorre. (AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA, 2014)

A Matriz de Responsabilidades foi elaborada de forma coletiva e conjunta entre os Governos Federal, Estadual e Municipal, juntamente com o Comitê Organizador dos Jogos. Este documento define as obrigações dos seus signatários para a organização e a realização do evento, de acordo com as obrigações assumidas frente ao Comitê Olímpico Internacional. Outro aspecto fundamental é de que este documento foi usado como método para elaboração, divulgação e atualização Matriz de Responsabilidades dos XXXI Jogos Olímpicos e XV Jogos Paralímpicos realizados no Rio de Janeiro, em 2016.

Entretanto, a responsabilidade de aprovar a matriz de responsabilidades, é atribuição do Conselho Público Olímpico (CPO), conforme segue a transcrição (AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA, 2014, p. 13).

“DO CONSELHO PÚBLICO OLÍMPICO

A APO terá como instância máxima o Conselho Público Olímpico, órgão de natureza colegiada e permanente, constituído pelos chefes dos poderes executivos da União, do Estado

do Rio de Janeiro e do Município do Rio de Janeiro, ou por representantes por eles designados, cada um com direito a um voto.

[...]

Parágrafo 5º- compete ao conselho público olímpico:

[...] VI - aprovar a Matriz de Responsabilidades.”

A Matriz de Responsabilidades é o conjunto dos projetos, estratificados por regiões, digo, Zonas Olímpicas (Barra, Deodoro, Maracanã e Copacabana), relacionados às principais instalações esportivas e não esportivas. Nesse documento encontram-se as definições das responsabilidades pelos recursos e execução, níveis de maturidade, valores totais, bem como os prazos de início e conclusão das obras.

Uma característica deste documento concernia em sua dinamicidade, ou seja, à medida que as obras iriam evoluindo, a APO a atualizava e a divulgava-a tanto para os Consorciados (Governos Federal, Estadual e Municipal), quanto, para o Comitê Olímpico Internacional (COI). A seguir as variáveis estabelecidas na construção da Matriz de Responsabilidades: conforme Autoridade Pública Olímpica (2014):

a. **Obrigações:** definição das responsabilidades dos signatários;

b. **Referência:** sequência alfanumérica dos projetos na Matriz;

c. **Projeto/Ação:** descrição do projeto/ação;

d. **Responsabilidades:** indicação dos entes consorciados (Governo Federal, estadual ou municipal), agregando as parcerias público-privadas e outros investimentos privados cujos projetos são destinados à execução dos Jogos, que respondem pelas seguintes atribuições.

1. Recursos – ente governamental ou empresa privada que responde pelo aporte de recursos no projeto.

2. Execução – ente governamental ou empresa privada que responde pela execução da obra ou do serviço.

e. **Nível de maturidade:** representa a situação do projeto, conforme tabela a seguir:

NÍVEIS E CRITÉRIOS DE MATURIDADE DOS PROJETOS

1- Projeto conceitual em elaboração baseado nos compromissos de candidatura.

2- Anteprojeto ou projeto básico/termo de referência em elaboração.

3- Edital de licitação publicado (para projetos de governo) ou Pedido de Proposta publicado (privado); contendo escopo, custo e cronograma.

4- Contrato assinado.

5- Obra concluída ou serviço disponível.

6- Projeto entregue (status “Pronto para Operação” concedido).

f. **Prazo:** definição do início e da conclusão das obras e dos serviços, somente divulgados a partir do nível de maturidade 3.

g. **Valor (em milhões de reais):** observando-se o nível de maturidade, passa a constar da Matriz a partir do nível 3 como obrigatório. Valores no momento da contratação, sujeitos a reajustes anuais, de acordo com o índice de preços definido em cada contrato.

Seguem dois exemplos de Matrizes de Responsabilidade das regiões da Barra e de Deodoro, que atualmente são geridos pela AGLO.

QUADRO 10 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DA REGIÃO DA BARRA

APO Autoridade Pública Olímpica		MATRIZ DE RESPONSABILIDADES JOGOS OLÍMPICOS E PARAOLÍMPICOS RIO-2016						VERSÃO 1.0 24/jan/14
Tema: Região Barra Valor Total: (R\$MM):								BR
Obrigações	Referência	Projetos/ ações	Responsabilidades		Nível de maturidade	Prazos		VALOR (R\$ MM)
			Recursos	Execução		Início	Conclusão	
Parque Olímpico da Barra Instalações Esportivas	DR 01	Projetos básicos e executivos das instalações esportivas	Governo Municipal	Governo Municipal	4	mar/13	2ºtrim/14	31,1
	DR 02	construção do centro olímpico de Tênis	Governo Federal	Governo Municipal	4	nov/13	3ºtrim/15	164,8
	DR 03	Manutenção do centro olímpico de Tênis	Governo Federal	Governo Municipal	4	4ºtrim/15	3ºtrim/17	10,6
	DR 04	construção do Velódromo olímpico	Governo Federal	Governo Municipal	3	1ºtrim/14	4ºtrim/15	136,2
	DR 05	Manutenção do Velódromo olímpico	Governo Federal	Governo Municipal	3	4ºtrim/15	4ºtrim/17	6,9
	DR 06	construção do centro	Governo Federal	Governo Municipal	3	2ºtrim/14	4ºtrim/15	121,1

		olímpico de Handebol – Hall 4						
	DR 07	Manutenção e desmontagem do centro olímpico de Handebol – Hall 4	Governo Federal	Governo Municipal	3	4ºtrim/15	2ºtrim/17	25,7
	DR 08	construção do centro olímpico de esportes aquáticos	Governo Federal	Governo Municipal	3	2ºtrim/14	1ºtrim/16	218,3
	DR 09	Manutenção do centro olímpico de esportes aquáticos	Governo Federal	Governo Municipal	3	1ºtrim/16	1ºtrim/17	8,2
	DR 10	adequação do Parque aquático Maria Lenk	Governo Municipal	Governo Municipal	2	-	-	asd
Parque Olímpico da Barra	DR 11	infraestrutura do Parque olímpico da barra – redes de água, luz, esgoto	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	jul/13	2ºtrim/15	1.652 ²
Instalações Esportivas	DR 12	construção do centro internacional de rádio difusão (ibc)	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	out/13	3ºtrim/15	
Parceria Público Privado	DR 13	construção do centro olímpico de treinamento – Halls 1, 2, 3	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	jul/13	3ºtrim/15	
	DR 14	construção do centro Principal de mídia (mPc)	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	set/13	4ºtrim/15	
	DR 15	Parque olímpico da barra – domínio comum – pavimentação , paisagismo	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	dez/13	2ºtrim/16	
	DR 16	construção de Hotel de mídia	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	dez/13	2ºtrim/16	
vila dos atletas	DR 17	infraestrutura da vila olímpica e Paraolímpica	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	set/12	4ºtrim/14	

	DR 18	construção da vila olímpica e Paraolímpica	Privado	Privado	4	nov/13	1ºtrim/16	2.909,5 ³
outras instalações esportivas	DR 19	Golfe	Governo Municipal/ Privado	Privado	4	fev/13	2ºtrim/16	60
outras instalações NÃO esportivas	DR 20	Construção do Parque dos atletas	Governo Municipal	Governo Municipal	5	dez/10	ago/11	40,3
energia elétrica	DR 21	Construção da primeira linha de alimentação do Parque olímpico da barra	Governo Federal	Governo Federal	3	jun/13	4ºtrim/15	14
	DR 22	Construção da segunda linha de alimentação do Parque olímpico da barra	Governo Federal	Governo Federal	3	jun/13	4ºtrim/15	63
	DR 23	Construção da subestação de energia elétrica do Parque olímpico da barra	Governo Federal	Governo Federal	2	-	-	asd
instalações complementares ⁴	DR 24	instalações complementares dos equipamentos esportivos	Governo Federal/ Estadual/ Municipal	Governo Federal/ Estadual/ Municipal	1	-	-	asd
	DR 25	instalações complementares dos equipamentos não esportivos	Governo Federal/ Estadual/ Municipal	Governo Federal/ Estadual/ Municipal	1	-	-	asd

Notas:

1.ASD: Valor a ser definido.

2.Contrato único da Parceria Público-Privada (PPP).

3.Financiamento Caixa Econômica Federal: R\$ 2,33 bilhões; Recursos Próprios - terreno: R\$ 579,5 MM (agregado à garantia do financiamento).

4. Vide letra g. do item III da Metodologia.

QUADRO 11 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DA REGIÃO DE DEODORO

APO Autoridade Pública Olímpica		MATRIZ DE RESPONSABILIDADES <i>JOGOS OLÍMPICOS E Paraolímpicos RIO-2016</i>						VERSÃO 1.0 24/jan/14
Tema: Região Deodoro Valor Total: (R\$MM):								DR
OBRIGA- ÇÕES	REFE- RÊNCIA	PROJE- TOS/ AÇÕES	RESPONSABILIDADES		NÍVEL DE MATURI- DADE	PRAZOS		VALOR (R\$ MM)
			RECURSO S	EXECUÇÃO		INÍCIO	CONCLU- SÃO	
Parque Olímpico de Deodoro Instalações Esportivas Infraestrutur a Urbana	DR 01	estádio olímpico de canoa- gem slalom	Governo Municipal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 02	centro olímpico de bmx	Governo Federal	Governo Municipal	2 2	-	-	ASD
	DR 03	arena olímpica de esgrima	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 04	centro nacional de Hóquei sobre Grama	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 05	domínio comum do parque Radical	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 06	complexo esportivo de Deodoro - domínio urbano	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 07	infraes- trutur a da instala- ção de Mountain bike	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD

	DR 08	infraestrutura do pentatlo Moderno e Rugby	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 09	adequação do centro nacional de Hipismo	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 10	adequação do centro aquático de pentatlo Moderno	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 11	adequação do centro nacional de Tiro esportivo	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
Energia elétrica	DR 12	construção da primeira linha de alimentação do complexo esportivo de Deodoro (Guadalupe)	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
	DR 13	Construção da segunda linha de alimentação do complexo esportivo de Deodoro (Padre Miguel)	Governo Federal	Governo Municipal	2	-	-	ASD
Instalações complementares ₂	DR 14	Instalações complementares dos equipamentos esportivos	Governo Federal/estadual/Municipal ₁	Governo Federal/estadual/Municipal ₁	1	-	-	ASD

	DR 15	instalações complementares dos equipamentos não esportivos	Governo Federal/ estadual/ Municipal 1	Governo Federal/ estadual/ Municipal 1	1	-	-	ASD
Notas: 1. ASD: Valor a ser definido. 2. Vide letra g. do item III da Metodologia.								

A criação desta Autarquia foi uma Medida Provisória nº771, publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 17 de março de 2017, de autoria do Presidente da República Sr. Michel Temer, após transformar a Autoridade Pública Olímpica (APO) criada em 2011, em AGLO (Autoridade de Governança do Legado Olímpico).

Sendo assim, a AGLO é a autarquia responsável pela gestão do legado das infraestruturas esportivas da zona Olímpica de Deodoro. Conforme o objetivo do deste trabalho, buscou-se verificar como está sendo feita a gestão deste legado na zona Olímpica de Deodoro. A seguir, segue a metodologia na qual se identificou ser a mais adequada para o cumprimento deste objetivo em nossa pesquisa.

6 METODOLOGIA

6.1 DECISÕES METODOLÓGICAS

Neste capítulo, serão apresentadas as decisões metodológicas referente ao cumprimento dos objetivos propostos que concernem em buscar respostas às questões relacionadas a gestão do legado das infraestruturas esportivas na zona Olímpica de Deodoro, na cidade do Rio de Janeiro.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho tem uma abordagem metodológica qualitativa, por entender que o método descritivo será o mais adequado para atender as intenções explícitas, deste pesquisador, anunciadas em seus objetivos. Importante destacar que o pesquisador não assumirá qualquer tipo de interferência ao objeto do estudo (GAYA, 2017).

Esta pesquisa apresenta natureza descritiva, tratando-se de um trabalho de corte transversal (SILVA, 1996). A pesquisa qualitativa é guiada por um desejo de explicar fenômenos, acontecimentos e fatos por meio de conhecimentos e conceitos existentes ou que estão em transformação (YIN, 2016).

Na abordagem qualitativa, optou-se pela entrevista semiestruturada, ao investigar o gerenciamento das infraestruturas esportivas no complexo esportivo em Deodoro, provenientes do legado dos Jogos RIO-2016. Uma das características da pesquisa qualitativa é poder representar opiniões e perspectivas das pessoas, e ainda contribuir com revelações e conceitos existentes ou emergentes em determinado assunto (YIN, 2016). Neste sentido, utilizou-se o texto como tipo de informação, a partir da transcrição das entrevistas, adequando-se aos procedimentos práticos a fim de realizar as necessárias interpretações (GIBBS, 2009).

Sendo assim, obter as percepções dos sujeitos foi a proposta desta pesquisa qualitativa. Propôs-se como postura científica, o investimento na compreensão da experiência vivida e interpretada pelos próprios atores, sendo que as informações prestadas pela abordagem qualitativa representaram os significados e fatos da vida real, pelas pessoas que os vivenciam ou vivenciaram por um certo tempo. Este trabalho buscou seguir as regras de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da UFRGS.

6.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Em um levantamento preliminar foram levantadas 14 organizações e identificados 15 profissionais que poderão servir como participantes amostrais para o cumprimento dos objetivos desta pesquisa.

Classificou-se estas organizações em Governamentais e Não-governamentais. As Governamentais estão divididas em três níveis, como: nível Federal (extinto Ministério do Esporte (atual Secretaria Especial do Esporte do Ministério da Cidadania), Ministério da Defesa, e Tribunal de Contas da União (TCU)); nível Estadual (Tribunal de Contas do Estado/RJ (TCE/RJ) e Secretaria do Esporte, Lazer e Juventude (Seelje) do RJ) e; nível Municipal (Tribunal de Contas do Município/RJ (TCM/RJ) e Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do RJ).

As organizações Não-governamentais são: Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), Comitê Organizador dos Jogos (COJ), Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO) e Entidades Privadas (consultoria Ernest Young (EY) e Fundação Getúlio Vargas (FGV)).

Os entrevistados ou sujeitos das pesquisas foram profissionais com experiência em gestão e atenderam aos critérios de seleção, apontados a seguir, pois participaram do processo de planejamento da candidatura do Brasil como sede dos Jogos RIO-2016 ou vieram a integrar as diferentes equipes gestoras de departamentos e setores estratégicos para a realização do megaevento. Estes profissionais, fizeram parte das equipes de trabalho das organizações supracitadas.

Além desses gestores públicos e/ou contratados por seleção através de edital, contou-se com a entrevista de um dos gerentes de sede de modalidade (Hóquei sobre a Grama) que atuou nos períodos de planejamento e execução e deste megaevento. Outra contribuição será de um Gestor Militar, responsável pelas infraestruturas esportivas, na Zona Olímpica de Deodoro, e que é um representante da AGLO.

A AGLO é uma autarquia federal temporária dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira e vinculada ao ex-ministro do Esporte. Essa foi uma Medida Provisória 771, publicada no Diário Oficial da União (DOU), de autoria do Presidente Michel Temer após transformar a Autoridade Pública Olímpica (APO) criada em 2011, em AGLO.

Neste momento ressalta-se que a seleção dos sujeitos é intencional e voluntária porque, mesmo tendo os critérios de seleção dos sujeitos, os convites serão feitos aos sujeitos de reconhecida condição, capazes de fornecer as informações inerentes às questões da pesquisa (GAYA, 2016). A seguir, tem-se o número amostral de 17 profissionais entrevistados, estratificados nos diferentes segmentos das Organizações.

Para Ajjawi (2013 apud VIEIRA, 2014), a quantidade amostral em uma pesquisa qualitativa dependerá da profundidade e abrangência do estudo. Desta forma, levando em consideração a viabilidade e a exequibilidade de um projeto de doutorado, acreditou-se que com 17 participantes fosse possível atingir a profundidade necessária para a coleta de informações. Além disso trata-se de uma pesquisa de amostragem.

Neste quadro, também há indicação da forma pelo qual se obteve os respectivos contatos destes participantes.

QUADRO 12 - NÚMERO DE PARTICIPANTES ESTRATIFICADOS POR ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Organizações Governamentais	Número de participantes	Obtenção de contatos
Ministério do Esporte	4	Contato Pessoal e Indicação
Ministério da Defesa	4	Indicação
Secretaria do Esporte, Lazer e Juventude (Seelje) do RJ	1	Indicação
Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do RJ	1	Indicação

Fonte: Elaborado pelo Autor

QUADRO 13 - NÚMERO DE PARTICIPANTES ESTRATIFICADOS POR ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Organizações Não Governamentais	Número de participantes	Obtenção de contatos
COB	3	Contato Pessoal e Indicação
CPB	1	Contato Pessoal
COJ	1	Site Institucional
AGLO	1	Contato Pessoal
Gerente de Sede	1	Contato Pessoal

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como forma de manter o anonimato na pesquisa, preservando as informações relatadas, os nomes dos entrevistados não foram revelados.

6.4 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DA ZONA OLÍMPICA DE DEODORO

Tem-se observado o acontecimento de diversos eventos esportivos e implantação de projetos sociais em outras infraestruturas esportivas construídas para a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro de 2016. Tais acontecimentos têm o intuito de atender o objetivo maior de um legado de megaevento que concerne na utilização das estruturas construídas não só para a realização do megaevento, mas para transformar, para melhor, a vida da comunidade local.

Como a zona de Deodoro tem uma particularidade, por ser uma “Zona Militar”, na qual evidencia que a gestão daquele espaço físico e das infraestruturas esportivas construídas sugerem, estar e ou estão, de forma compartilhada ou exclusiva sob a gestão do exército brasileiro, surgiram algumas questões referentes à temática da nossa pesquisa, o que justifica

limitar à zona de investigação da gestão do legado de infraestrutura esportiva do megaevento já referido.

6.5 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos, será utilizada, como uma das ferramentas de coleta de informação, a entrevista semiestruturada. Neste sentido, os critérios de seleção dos entrevistados, tendo que contemplar pelo menos um desses critérios, são:

- 1) Ser ou ter sido Gestor em alguma esfera governamental como Federal, Estadual e Municipal, participante de alguma parte do processo de planejamento da candidatura e realização dos Jogos Olímpicos;
- 2) Ter participado do processo de planejamento da candidatura do Brasil como sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016;
- 3) Ter sido Gerente de sede de uma das modalidades Olímpicas e/ou Paralímpicas realizadas no Complexo Esportivo da Zona Olímpica de Deodoro em 2016, como representante do Comitê Organizador dos Jogos;
- 4) Ser ou ter sido Gestor Militar atuante na Zona Olímpica de Deodoro;
- 5) Ter composto a equipe de gestão da Autarquia Federal (AGLO) responsável pela gestão do legado Olímpico e Paralímpico, na Zona Olímpica de Deodoro.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do perfil dos sujeitos participantes na pesquisa, encontra-se abaixo um quadro com a formação dos entrevistados. As informações contidas foram prestadas pelos próprios profissionais.

QUADRO 14 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADOS	INSTITUIÇÃO
E1	CEO de Esporte do COB e Chefe do Time Brasil de 2009 a 2016.
E2	Secretário Nacional de Esporte de Alto Rendimento no Ministério (2003 a 2007); Diretor de Esportes de Base e Alto Rendimento; Ficou no ME até 2015.
E3	Engenheiro Civil (PUCRJ) e CEO da LG Eventos no Brasil. fornecedora de materiais para megaeventos esportivos. Constrói arenas temporárias.
E4	Presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro na época dos Jogos RIO-2016.
E5	Diretor geral dos Jogos RIO-2016.
E6	Formado em Educação Física; Experiência em gestão esportiva e 2013 até o final de 2014, foi gerente geral do Estádio Beira-Rio, na Copa do Mundo; Depois 2015, 2016 foi gerente geral de sede dos Jogos Olímpicos RIO-2016, da sede olímpica do hóquei, em Deodoro e, no Paralímpico, foi subgerente sede de toda Zona Olímpica de Deodoro.
E7	Professor universitário; Formado em Relações Internacionais pela Universidade de Georgetown, nos Estados Unidos; Tem mestrado e doutorado, aqui pelo antigo IUPERJ (Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro); Foi Presidente da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos); Assumiu a Secretaria Executiva do Ministério do Esporte no final de 2011; Participou do grupo executivo de coordenação da Copa, que era chamado GECOPA; Participou do grupo executivo, para a organização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, que era o GEOLIMPÍADAS;
E8	Formado em ADM e EFL. Foi Diretor da candidatura RIO-2016 (2007 a 2009). CEO da Copa do Mundo de Futebol 2014. Pós Copa 2014 foi Sec. Nac. de Alto Rendimento do ME. Presidente Comitê Organizador RIO-2016 (comitê de dissolução)
E9	Graduado e licenciado em Educação Física, pela FEC (Faculdade de Educação e Cultura) do ABC; Especialista em Ciências do Esporte, Gestão em Administração Esportiva e Mestre em Educação Física pela UNICASTELO (Universidade Camilo Castelo Branco); Gerente administrativo da Confederação Brasileira de Atletismo, posteriormente, foi promovido para ser gerente de governança e comunicação digital da Confederação Brasileira de Atletismo; Participou do planejamento da aclimação da Seleção Brasileira de Atletismo para os Jogos do RIO-2016 (em Deodoro).
E10	Graduado em Administração Pública pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) e em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP); Tem especializações na área de planejamento, planejamento estratégico e afins; 2001: foi Secretário de Esporte de São Paulo, da Prefeitura de São Paulo, na gestão da Marta

	<p>Suplicy;</p> <p>2003 para 2004 assumiu a Secretaria de Esporte Educacional (Ministro Agnelo Queiroz);</p> <p>2003/2004 Secretaria de Esporte Educacional: Projeto Segundo Tempo);</p> <p>2004 Preparação dos Jogos Pan-americanos RJ;</p> <p>2005 Secretário Executivo dos Jogos Pan;</p> <p>2015 Secretário Executivo do Ministério e Ministro dos Esportes;</p> <p>2016 Presidente da EOM (Empresa Olímpica Municipal);</p> <p>2018/2019 Consultor ONU para o PAN de Lima (PERU).</p>
E11	<p>Graduada em Educação Física, Licenciatura Plena em 1985;</p> <p>Especialização em Filosofia, Fundamentos Filosóficos e Educação Física e Esporte;</p> <p>Foi gestora pública na Secretaria de Esportes do Estado de Mato Grosso;</p> <p>Docente da Universidade Federal do Ceará;</p> <p>Gestora Pública no Ministério dos Esportes por 15 anos;</p> <p>Diretora de gestão e planejamento, de gestão estratégica, do ministério dos Esportes (SIOP (Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento) e SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira).</p>
E12	<p>Formado em EFI;</p> <p>MBA em Gestão Esportiva;</p> <p>Mestrado em Administração (FGV);</p> <p>Trabalhou na DELOITTE: planejamento na área dos esportes;</p> <p>Gestor Público: Secretaria de Esportes do Estado RJ; Superintendência de Desportos do Estado do RJ (SUDERJS);</p> <p>Subsecretário de Esportes da Prefeitura do RJ em 2009 (quando RJ ganhou a candidatura da RIO-2016);</p> <p>Secretário de Esportes da Prefeitura do RJ em 2010;</p> <p>Hoje é Subsecretário de Esportes da Prefeitura do RJ e atua na Secretaria Especial do Legado Olímpico pela Prefeitura do RJ.</p>
E13	<p>Licenciado em Educação Física;</p> <p>Pós-graduado em Treinamento Esportivo;</p> <p>Mestrado em Ciências da Motricidade Humana;</p> <p>Atuou na Federação de Judô do RJ;</p> <p>Diretor de esportes de alto rendimento da Secretaria de Esportes do Estado do RJ;</p> <p>Diretor de esportes do município de Duque de Caxias, região metropolitana da cidade do RJ; 2005/2006, foi para o Comitê Olímpico dos Jogos Pan-Americanos;</p> <p>Pan-americano de 2007 foi coordenador de judô para cegos junto ao Comitê Paralímpico Brasileiro;</p> <p>Coordenador do Judô Paralímpico nos Jogos Olímpicos de Atenas (2004) e Beijing (2008);</p> <p>Certificado PMP (<i>Project Management Professional</i>);</p> <p>MBA (Master in Business Administration) em Management (PUCRJ);</p> <p>Certificação em Compliance e Gerenciamento de Riscos Corporativos.</p>
EM14	<p>Coordenador do local de competição (Hipismo) durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016;</p> <p>Comandante do destacamento Desportivo da Vila Militar (Organização Militar responsável pela gestão do Legado Olímpico).</p>
EM15	<p>Gestor do Complexo Esportivo de Deodoro;</p> <p>Integrou a AGLO durante os Jogos RIO-2016;</p> <p>Responsável pela segurança nos Jogos Mundiais Militares em 2011.</p>
EM16	<p>Assessoria dos Jogos Olímpicos pelo Exército;</p> <p>Responsável pelo Gerenciamento das Instalações por parte do Exército na RIO-2016.</p>
EM17	<p>Militar, em 92 fez a Escola Preparatória de Cadetes;</p> <p>Fez também a Escola de Equitação do Exército;</p> <p>Foi instrutor da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais;</p> <p>Fez a Escola de Comando e Estado Maior na Urca;</p> <p>Em 2007, no Pan-Americano foi comissário do concurso completo de equitação;</p>

	Hoje é “Comandante da Escola de Equitação do Exército”.
--	---------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Optou-se por utilizar duas nomenclaturas para distinguir os entrevistados não-militares, dos entrevistados militares. Desta forma, pode facilitar ao leitor a identificação da fonte originária dos relatos, assim como seu envolvimento no processo de gerenciamento das infraestruturas esportivas em Deodoro. Desta forma, designou-se as seguintes nomenclaturas: a letra “E” para os entrevistados não-militares, seguido de um número (de 1 a 13), e as letras “EM” para os entrevistados militares, seguido de um número (de 14 a 17).

Essa diferenciação é importante na medida que alguns entrevistados tiveram ou têm um envolvimento direto na gestão destas infraestruturas esportivas em Deodoro.

6.6 NEGOCIAÇÃO DE ACESSO

Partindo do pressuposto que essa pesquisa é uma construção social, sendo o resultado em uma avaliação realizada por ambas as partes, no qual de um lado deve estar claro o que pode dar, e, do outro lado, o que está disposto a oferecer em troca, a negociação de acesso, seguida da objetividade e clareza das intenções são aspectos relevantes na obtenção do êxito na coleta de informações e na construção de laços colaborativo que permitam aos participantes e pesquisador, a compreensão dos sentidos da pesquisa e a possibilidade de pertencimento nela.

6.7 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Com objetivo de apresentar o estudo no que tange ao aspecto ético, esclareço que o projeto desta pesquisa passou pelas seguintes etapas: 1) foi aprovado pelo Comitê de Pesquisa da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio grande do Sul-ESEFID/UFRGS; 2) foi aprovado na banca de qualificação realizada no mês de maio de 2019, na ESEFID/UFRGS e; 3) foi encaminhado ao Comitê de Ética, através da Plataforma Brasil, obtendo aprovação em 09 de junho de 2020, com Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) sob nº 31438119.5.0000.5347, número do Parecer: 4.144.912.

Foram observados todos os preceitos éticos exigidos pela resolução 466/2012 do CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) da UFRGS nas pesquisas com seres humanos. A realização das entrevistas, teve seu início somente após a aprovação do projeto de pesquisa no CEP/UFRGS. Todos os sujeitos da pesquisa, foram informados sobre os objetivos, os procedimentos metodológicos e a relevância do estudo.

Neste sentido, após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, foram feitos os contatos com os entrevistados através de telefone, e-mail e WhatsApp, com intuito de oficializar o convite de participação para a pesquisa. Havendo o entendimento e o manifesto de aceite, por parte dos convidados, enviou-se por e-mail e/ou mensagem pelo WhatsApp o TCLE.

Durante o processo da pesquisa, para diminuir a inibição dos participantes, o pesquisador tomou total cuidado para não expor os entrevistados. Como forma de aproximação, explicou-se a experiência prévia do pesquisador com o tema do estudo e que, além disso, se enfatizou que as informações prestadas seriam mantidas em formato anônimo.

Foi enviado aos sujeitos da pesquisa um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que, ao concordarem em participar, assinaram o termo (Apêndice A). No TCLE foi esclarecido o direito de sair da pesquisa a qualquer momento ou não aceitar responder às questões da entrevista, sem nenhum constrangimento ou prejuízo. Importante destacar que será mantido em sigilo do anonimato dos participantes e que os dados da investigação são apenas para pesquisa sem fins lucrativos.

O TCLE tem como objetivo permitir que o indivíduo convidado a participar da pesquisa compreenda os procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e direitos envolvidos, permitindo uma decisão autônoma (GOLDIM *et al.*, 2003).

Após assinatura do TCLE e de acordo com a disponibilidade e agendamento das entrevistas com os entrevistados colaboradores, a coleta das informações por meio das entrevistas foram realizadas através dos ambientes virtuais *Skype*, *Google Meet* ou *Hangout*.

Em função da pandemia do Coronavírus (Covid-19), por motivo de orientação e prevenção dos Órgãos de Saúde Pública do Brasil e da Organização Mundial de Saúde (OMS), cuja determinação é para que as pessoas fiquem em isolamento social, se justifica a realização das entrevistas pelas ferramentas digitais sociais como *Skype*, *Google Meet* ou *Hangout*.

Após todas as providências éticas, realizadas as entrevistas e findado o processo de transcrição das mesmas e, aprovação e autorização, por partes dos entrevistados para o uso do

material coletado, os documentos foram digitalizados e salvos em um CD-ROM. Ressalta-se que no procedimento de validação das entrevistas, os analistas entrevistados puderam excluir e/ou alterar trechos que considerassem necessários.

As gravações e as transcrições dos áudios originadas das entrevistas também foram gravadas em CD-ROM, sendo possível seu acesso, por um período de cinco anos. Após isso, elas serão descartadas.

6.8 RISCOS

Partindo do pressuposto que o risco possa ser entendido como a probabilidade de insucesso de determinado empreendimento, em função de algum acontecimento eventual ou incerto, cuja sua ocorrência independe da vontade dos interessados, entende-se como risco nesta pesquisa a não ocorrência do benefício esperado.

Como toda a pesquisa que envolve entrevista pode ocorrer alguma incerteza em detrimento do desconhecimento, o que poderá acontecer fora do controle do pesquisador, evidencia-se a importância da monitorização e dos cuidados necessários para reduzir ao máximo a ocorrência do risco.

Nesta pesquisa, pode-se apontar dois fatores de importância para minimizar os riscos: o primeiro, refere-se ao tema da pesquisa, e, o segundo, concerne na forma de abordagem. Sobretudo, os riscos são mínimos e inerentes à participação dos entrevistados em uma entrevista, sendo estes de ordem moral, intelectual, social e cultural. Nesse sentido, optou-se por elaborar um roteiro de entrevista no qual as perguntas não causassem um sentimento de desconforto psicológico ou emocional, intimidação, desconfiança sobre alguma outra intenção ou de qualquer tipo de julgamento de valor ou tomada de decisão.

No que tange ao modo de realizar a entrevista, foi adotado o maior rigor científico. Como objetivo de minimizar qualquer tipo de risco, foram adotadas as seguintes estratégias no ato da entrevista: transmitir ao sujeito da pesquisa a certeza e a garantia de sigilo e anonimato; a entrevista foi realizada de forma individual e de forma online; foi esclarecido sobre o conteúdo da pesquisa, bem como seus objetivos; foi orientado sobre o seu direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento, não havendo qualquer tipo de prejuízo ou de punição e, por fim, foi informado dos benefícios que a sua participação proporcionará aos leitores da pesquisa, no sentido de contribuir para uma maior compreensão da gestão do

legado de infraestruturas esportivas e para a tomada de decisão dos gestores envolvidos no planejamento de futuros megaeventos esportivos.

Sendo assim, é importante registrar que não houve discriminação de gênero, raça, idade, qualificação profissional cargo ou patente ocupados por qualquer um dos entrevistados.

6.9 BENEFÍCIOS

Ressalta-se que, os benefícios pela participação na pesquisa dos entrevistados foram indiretos, pois permitiu compreender a perspectiva dos participantes que, ao considerar diversos pontos de vista, foi possível por parte do pesquisador entender, compreender e descrever os significados do objeto a ser investigado.

Dessa forma, investigou-se questões relacionadas ao gerenciamento das instalações esportivas, que foram adaptadas e ou construídas para realização dos Jogos RIO-2016, em Deodoro. Essa pesquisa possibilitará uma maior compreensão desta temática e contribuirá para a tomada de decisão dos gestores envolvidos no planejamento de futuros megaeventos esportivos.

6.10 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES:

Para a coleta das informações, utilizou-se diferentes formas. Utilizou-se como ferramentas de coleta de informações a revisão de literatura e a análise de documentos para realizar a fundamentação teórica da pesquisa. A entrevista semiestruturada foi utilizada para coletar informações mais específicas sobre o gerenciamento das infraestruturas esportivas em Deodoro. Nesta última parte, buscou-se realizar o método de triangulação para aprofundar a reflexão sobre o tema proposto.

6.10.1 Revisão de literatura

Para realização de uma pesquisa científica, é necessário conhecer sobre o tema e o objeto que serão investigados, a fim de iluminar o delineamento do problema, dos objetivos e da metodologia da pesquisa, assim como oferecer subsídios para a interpretação dos dados na

etapa de análise. A revisão da literatura, além de servir para o próprio consumo do pesquisador, materializa-se no referencial teórico do relatório de investigação. Essa materialização pode incluir artigos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado entre outras fontes. (ALVES-MAZZOTTI, 2002).

Realizou-se, um trabalho sistemático de elaboração sobre o tema e do objeto do estudo. O próximo passo consistiu na busca realizada em ambientes virtuais de bases de dados. Bases de dados da biblioteca da ESEFID, Periódico Capes (Plataforma Sucupira), Scielo, Google Acadêmico. Foi aplicada como descritor “conceitos de legado”, refinando-se os resultados por este critério de inclusão: legado de megaeventos esportivos, de 2000 a 2020. Após essa etapa, direcionou-se atenção para a busca de outras fontes bibliográficas como livros, em sites de livrarias e lojas online como: livraria Saraiva, Cultura, Amazon entre outras.

Criou-se os critérios includentes para a seleção dos artigos, sendo eles: 1) apresentar um conceito sobre legado de megaeventos; 2) classificação do legado e 3) abordagem sobre a gestão do legado. O critério sobre o conceito de legado era imprescindível. Em virtude dessa decisão includente, 47 fontes bibliográficas foram identificadas e organizadas cronologicamente. Posteriormente, fez-se uma leitura exploratória das fontes selecionadas.

6.10.2 Análise de Documentos

A estratégia de pesquisa em utilizar a análise de documentos, de acordo com Martins e Theóphilo (2016) tem por objetivo utilizar fontes secundárias como livros, relatórios, artigos, dissertações e teses na busca de informações e evidências.

Foi realizada uma pesquisa em documentos oficiais (Dossiês, Planos de Gestão das Instalações Esportivas, Caderno dos Legados, Planos de Legados e Relatórios) das organizações envolvidas com o planejamento e execução dos Jogos RIO-2016.

A busca foi realizada inicialmente nos sites das organizações (COB, Secretaria Especial do Esporte, Prefeitura do Rio de Janeiro, AGLO, Ministério da Defesa, APO) e, quando não disponíveis para consulta pública, foram solicitados através do endereço eletrônico destas organizações. Foi solicitado também aos entrevistados, que se possível, pudessem contribuir com a pesquisa enviando algum tipo de material, por e-mail. O que aconteceu voluntariamente.

Neste sentido, para essa pesquisa a análise de documentos incluiu, para alcançarmos os objetivos presentes na pesquisa, os seguintes documentos:

- Documentos elaborados pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB), como:
 - o Dossiê da Candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, volumes 1,2 e 3 (BRASIL, 2016a, 2016b, 2016c).
 - o Caderno dos Legados, volumes 1,2 e 3, (BRASIL, 2016a, 2016b, 2016c).
 - o Plano de Legado COT (Livro 1),
 - o O Balanço do Legado Olímpico RIO-2016;

- Documentos elaborados pela Secretaria Especial do Esporte
 - o Relatório de Gestão do Exercício 2015 (BRASIL, 2016h)
 - o Relatório de Gestão do Exercício 2016 (BRASIL, 2017b)
 - o Relatório de Gestão do Exercício 2017 (BRASIL, 2018c)

- Prefeitura do Rio de Janeiro:
 - o Relatório de Prestação de Contas da Prefeitura do Rio de Janeiro de 2016 (PRJ);
 - o Plano de Sustentabilidade RIO-2016.

- Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO).
 - o Planejamento do Legado Olímpico
 - o Relatório de Gestão do Exercício 2017 (BRASIL, 2018c)
 - o Relatório de Gestão do Exercício 2018 (BRASIL, 2019c)

- Ministério da Defesa:
 - o Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 para o Exército Brasileiro; (BRASIL, 2016i)

- TCU:
 - o Relatório de Auditoria Anual de Contas

6.10.3 Entrevista

Já em relação à entrevista, conforme Rosado (2012) a entrevista é um veículo importante para aceder o pensamento dos participantes/informadores, permitindo identificar, na primeira pessoa, as percepções acerca dos fenômenos em estudo. O mesmo autor aponta que as entrevistas mais formais e individuais, podem permitir que o observador interaja diretamente com os participantes com um tema particular em foco.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 106) a "entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema". De acordo com o Martins e Theóphilo (2009) essa técnica de pesquisa para coleta de informações tem por objetivo buscar entender e compreender o significado que os entrevistados possam atribuir às questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente com bases nas suposições e conjecturas do pesquisador.

A literatura nos aponta como sendo três os tipos de entrevistas. Primeira, a entrevista estruturada, quando orientada por um roteiro previamente definido e aplicado para todos entrevistados; segunda, a entrevista não estruturada, onde o entrevistador busca obter informações, dados e opiniões por meio de uma conversação livre; e a terceira é a entrevista semiestruturada, que é conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

No sentido de corroborar, segundo Kerlinger, 1975 (apud Gaya, 2017), a entrevista semiestruturada com possibilidades de perguntas complementares tem por característica dar liberdade ao pesquisador em usar perguntas alternativas que possam se ajustar às situações oriundas das respostas dos entrevistados.

Sendo assim, optou-se por realizar a entrevista semiestruturada, pois esse modelo de entrevista oportunizar aos entrevistados maior liberdade para apontar os seus pontos de vista sobre o assunto abordado, sendo este relacionado com objetivo do estudo. É através da entrevista que se pressupõe a compreender a percepção dos entrevistados no que refere à gestão do legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro/RJ.

Segundo Gil (2009, p. 117), a entrevista semiestruturada é "guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso". Diante disso, Cauduro (2004, p. 79) comenta que "a entrevista semiestruturada desenrola-se a partir de um esquema básico, mas não é aplicado rigidamente, permitindo adaptações realizadas inclusive no momento da efetivação da entrevista".

O roteiro da entrevista (apêndice x), composto por 25 questões, foi elaborado pelo autor do trabalho e definido previamente, pois "na entrevista semiestruturada, será necessário montar um roteiro das questões que conterão o tema-chave e que devem ser explorados" (CAUDURO, 2004, p. 80). Complementando, Prodanov e Freitas (2013) colocam que nesse tipo de instrumento as questões são elaboradas com antecedência.

O roteiro das entrevistas foi composto por quatro partes. A primeira, referente ao perfil do entrevistado; a segunda, sobre o planejamento do megaevento e do legado das infraestruturas esportivas em Deodoro; a terceira, é sobre a execução deste planejamento e, a quarta e última etapa relativa ao gerenciamento do legado das infraestruturas (ver Apêndice B). As entrevistas, tiveram a duração máxima de uma hora e trinta minutos e foram, gravadas, transcritas e encaminhadas para o entrevistado para a conferência validação.

Para realização das entrevistas utilizou-se um notebook (marca Dell), modelo Inspiron 14-série 3000, um celular (marca Apple) modelo 6.0, um fone de ouvido (marca Apple) e um gravador (marca Sony) modelo ICD-BX132, materiais do pesquisador. Como consequência da pandemia de Coronavírus (Covid-19), vírus altamente infeccioso que atingiu o país no ano de 2020, todas as entrevistas foram realizadas através de aplicativos de chamada de vídeo. Para tal, utilizaram-se as plataformas Skype, WhatsApp e Google Meet, facilitando o acesso aos sujeitos de diferentes regiões do Brasil e reduzindo o custo da pesquisa.

Além da gravação das entrevistas pelas plataformas utilizadas (recurso disponível pelos aplicativos), como forma de segurança, captou-se o áudio das entrevistas utilizando o gravador de voz do celular e o gravador Sony, como forma de manter no mínimo duas fontes das entrevistas realizadas.

As transcrições foram realizadas por duas profissionais especialistas em transcrições de entrevistas que prestam esse serviço a diversos pesquisadores. São elas: Luana Pará e Verônica Maria Prokopp de Oliveira. Os custos deste serviço estão no quadro de orçamento desta pesquisa. Justifica-se a contratação deste serviço devido a inexperiência em transcrições deste pesquisador, pois há necessidade de conhecimento técnico.

O total anonimato é um dos fatores presentes no TCLE, optou-se em não colocar nenhum modelo de transcrição em apêndice para evitar qualquer possibilidade de identificação de algum entrevistado.

A seguir apresentam-se os procedimentos de coleta das informações.

6.11 PROCEDIMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

Essa etapa concerne na apresentação dos procedimentos de coleta das informações relacionados para a entrevista semiestruturada.

Como procedimento para coleta das informações, primeiramente realizou-se uma lista de organizações (envolvidas com a organização do megaevento) e profissionais (contatos pessoais do pesquisador). Essa lista possibilitou uma visão geral do universo envolvido e, neste sentido, o pesquisador solicitou o auxílio de alguns entrevistados para que tornasse possível o encontro de outros possíveis participantes do estudo. Desta forma, através da indicação, alguns contatos pessoais do pesquisador, por possuir uma rede de relacionamento com profissionais que participaram na organização dos Jogos RIO-2016, disponibilizaram o contato de diversos outros profissionais, sendo que alguns aceitaram em participar da pesquisa enquanto outros não. As indicações facilitaram o acesso aos sujeitos.

Após possuir o contato dos possíveis sujeitos participantes na pesquisa, elaborou-se uma mensagem de apresentação (do pesquisador e do trabalho a ser executado), com o intuito de saber do interesse na participação da pesquisa, assim uma mensagem foi enviada de forma particular pelo aplicativo *WhatsApp* ou por *e-mail*. Nos casos em que não se conseguiu o contato, o pesquisador utilizou uma busca pelos aplicativos *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn* para chegar aos sujeitos do estudo.

Após o contato inicial com os possíveis participantes da pesquisa, foi enviado, através de mensagem, os critérios para participação na pesquisa, a fim de verificar se os sujeitos apresentariam os critérios válidos de inclusão no estudo. Posteriormente, com o intuito de formalizar a participação, enviou-se o seguinte documento: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B);

Assim, após a recepção e assinatura do TCLE, fez-se novamente contato com os participantes, com o objetivo de agendar uma data prévia para realização das entrevistas. Foi solicitado duas opções de datas aos entrevistados, pois devido algum compromisso pessoal ou profissional por parte do entrevistado, ter-se-ia outra data já definida. Todas as datas das entrevistas foram sugeridas pelos participantes do estudo.

Após definida as possíveis datas da entrevista, perguntou-se aos entrevistados, a plataforma que tinham preferência para realização da mesma, sendo escolhido os aplicativos que os entrevistados apresentavam maior proximidade. Os entrevistados não tiveram acesso ao roteiro de entrevista. O pesquisador solicitou que as entrevistas ocorressem em local que os

entrevistados se sentissem à vontade. Devido à pandemia, todos os entrevistados realizaram as respectivas entrevistas em suas casas, pois estavam trabalhando em home office.

Não houve casos de interrupção na chamada de vídeo durante a entrevista. Assim, não houve a necessidade do pesquisador refazer a chamada.

Como tiveram entrevistados que não faziam parte do relacionamento direto deste pesquisador, houve a necessidade de criar um ambiente harmonioso para a realização das entrevistas. Desta forma, como estratégia para aproximação dos entrevistados, fez-se a explicação de todo o procedimento adotado na entrevista, em que se reforçou que as informações prestadas seriam mantidas em anonimato. Após isso, o pesquisador se apresentou falando da sua experiência como gestor de infraestruturas esportivas e sua relação com o tema da pesquisa, solicitando que o entrevistado comentasse sobre a sua relação na área da gestão esportiva.

Após a realização da entrevista, efetivou-se a transcrição das mesmas pelas duas profissionais já citadas. Para evitar discrepâncias nas técnicas de transcrições, as duas profissionais conversaram previamente entre si, para que ocorresse uma unidade no formato das transcrições. A transcrição das entrevistas deu-se em conformidade com o diálogo entre pesquisador e entrevistado.

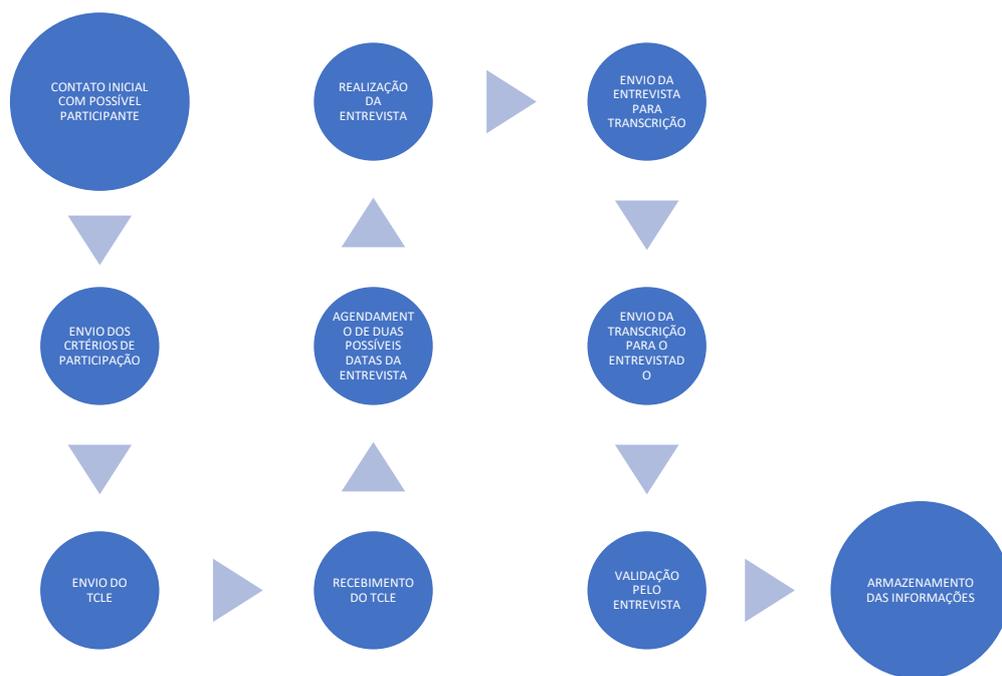
As transcrições foram enviadas (via *e-mail* e *WhatsApp*) para os entrevistados validarem as informações contidas. Os entrevistados tiveram a liberdade de alterar, modificar e/ou substituir as palavras e/ou trechos que entendessem necessários.

Para o procedimento de validação das entrevistas, foi solicitado que o entrevistado desse como devolutiva ao pesquisador a seguinte mensagem:

“Eu, (nome completo do entrevistado), valido a transcrição da entrevista descrita acima. Autorizo o Prof. Christiano Guedes, orientado pelo Prof. Dr. Alberto Reppold Filho, de maneira voluntária a utilização destes dados para fins exclusivamente acadêmicos, mantendo o sigilo total dos dados pessoais na publicação deste documento”.

Desta forma, as entrevistas foram validadas através de assinatura ou mensagem de validação (*e-mail* ou *WhatsApp*) sendo enviadas ao pesquisador. Por opção do autor, optou-se por não disponibilizar a transcrição de nenhuma das entrevistas realizadas mantendo total sigilo os dados pessoais do entrevistado.

Objetivando facilitar o entendimento para o leitor, encontra-se abaixo um esquema que ilustra o processo adotado para a coleta de informações (Ilustração 1).

ILUSTRAÇÃO 1- PROCESSO UTILIZADO PARA COLETA DAS INFORMAÇÕES

Após a validação das transcrições das entrevistas, os documentos foram agrupados e armazenados para a efetivação do procedimento de análise e interpretação das informações.

6.12 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Adotou-se o método de análise de conteúdo para proceder à investigação dos materiais verbais, assim obtidos. Essa investigação fundamenta-se na produção do conhecimento a partir do constructo de categorias de análise como componente resultante do processo de análise das informações coletadas.

A análise de dados tem por objetivo identificar os procedimentos adotados pelo autor para obter informações sobre os dados coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Yin (2016), a análise das informações na pesquisa qualitativa deve seguir um rigor metodológico, ser planejada e organizada para se chegar aos objetivos do estudo.

Neste estudo buscou-se realizar a análise dos dados por meio do processo da Triangulação, que segundo Marcondes e Brisola (2014) fundamenta-se na preparação das informações coletadas (dados empíricos), interpretação das informações obtidas e articulação com autores da área da temática da pesquisa.

Para estes autores, é na análise por triangulação que se encontram as informações coletadas com a pesquisa, como por exemplo, os dados empíricos e as narrativas dos entrevistados, o diálogo com os autores, que é um aprofundamento teórico com especialistas da temática em questão, e a análise da conjuntura, na qual deve-se relativizar o contexto, de forma ampla e abstrata da realidade, a fim de realizar as próprias interpretações.

Na análise de informações por Triangulação, operacionalizam-se procedimentos e etapas relativas aos processos adotados para interpretação das informações.

A operacionalização do **primeiro procedimento** de análise, seguiu três etapas. Primeiramente realizou-se a transcrição e organização das informações coletadas, seguido de reflexão e enquadramento aos objetivos da pesquisa, finalizado com a elaboração das categorias de análise.

Na **primeira etapa**, deste procedimento, transcreveram-se as entrevistas, buscando atribuir importância especialmente a narrativa dos entrevistados. Na medida em que as suas falas eram transcritas, foram realizados marcações e comentários no que se considerou importante, como repetição de falas, frases com impacto, termos técnicos e discursos que exploravam os objetivos da pesquisa.

Na **segunda etapa**, realizou-se a avaliação dos dados primários coletados, somada à avaliação das marcações e comentários realizados na etapa anterior. Segundo Marcondes e Brisola (2014) essa fase é chamada de pré-análise. Sendo realizada uma releitura dos objetivos do estudo e a possibilidade de direcionar o estabelecimento de categorias de análise de forma ampla.

A **terceira etapa**, ocorreu contextualizando as diversas dimensões do estudo, assim, fez-se uma filtragem dos conteúdos, separando o que destoava do propósito e objetivo da pesquisa. Juntamente a esse processo, concretizou-se a elaboração das categorias de análise e as suas subseqüentes seções de análise, conforme apresentado no quadro 20.

QUADRO 15 - CATEGORIAS DE ANÁLISE ELABORADAS

I – PLANEJAMENTO DOS JOGOS RIO-2016
Motivos para sediar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016, Rio de Janeiro
Processo de planejamento da candidatura
Planejamento do legado no complexo esportivo de Deodoro
Planejamento da sustentabilidade financeira das instalações esportivas em Deodoro
II – EXECUÇÃO DOS JOGOS RIO-2016
Participação das instituições que executaram o planejamento
Possíveis impactos no orçamento geral dos Jogos RIO-2016
Processo utilizado para contratações e licitações
III – GESTÃO DAS INFRAESTRUTURAS ESPORTIVAS EM DEODORO
Instituições envolvidas na gestão
Uso e manutenção das instalações esportivas
Sustentabilidade financeira das instalações esportivas

Fonte: Elaborado pelo autor

O **segundo** procedimento de análise, buscaram-se as reflexões e interpretações dos atores (sujeitos do estudo e autores), abordando o objeto da pesquisa, com as interpretações crítico-reflexivas do pesquisador.

Na **primeira etapa** deste processo, caracterizado pela leitura aprofundada do material selecionado, procurou-se trazer uma contextualização ampla dos dados com a realidade. Nesta fase, o questionamento sobre a realidade dos dados fora ponderado. Em seguida, na **segunda**

etapa, buscou-se realizar de fato o diálogo com autores que abordam questões pertinentes às categorias de análise surgidas. Esse processo ocorreu ancorado nos trabalhos que apresentaram relevância acerca da temática da análise de desempenho no contexto esportivo, mais especificamente nas categorias de base do futebol.

Na **terceira etapa**, fez-se o exercício de interpretar as informações emergidas, e a partir disso, perspectivar novas ideias. Este processo ocorreu realizando uma análise interpretativa, onde procurou-se atribuir valor não somente às informações alcançadas, como também, à conjuntura em que as informações foram geradas. Considerando a ideia de novos cenários para o objeto de estudo.

Portanto, no **terceiro e último procedimento de análise**, buscou-se realizar uma construção sintetizada com diálogo entre os dados empíricos, literatura especializada na temática e a análise contextual do fenômeno estudado. De acordo com Denzin (1989), o tipo de triangulação usada foi “entre métodos”. Para Marcondes e Brisola (2014, p. 206), esse processo é caracterizado “pela reinterpretação, em outras palavras, uma interpretação das interpretações”.

A escolha pelo procedimento de análise baseado na Triangulação de Métodos, imbui ao autor um comportamento crítico-reflexivo-conceitual, ao objeto de estudo. Tal que, como mencionam as autoras Marcondes e Brisola (2014, p. 206) através de diferentes perspectivas possibilita “complementar, com riqueza de interpretações, a temática pesquisada, ao mesmo tempo, em que possibilita que se aumente a consistência das conclusões”. Torna-se importante salientar que a análise das informações ocorreu desde o momento de início das entrevistas, além disso, todas as etapas dos procedimentos de análise foram realizadas pelo autor da pesquisa.

6.13 VALIDEZ INTERPRETATIVA

Foram usados os seguintes conceitos para a “Validade” da pesquisa: A “Legitimidade” dar-se-á pela validade “Pragmática” no qual houve um processo de negociação prévia com os participantes, cujo objetivo concerniu na explicação dos objetivos do trabalho. Isso ocorreu em dois momentos, sendo o primeiro no TCLE que foi enviado por WhatsApp e/ou e-mail e, o segundo, quando reforçado no momento da entrevista.

A “Credibilidade” será por meio do “member-check” no qual os respondentes recebem o seu material transcrito da entrevista, confirma e valida à transcrição, ou seja, significa que o

pesquisador transcreveu com precisão o que foi respondido de forma oral pelo entrevistado. Neste momento oportuniza-se a discussão dos resultados podendo gerar novos conhecimentos.

A “Confirmabilidade” será através da conclusão dos resultados em conformidade com as evidências levantadas durante a realização da pesquisa.

Para garantir a validade do trabalho, foram utilizados os seguintes critérios: ampliação do contexto de análise dos conteúdos; descrição do próprio processo para captação e análise das informações.

Assim, buscou-se evitar uma quantidade e variedade inadequada de dados, além de interpretação defeituosa das informações levantadas e qualquer tipo evidências inadequadas. A neutralidade nas análises dos resultados tem por objetivo evitar a interferência do pesquisador sob as informações levantadas. Criou-se um ambiente de confiança entre o pesquisador e o entrevistado para obter informações mais detalhadas e honestas, além da ampliação do número de entrevistados para tornar o estudo mais representativo.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para realizar as análises e interpretações desse estudo, além do referencial teórico elaborado através da literatura e análise documental, foram utilizados os conteúdos gerados a partir das entrevistas realizadas com os sujeitos desta pesquisa, o que possibilita realizar a triangulação entre as fontes de captação das informações.

De modo a facilitar apresentação dos resultados, optou-se por categorias, essa etapa da pesquisa que trata sobre o gerenciamento das infraestruturas esportivas em Deodoro: a primeira categoria denominada de “**período de planejamento dos Jogos RIO-2016**”; a segunda denominada de “**período de execução dos Jogos RIO-2016**” e por fim, a terceira categoria “**gerenciamento das infraestruturas esportivas, em Deodoro**”. Os entrevistados estão apresentados em forma de código para manter o total sigilo de suas identidades.

Sobre a primeira categoria denominada de **período de planejamento** dos Jogos RIO-2016, serão abordadas as seguintes subcategorias: motivos que levaram a tomada de decisão para que o Brasil sediasse esse megaevento; o processo de planejamento da candidatura; o planejamento do legado das instalações esportivas na zona olímpica de Deodoro e, por fim, planejamento da sustentabilidade financeira das instalações esportivas em Deodoro.

Na segunda categoria, concernirá o **período de execução** do planejamento dos Jogos RIO-2016. Serão abordadas as subcategorias relacionadas a execução do planejamento no que concerne a participação das instituições que executaram esse planejamento; identificar aspectos que possam ter alguma influência no orçamento geral dos Jogos RIO-2016, e também, buscar identificar o sistema utilizado para contratações e licitações.

E por fim, a terceira categoria, será abordado o período do legado das infraestruturas esportivas dos Jogos RIO-2016, na zona olímpica de Deodoro, no que tange ao seu **gerenciamento**. As subcategorias são: instituições envolvidas na gestão deste legado e suas responsabilidades; uso e manutenção das instalações esportivas; identificar como está sendo realizado a sustentabilidade financeira destas instalações esportivas.

Por fim, sugerir possíveis alternativas que poderiam ser usadas na promoção da sustentabilidade financeira destas instalações desportivas.

✓ **PERÍODO DE PLANEJAMENTO DOS JOGOS RIO-2016**

Sobre a primeira questão norteadora deste período de planejamento no que concerne os **motivos que levaram à tomada de decisão para o país sediar os Jogos RIO-2016**, foram identificadas diferentes opiniões, nas quais apresentaram diferentes motivos envolvendo duas instituições. As instituições identificadas nos relatos foram o Governo Federal e o COB, que passaram a ter um mesmo objetivo, de realizar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, no Rio de Janeiro, em 2016.

Os entrevistados E2, E7, E9 e E11, apontam na direção do Governo Federal como a Instituição tomadora da decisão de sediar os Jogos RIO-2016.

Segundo o E2, há uma combinação de fatores que contribuíram para essa tomada de decisão, que foram: o primeiro, aponta para o momento positivo da política e da economia brasileira em relação ao cenário Internacional. Com uma política voltada para o desenvolvimento e, uma economia que era a sexta maior do mundo, que disputava essa posição com o Reino Unido, o Brasil era um país que começava a ser levado à sério, como um país em pungência (BRASIL, 2016a).

Segue o relato do entrevistado E2:

E2: *“É um momento muito fértil da política, da economia, do reposicionamento do país no mundo. Então eu acho que foi, o redescobrimo o Brasil entendeu? O Brasil internacional, de um Brasil potente, de um Brasil que queria mostrar que é grande, né. Que pode concorrer com os principais países do mundo, que pode fazer parte do primeiro grupo da elite etc. e tal...”*

O segundo motivo, diz respeito ao espaço que o governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (Lula) deu ao esporte. Se no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso

havia o Ministério Extraordinário do Esporte, foi no governo do Presidente Lula que foi criado o Ministério do Esporte.

E2: *“é o espaço que nesse governo foi dado ao esporte. Você tem a criação do Ministério do Esporte né. Se antes disso você tinha tido o Ministério Extraordinário do Esporte, no governo do Fernando Henrique, mas, Ministério do Esporte mesmo, ministro do esporte sentado na mesa do presidente é nesse momento que você tem, então, isso empodera muito o esporte.”*

O terceiro e último motivo, o Panamericano que já tinha sido conquistado como sede no final do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

E2: *“junto a isso tem a história já do Pan-Americano né, que já estava aí, já tinha sido conseguido no finalzinho do governo do Fernando Henrique, então já era uma tarefa.”*

Sobre esse terceiro fator, o entrevistado pode estar se referindo à experiência adquirida na realização dos Jogos Panamericanos, de 2007, realizados na cidade do Rio de Janeiro.

Para o entrevistado E2, a combinação desses três fatores como o momento político e econômico do País, maior valorização do esporte politicamente e a realização dos Jogos Panamericanos de 2007, contribuíram para que o Governo da época percebesse que seria um momento oportuno para trazer mais dois megaeventos, que foram a Copa do Mundo de 2014 e, a posteriori, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, em 2016.

O entrevistado E7, identificou dois fatores para a tomada dessa decisão. O primeiro concerne que através do esporte, mais especificamente através da realização de eventos, o país teria sua competência e capacidade organizativa e administrativa reconhecidos, que poderia oportunizar a captação de investimentos no exterior.

E7: *“Investimentos em geral porque com a organização dos eventos seria um atestado de competência e capacidade é..., organizativa e administrativa que fortaleceria um sentimento de segurança em relação aos caminhos de desenvolvimento que o Brasil trilharia e poderia facilitar investimentos em várias outras áreas né.”*

Neste relato, pode se perceber a intenção de causar uma imagem positiva do país no exterior. e que através dessa imagem o país conseguiria buscar investimentos em diferentes áreas, que vão além da organização de eventos esportivos.

Corroborando com a percepção do entrevistado E7, no que tange ao seu desenvolvimento, Fernandes *et al.* (2014, p.57) afirma:

“o que motivou o Brasil a recebê-los foi identificar neles uma chance única, uma janela singular e histórica de oportunidades, para fortalecer e acelerar seu desenvolvimento”.

O segundo fator está relacionado a possibilidade de acelerar projetos de investimento e infraestrutura necessária para o Brasil.

E7: *“acelerar projetos de investimento e infraestrutura é, que o Brasil precisaria, mas, que não dependeriam do fato do Brasil organizar a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, mas o fato de organizar os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos poderiam acelerar a construção é, de infraestrutura necessária né, para o país.”*

O entrevistado E9, corrobora com esta percepção do E7, no sentido de o país buscar visibilidade política através da realização dos megaeventos:

E9: *“Olha, na minha visão, foi uma decisão política né. Quem controlava o Ministério dos Esportes tinha a visão que o Brasil precisava sediar megaeventos para dar visibilidade política para o Brasil né.”*

E por fim, o entrevistado E11, tem a percepção de que a tomada de decisão para sediar a realização dos Jogos RIO-2016 foi do Governo Federal, como um dos objetivos estratégicos da Presidência da República, da época. No seu relato, aponta alguns fatores que podem ter contribuído para a tomada de decisão de sediar o megaevento.

Ele afirma: *“Então o Presidente da República na época, o Luiz Inácio Lula da Silva, percebeu que poderia ali ser uma janela de oportunidades para soft power. No caso, é a tal da influência branda né, que os países podem melhorar sua imagem, buscar nichos de novos comércios, divulgar a imagem do brasileiro como um povo que é hospitaleiro. O Brasil como um lugar fértil para turismo e, também, potencializar negócios diante de uma imagem de estabilidade econômica, que começou, inclusive, a ser consolidado, nessa primeira, e até na segunda gestão dele.”*

Além desses fatores, o E11 traz outros fatores que levariam a contribuir na tomada de decisão para a realização dos Jogos RIO-2016 no Brasil, como citados a seguir:

E11: *“fortalecer a institucionalização do esporte no Brasil, ampliar a participação esportiva das crianças, dos jovens e influenciar por isso e, também, é de buscar estabelecer uma cadeia de desenvolvimento para o esporte, inclusive, de rendimento vindo da base.”*

O entrevistado E11, pode estar sinalizando uma oportunidade para o país em sediar esse megaevento. Essa oportunidade concerne em o país ter uma proposta de política nacional

de esporte envolvendo toda a cadeia produtiva do esporte, além do desenvolvimento da prática esportiva, desde a sua iniciação até o alto rendimento.

Os entrevistados EM14 e EM15, relataram que a oportunidade de projeção do País, acrescido de um posicionamento político de prestígio para o Brasil em relação ao Exterior, foram os motivos para a realização dos Jogos RIO-2016.

Outros 2 entrevistados que são E8 e E12, apresentam suas percepções em relação à tomada de decisão para sediar esse megaevento no país, atribuindo a vontade de uma única pessoa que ocupava o cargo de presidente do Comitê Olímpico Brasileiro, o senhor Carlos Alberto Arthur Nuzman. Segundo o entrevistado E8, Nuzman tinha o objetivo de melhorar o esporte olímpico no país:

E8: *“Vamos trazer os Jogos Olímpicos para o país para que ele deixe um legado de efetivo de instalações olímpicas e de mostrar que o país não é mais somente do futebol e passo a passo era do basquete, passou a ser do voleibol também, mas ele passou a ter vários esportes. E passamos a ser tratados como multiesportivos.”*

O entrevistado E12, corroborando a percepção do E8, afirma:

E12: *“Foi o sonho e um desejo de um homem. É estranho eu te falar isso, mas para mim vai ficando mais claro e a força e a capacidade que ele teve de mobilizar o país, de uma maneira, aos pouquinhos e as lideranças e as circunstâncias da época, que foi o Nuzman, o Carlos Alberto, Carlos Arthur Nuzman.”*

Além da força e da capacidade de articulação, que o presidente do COB tinha entre as lideranças do país, o entrevistado E12, nos evidencia a quantidade de tempo em que esse sonho vinha sendo planejado e executado:

E12: *“...nós recebemos ele (Nuzman) no auditório do COB, e todo mundo batendo palma né, quando né recebeu e palmas, e ele deu, falou uma coisa que acho que sintetiza isso que eu estou te falando: “quando nós ganhamos dia 2, aquela noite foi a primeira noite que eu dormi sem pensar em voto, nos últimos 20 anos”.*

Esse mesmo entrevistado também destaca que os Jogos RIO-2016 foi um vetor de desenvolvimento, vetor de visibilidade, vetor de investimento para o país e para a cidade do Rio de Janeiro.

Mesmo havendo diferentes percepções se foi uma estratégia do Governo Federal ou um sonho do Ex-Presidente do COB, cabe ressaltar que se não houvesse a união destas Instituições, acrescida da união dos diferentes níveis de governos, federal, estadual

(Governador do Estado do Rio de Janeiro) e municipal (Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro), provavelmente o país não teria sediado os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, de 2016.

Todavia, pode-se identificar os motivos pelos quais levaram o País a tomar a decisão de sediar esse megaevento, que são: momentos político e econômico bons, fortalecer e projetar a imagem do país no exterior, desenvolver uma política de esporte nacional, captar investimento estrangeiro, incentivar projetos sociais e ampliar o acesso à prática esportiva nacionalmente. (BRASIL, 2016g, 2016a, 2016d, ANDREW, 2014, GIAMBIAGI; FILHO, 2015).

Contudo, após tomada de decisão para a candidatura dos Jogos, imediatamente, se inicia uma outra etapa, que diz respeito ao planejamento desta candidatura. Sendo assim, buscou-se compreender, através das entrevistas, como se deu esse processo da candidatura aos Jogos RIO-2016.

A percepção dos entrevistados, no que tange ao **processo de planejamento da candidatura** teve sua complexidade baseada na união de diferentes poderes (como Ministérios do Esporte, Defesa, Educação entre outros), de diferentes níveis de poderes (Federal, Estadual Municipal), COB e empresas privadas.

O entrevistado E2, em sua fala identifica um Comitê Executivo formado no Ministério do Esporte com a participação de outros Ministérios, além de integrantes do Estado e do município do Rio de Janeiro, e do Comitê Olímpico.

E2: “Comitê Executivo formado no Ministério do Esporte, onde diversos ministérios participavam, onde a cidade do Rio de Janeiro participava, o Estado do Rio de Janeiro participava, o Comitê Olímpico participava e diversos ministros e ministérios tudo estavam envolvidos e isso era coordenado pelo Ministério do Esporte né.”

O entrevistado E9, relatou que o Brasil já havia se candidatado em outras oportunidades, desde o ano 2000 cuja sede dos Jogos seria em Brasília. Contudo, naquela época não havia o apoio de todos os governantes federal e estaduais. Ele também relata que o grupo que planejou os Jogos era “fechado” composto por integrantes dos três níveis de governo (Federal, Estadual e Municipal) e o COB. Como exemplo de um grupo fechado, o entrevistado E9 exemplificou a ausência de debate entre esse grupo e o presidente da Academia Olímpica Brasileira (AOB), Jorge Steinhilber. Segue o relato:

E9: *“É o grupo que planejou os Jogos, foi um grupo muito fechado né, Governo Federal, a elite do Governo Federal, Governo Estadual, Municipal e Comitê Olímpico do Brasil. As entidades externas nunca foram com, pelo menos que eu saiba, nunca foram consultadas. Por exemplo, o Conselho Federal de Educação Física, o professor Jorge Steinhilber era presidente da Academia Olímpica Brasileira, e nunca foi chamado para debater, tanto é que durante todo esse período ele sempre cobrou quais os legados educacionais dos Jogos Olímpicos, que não era só instalações esportivas, mas principalmente de mudanças do sistema educacional, que o olimpismo poderia provocar e nunca foi ouvido.”*

O relato do entrevistado E9 pode ter algum fundamento, pois em nenhum documento utilizado para a busca de informações, consta ou faz alguma referência à participação de algum representante da Academia Olímpica Brasileira, em alguma reunião de planejamento dos Jogos.

Já o entrevistado E7, relata que o processo de planejamento da candidatura se deu através da elaboração de um BID, que é o Dossiê de Candidatura. Nesse documento, estar incluído o planejamento dos Jogos RIO-2016, contendo as informações sobre o legado, além das obras necessárias para realização do megaevento (BRASIL, 2016a, 2016b, 2016c).

Segue o relato do entrevistado E7:

E7: *“Eu sei que foi elaborado um BID de candidatura, no caso, específico dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos que é um BID bastante detalhado que como qualquer país que queira se candidatar tem que preencher. Esse BID inclui várias dimensões de legado, projetados né, para o resultado do evento e também de obras necessárias para garantir a boa execução é, do evento.”*

A percepção que o entrevistado E8 nos aponta é de que o Ex-Presidente do COB, Carlos Artur Nuzman, já estava planejando que através da realização de eventos esportivos, poderia adquirir conhecimento e experiência, com intuito de se candidatar à sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos:

E8: *“É, eu acredito que tenha sido o sonho dele ali, nunca conversei isso com ele, mas foi já nos Jogos Sul-Americanos quando ele pensou, via perspectiva: “trago os Sul-Americanos, mostro que somos capazes, trago o Pan-Americano mostro que somos capazes e trago os Jogos Olímpicos e mostramos que somos capazes de fazer”. Então acho que esse era o mote dele desde lá de trás”.*

O entrevistado E10, afirma que o planejamento foi muito bem elaborado devido experiência prévia adquirida na realização dos Jogos panamericanos de 2007, no Brasil. Aponta também que, pelo megaevento ter sido realizado na mesma cidade, no Rio de Janeiro, se evitou de cometer os mesmos erros ocorridos no Pan-Americano de 2007.

E10: *“O planejamento é, ele foi muito bem elaborado é por quê? Porque primeiro nós tínhamos uma experiência é bem, bem real que eram os Jogos Pan-Americanos. Então os Jogos Pan-Americanos a grosso modo, são um terço dos Jogos Olímpicos né.”*

O mesmo entrevistado E10, também destaca a importância da vinda de consultores Internacionais, promovida pelo COB, que contribuiu para uma candidatura sólida. Na sua percepção, a junção de três fatores influenciou de forma positivo o planejamento da candidatura, que foram: experiência adquirida na realização do Pan-Americano em 2007, somado aos consultores internacionais e o apoio dos três níveis de governo.

E10: *“Então se você jogar uma experiência prévia, apoio dos melhores consultores do mundo e um apoio político dos três níveis de governo, então isso facilita muito né, facilitou demais o planejamento da candidatura”.*

O entrevistado E11, afirma que foi montado um grupo interministerial, com a presença de patrocinadores, COB e CPB:

E11: *“...montou-se um grupo então, interministerial e, inclusive, com os patrocinadores e o Comitê Olímpico Brasileiro, que era o responsável por esses dois grandes eventos, Comitê Paraolímpico também, que tinha pouca força inclusive e poucos recursos naquela época, porque não recebia recursos nenhum da Lei Pelé, não tinham o próprio, como hoje recebem uma parte.”*

Este entrevistado também salienta presença de um outro grupo no qual fazia parte as áreas do Meio Ambiente, Secretaria de Portos e Aeroportos, Secretaria da Saúde, Anvisa, Polícia Federal, Economia, Planejamento, além dos representantes do Governo do Estado e do Município do Rio de Janeiro, Comunicação e do COB e CPB.

E11: *“E o grupo maior tinha área de Meio Ambiente, aí vinha, foram nomeados no Diário Oficial tudo. Um grupo multiárea, que aí sim pegava a Secretaria de Portos e Aeroportos, Saúde, pessoal da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), a Polícia Federal do Ministério da Defesa, Economia, Planejamento, todas as áreas que compunham esse, do Governo Federal, mais os representantes do Governo do Estado e do Município do Rio de Janeiro e, e também, o pessoal da Comunicação e tinha uma participação do Comitê Olímpico e o Comitê Paralímpico”.*

De acordo com os relatos anteriores, pode-se observar que os Jogos é um esforço de vários setores da sociedade. Neste sentido, o processo de planejamento da candidatura deu-se por meio de um grupo que pessoas, representantes de alguns setores da sociedade como: os três níveis governantes (Federal, Estadual e Municipal), Ministérios Federais (Ministério do Esporte, Defesa, Meio Ambiente, Planejamento), Secretarias Estaduais e Municipais, como exemplo as Secretarias de Esporte e Meio ambiente; representante do COB, Patrocinadores, corroborando com os documentos: BRASIL (2018a), BRASIL (2016h), BRASIL (2016i), BRASIL (2016g), BRASIL (2017a), BRASIL (2018b), BRASIL (2016a).

Pode-se entender que esse trabalho coletivo se deu através de um grupo seletivo de líderes que conduziram todo o processo de candidatura, e que essas relações ocorreram, tanto no sentido horizontal quanto no sentido vertical, em relação aos níveis de governos. No sentido horizontal em relação ao Governo Federal percebe-se a presença de diferentes ministérios e suas secretarias. Já nos Governos Estadual e Municipal, há presença de secretarias e departamentos. No sentido vertical, a relação de apoio entre esses três níveis de governo, federal-estadual-municipal.

Já o entrevistado E7, relata que o processo de planejamento da candidatura se deu através da elaboração de um BID (Dossiê de candidatura). Nesse documento, deve estar incluído informações sobre o legado, além das obras necessárias para realização do megaevento. Em conformidade com os documentos BRASIL, (2016a), BRASIL, (2016b) e BRASIL, (2016c).

E7: “Eu sei que foi elaborado um BID de candidatura, no caso, específico dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos que é um BID bastante detalhado que como qualquer país que queira se candidatar tem que preencher. Esse BID inclui várias dimensões de legado, projetados né, para o resultado do evento e também de obras necessárias para garantir a boa execução é, do evento.”

A percepção que o entrevistado E8 nos aponta é de que o Ex-Presidente do COB, Carlos Artur Nuzman, já estava planejando a possibilidade de candidatura à sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Contudo, usaria o conhecimento e experiência através da realização de eventos esportivos de menor dimensão, com os Jogos Sul-americanos:

E8: “É, eu acredito que tenha sido o sonho dele ali, nunca conversei isso com ele, mas foi já nos Jogos Sul-Americanos quando ele pensou, via perspectiva: “trago os Sul-Americanos, mostro que somos capazes, trago o Pan-Americano mostro que somos capazes e

trago os Jogos Olímpicos e mostramos que somos capazes de fazer”. Então acho que esse era o mote dele desde de lá de trás”.

O entrevistado E11, nos traz um episódio histórico que de certa forma, possa ter contribuído para a candidatura dos Jogos de 2016. Este episódio trata se da candidatura para RIO-2004, que naquela época era liderado pelo Deputado Federal da época Ronaldo César Coelho, pois não havia obrigatoriedade dos Comitês Olímpicos Nacionais em liderarem o processo de candidatura. Contudo esta candidatura não teve êxito.

E11: *“Um episódio lá atrás, talvez, não sei se você se lembra da candidatura Rio 2004, que acontece lá em 98, 99, foi a candidatura. Naquela época a candidatura não era, não era responsabilidade, a liderança da candidatura não era obrigatoriamente dos comitês olímpicos nacionais. Quem lidera esse processo é o Ronaldo Cezar Coelho, deputado federal aqui do Rio de Janeiro.”*

A partir daí, segundo E11, Nuzman que já era membro integrante do comitê de vistoria da candidatura convence o presidente do Comitê Olímpico Internacional da época, Thomas Bach, de que as candidaturas deveriam ser lideradas pelo Comitê Olímpico de seu país. E o COI acata!

E11: *“Então, e aí o Nuzman, o Nuzman articula juntamente no COI que não pode, a candidatura não pode ser de um país sem ser liderada pelo Comitê Olímpico do país e o COI acata isso. Então são pequenas ações no cotidiano, mas visando um objetivo. Foi, foi isso. Então para mim é isso”.*

O entrevistado E11, também identifica em uma de suas falas que, as candidaturas nascem de seus Comitês, que há um caderno de encargos e que houve consultorias internacionais contratadas como partes integrantes de um processo de candidatura.

E11: *“As candidaturas elas nascem dos comitês. É, como é que foi o processo assim? Na verdade, havia um caderno de encargos, foi um trabalho sensacional, consultorias internacionais contratadas para cada tema né, os temas de transporte, o tema de hospedagem, tema de alimentação, complexo esportivo.”*

Como parte desse processo de planejamento o entrevistado, E11, nos fala de um episódio que pode ter sido importante para o convencimento do Comitê Avaliador das Candidaturas (Representantes do Comitê Olímpico Internacional) na escolha do Brasil como sede dos Jogos RIO-2016.

O COB, por meio das consultorias internacionais, realizou um simulado com objetivo de treinar, capacitar àquelas pessoas de diferentes setores como de transporte, alimentação,

segurança entre outros, e que iriam apresentar e defender seus planos de ações na nossa candidatura à sede dos Jogos. Esse simulado ocorreu dentro do escritório do COB, tendo a mesma configuração de mesa igual a que estaria no Copacabana Palace, local onde ocorreu avaliação por parte do Comitê Avaliador das Candidaturas.

Foi montado um cenário idêntico ao que seria montado no dia da avaliação oficial. Ele, o entrevistado E11, chamou de *Shadow*, ou seja, a “sombra”. Esse treinamento seria uma visita anterior a visita oficial, com especialistas internacionais, ex-membros de vitorias de outros Jogos. Cada integrante da comissão brasileira foi sabatinado, foi preparado mentalmente, fazendo relação com a preparação de um atleta para a competição.

Ocorreram visitas em todos os locais, como parte do treinamento. E no final esta comissão de ex-membros de vitorias emitem um parecer dando um feedback dos pontos a melhorar.

E11: *“Aí vem especialista de transporte, vem especialista em alimentação, para visitar, ter reuniões. Nós simulamos, exatamente, por causa das consultorias todo o processo, nós montamos a mesma sala dentro do escritório do COB, com a mesma configuração de mesa que estaria no Copacabana Palace, para ver o treinamento das pessoas. Então, então quem ia apresentar passou por sabatina, então foi tudo simulado nas mesmas condições é, até físicas para a preparação mental, como um atleta. Preparação mental para a competição. E houve a contratação de um shadow, uma visita anterior a visita, com especialistas internacionais, são esses consultores, alguns que já foram membros de vitorias de outros Jogos, transporte, alimentação, esporte, segurança, eles vieram e nós simulamos a visita como se fosse a visita oficial. Indo aos locais, fizemos tudo igual, eles eram nossos shadows, nossas sombras. E depois dessa visita eles emitem um relatório dizendo quais são os pontos fracos. Cara!”*

Pode-se inferir que o processo de apresentação e defesa da candidatura, à sede dos Jogos RIO-2016 para o Comitê de Avaliação das Candidaturas, foi planejado de forma minuciosa, fazendo com que cada integrante da equipe brasileira, responsável por um setor estratégico para a realização do megaevento, tivesse a tranquilidade em apresentar seus respectivos setores de atuação como transporte, alimentos, segurança entre outros.

Outro fator que parece ficar evidente é de que essa intenção de sediar um megaevento como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, vem há muito tempo sendo pensado. Esse pensamento vem se concretizando desde que houve a candidatura para sediar os Jogos

Olímpicos e Paralímpicos em Brasília, em 2004, até da realização de eventos esportivos, como o Sul-americano em 2005 e os Jogos Panamericanos de 2007, este no Rio de Janeiro.

Eventos estes dariam início a uma caminhada no sentido de colocar o país na vitrine mundial para realizar grandes eventos, não somente esportivos, mas também culturais, pois já teria experiência necessária para alçar outros objetivos.

Outros eventos esportivos como os Jogos Militares (2011), a Copa da Confederações (2013) e a Copa do Mundo de Futebol (2014) também contribuíram para que o país adquirisse experiência para a realização dos Jogos RIO-2016. Conforme os documentos BRASIL (2018a), BRASIL (2016h), BRASIL (2016i), BRASIL (2016g), BRASIL (2017a), BRASIL (2018b), BRASIL (2016a).

Todavia, além do planejamento da candidatura, como tema da pesquisa é sobre a gestão do legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro, buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados a respeito do **planejamento do legado dessas instalações esportivas**.

O planejamento tem por objetivo fazer com que as metas sejam alcançadas (CHIAVENATO, 2004). Para este autor, planejamento é analisar ambiente, apontar previsões, fixar objetivos, escolher estratégias, selecionar projetos e programas.

O planejamento passa a ser fundamental, principalmente, quando se refere a realização de um megaevento, como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, cujo planejamento deve ser feito, no mínimo, com quase uma década de antecedência, segundo relato dos nossos entrevistados E7, E8, E9 e E10.

Com as entrevistas realizadas, buscou-se verificar a percepção dos entrevistados no que tange ao planejamento do legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro dos Jogos RIO-2016. Quando foi solicitado para falarem sobre o planejamento deste legado, percebe-se que há diferentes percepções, pois enquanto alguns falaram que não houve planejamento (E1, E6), outros afirmaram o contrário.

O entrevistado E1, relata que desconhece qualquer documento em que esteja o planejamento do legado das instalações esportivas em Deodoro. Segue o relato:

E1: *“Eu acho que primeiro, eu acho que não tem planejamento para o legado de Deodoro. Como você tem esses cinco livros aí, tinha uma proposta para a gente fazer o Segundo Tempo que aí, em função de todos os problemas políticos e financeiros, acabaram não, foi sendo cortado, não foi feito. Eu desconheço qual é o plano de legado de Deodoro. Pode ser que Leyser¹ conheça um pouco mais. Eu desconheço, eu nunca vi um documento. E*

imagino que vai virar instalação militar para uso deles ou ali, no caso da canoagem para uso público né”.

Contudo, o mesmo entrevistado E1, conforme a continuação do seu relato, evidencia que o mapa estratégico do legado das instalações esportivas da Zona Olímpica de Deodoro foi realizado a partir de 2013, através de uma consultoria da empresa Ernest Young e do escritório de projetos.

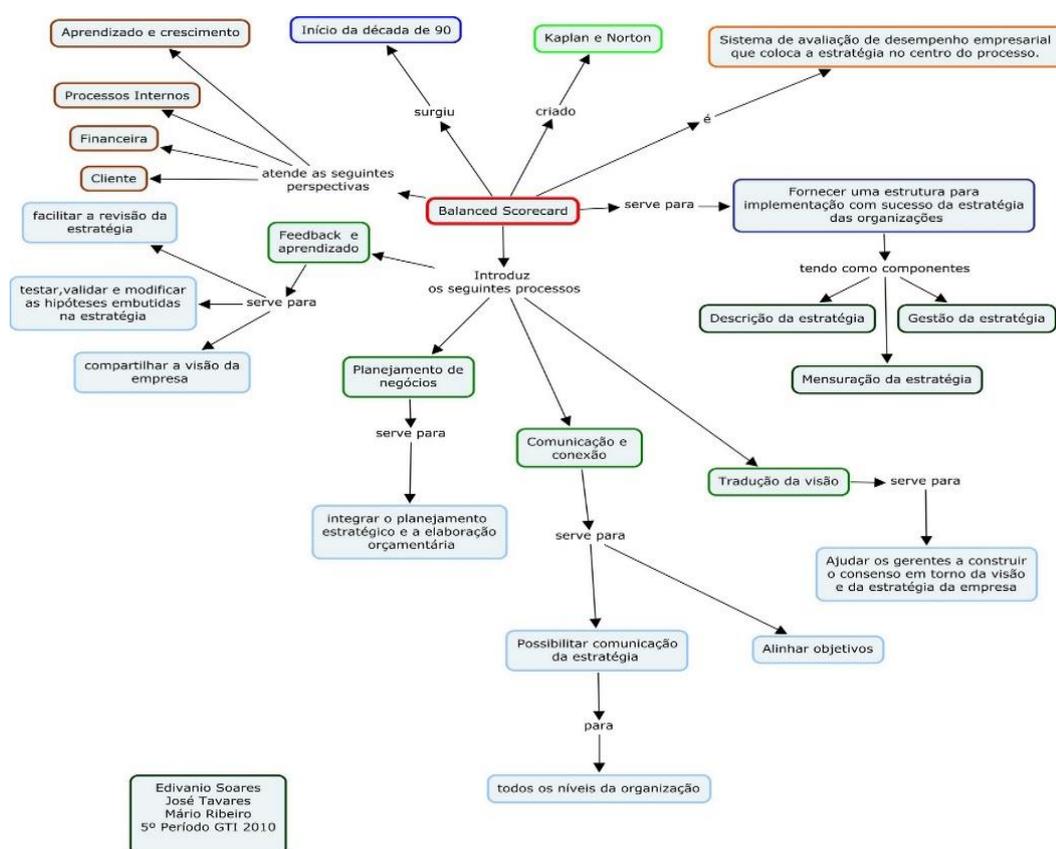
E1: *“E eu pentelhando, pentelhando, e eu dei uma forçada até que eu consegui juntar o Nuzman e o Eduardo Paes, na época era o prefeito, falei: “cara a gente precisa montar o legado, vocês vão apanhar pra cacete agora, Eduardo, se quiser fazer sucessor vai apanhar, o Nuzman vai apanhar porque não vai estar preparado”, eu estou falando isso de 2013 né, mas aquele trabalho já tava em 2014 se eu não me engano, o fim do trabalho”*

E continua, E1: *“O mapa, o mapa estratégico ... É, ele foi feito durante um ano e pouco, a mão de obra muito da Ernst & Young e do Escritório de Projetos que a gente montou, que a gente montou no Comitê Olímpico e baseado em muitas experiências internacionais.*

De certa forma, observa-se uma contradição deste entrevistado, pois se houve a elaboração de um “mapa estratégico”, houve um planejamento anteriormente realizado. Para Kaplan e Norton (1997) o mapa estratégico é a representação visual/gráfica de forma resumida do planejamento de uma empresa.

Os autores desta metodologia defendem que o mapa estratégico auxilia o gestor a tirar o planejamento do papel e colocá-lo em prática, colocando os objetivos em diferentes prazos, para serem alcançados, estando alinhados com a visão da empresa. Ele está baseado com uma metodologia denominada de Balanced Scorecard (BSC). O objetivo desta metodologia é auxiliar na gestão e performance das empresas, pois essa ferramenta proporciona visualizar os objetivos, estratégias e propósito do negócio em um único diagrama, ou seja, visualizar todas as métricas de desempenho.

.ILUSTRAÇÃO 2 - EXEMPLO DE BSC



[Esta Foto](#) de Autor Desconhecido está licenciado em [CC BY-NC-ND](#)

Fonte: Imagem: exemplo de BSC

Já o entrevistado E6, manifesta que não houve planejamento para o legado em Deodoro, identificando que havia uma autarquia denominada de Autoridade Pública Olímpica (APO), responsável por fazer a condução desse processo de planejamento com o Comitê Organizador Local, segue o relato:

E6: “*Não foi preparado nenhum tipo de planejamento para o legado...eles tinham uma APO (Autoridade Pública Olímpica), o Exército tinha uma APO, chamava Autoridade Pública Olímpica, que era uma espécie de um headquarter, um quartel general deles que fazia toda a condução e, o link com o Comitê Organizador Local. Então essa Autoridade Pública Olímpica ela não teve é, digamos assim uma exatidão do quê que seria feito com um legado*”.

Entrevistado E8, no seu relato afirma que houve planejamento por parte do Governo, envolvendo consultores internacionais. Na mesma afirmativa, referencia o envolvimento do Nuzman (ex-Presidente do COB) na vinda destes consultores para planejar o legado. Segue o relato:

E8: *“Então a gente teve sim um planejamento enorme que o governo entrou também, mas com consultores internacionais acostumados a fazer esse tipo de coisa. Então o Nuzman trouxe consultores para pensar, inclusive, o legado do que fazer com as instalações no modo pós Jogos, inclusive em Deodoro.”*

O entrevistado E9, vai ao encontro do entrevistado E8 no qual afirma ter recebido a informação de que havia uma previsão de legado inclusive de seu financiamento. Segue o relato:

E9: *“Eu não participei, mas conversas de bastidores, é coisas que iam ser o pós Jogos, o legado estava previsto, inclusive, o financiamento do legado”.*

Na mesma linha de discurso dos entrevistados E8 e E9, o entrevistado E10 também afirma que o planejamento foi realizado, envolvendo os três níveis de Governo e de acordo com suas competências:

E10: *“Não... foi sendo feito o acordo entre os três níveis de governo. Tem que pensar que muitas coisas são derivadas da própria competência né, da própria competência de cada governo. Como o planejamento ele foi integrado então essa visão de recursos ela já era mais ou menos consenso desde o começo. E lembrando que tinha muitos financiamentos né, quer dizer, uma parte grande disso era financiamento. Por exemplo, a Vila Olímpica era um financiamento imobiliário, muitas PPPs (Parcerias Público-Privadas) foram feitas e alguns bancos federais financiaram essas operações de PPP. Então isso tem muito, tem muito a ver com as contribuições de cada nível de governo né”.*

O entrevistado também relata que desde o momento da candidatura, havia sido realizado um planejamento da execução dos Jogos e do legado. Dentro deste planejamento foram criadas quatro estruturas com diferentes responsabilidades que eram: a Autoridade Pública Olímpica (APO), a Empresa Pública Federal (EPF), a Autoridade Brasileira de Controle de Dopagem (ABCD) e o Instituto de Excelência Esportiva (IEE).

E10: *“Sim, sim. Então, na candidatura já houve um planejamento da execução da, dos Jogos e do legado. Então foram propostas quatro, a criação de quatro novas estruturas tá, uma Autoridade Pública Olímpica, que seria responsável pela coordenação dos Jogos. Uma Empresa Pública Federal, que seria executora de obras e serviços. A Autoridade Brasileira de Controle de Dopagem, que era um item que a gente não estava atendendo da convenção da Unesco né, que a gente precisava adequar aí, o nosso funcionamento de controle de dopagem aos parâmetros internacionais. E o que a gente chamou de Instituto de Excelência Esportiva, que seria o gestor do legado dos Parques Olímpicos e que se insere no*

teto do Ministério do Esporte numa, no projeto da Rede Nacional de Treinamento. Né, então esse legado se inseriria no alto de uma pirâmide da Rede Nacional de Treinamento como os grandes, como o grande complexo esportivo de altíssimo rendimento do Brasil. Deodoro estava contemplado nesse planejamento”.

O IEE estaria inserido no Projeto denominado Rede Nacional de Treinamento, sendo a referência para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento no país. Projeto este, que seria pensado conforme as modalidades, sendo realizado em diferentes centros de treinamentos espalhados pelo país, inclusive Deodoro, de acordo com os relatos a seguir:

E10: *“É, também, também ela entraria nesse conceito né, porque na verdade é o seguinte: a Rede Nacional, ela é pensada também em torno de modalidades né. Então, obviamente, para o tiro, a canoagem e tal, Deodoro seria o principal centro de treinamento brasileiro para esses esportes né”.*

Sobre o Instituto de Excelência Esportivo inserido no projeto da Rede Nacional de Treinamento, seu planejamento está inserido documento denominado Plano de Legado Olímpico, produzido pela Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO).

O entrevistado E11, no que concerne ao planejamento do legado em Deodoro, cita um integrante da equipe ministerial, Ricardo Leyser, afirmando que este fez um planejamento. Neste planejamento estava a ideia de uma Universidade do Esporte cuja sua sustentação partiria de uma articulação dos três níveis de Governo, o Federal, o Estadual e o Municipal. Inseridas nesses níveis de Governos, estavam as Federações e entidades ligadas às modalidades em desenvolvimento, tanto em Deodoro quanto na Zona Olímpica da Barra.

E11: *“Ricardo Leyser, ele fez um plano, inclusive, um dos planos era essa coisa da universidade, que uma parte da sustentação era para ser feita uma grande articulação do, do Governo Federal para manter esse equipamento, com o Governo Municipal, Estadual, mas, com todas as confederações esportivas e entidades ligadas ao, às modalidades que estavam ali sendo desenvolvidas né, tanto em Deodoro. Eu sei que não é seu foco, mas também na Barra. Mas é bom a gente pensar no conjunto”.*

No relato do entrevistado E12, também pode ser percebido que houve um planejamento do legado para as instalações esportivas em Deodoro, apesar dele não ter participado deste momento, e que as decisões ficaram sob a mesa do Prefeito da época, Eduardo Paes. Segue seu relato:

E12: *“eu não posso testemunhar porque eu não fiz parte do planejamento. E o planejamento é, pelo que consta assim, pelo o que eu acompanho e pelas pessoas que eu*

conheço que acompanharam, ele existiu é fato, não há a menor dúvida, mas, ficou muito concentrado a época às decisões do prefeito da cidade do Rio de Janeiro, a época que era o Eduardo. O Eduardo concentrou a responsabilidade de entregar os Jogos, então dentro do próprio gabinete. Claro que ele envolve todos os órgãos municipais, os profissionais, cria as estruturas, mas, isso ficou muito próximo a ele. Eu posso te dizer que o Governo Federal tem uma participação com a criação daquela estrutura da Autoridade Pública Olímpica — APO”.

Os entrevistados EM14, EM15, EM16 e EM17, relatam como se deu o processo de planejamento corroborando com os entrevistados que afirmaram ter havido o planejamento do legado em Deodoro, são eles: E8, E9, E10, E11 e E12. Neste sentido, destaca-se o relato do entrevistado EM15:

EM15: “O Exército, por intermédio da AJO, coordenou a elaboração de um Plano de Legado, que abarcou um corpo principal e diversos anexos contendo as responsabilidades dos diversos Órgãos de Direção Geral e Setorial do Exército. Este Plano ficou pronto antes do Jogos RIO-2016 e orienta a execução dos trabalhos em andamento. O plano encontra-se publicado no Boletim do Exército da época”.

Em um megaevento com dimensão dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, há informações e documentos que ficam restritos ao um seletto grupo de pessoas. Conforme alguns relatos de entrevistados que afirmaram haver o planejamento, acrescido de alguns documentos utilizados para análise desta pesquisa, há evidencia da realização de um planejamento para o legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro (BRASIL, 2016h, BRASIL, 2017b, BRASIL, 2016i, BRASIL, 2016g, BRASIL, 2019, BRASIL, 2016a, BRASIL, 2016d).

Sendo assim, parece ficar evidente que houve o planejamento do legado dos Jogos RIO-2016, incluindo o complexo esportivo de Deodoro, de acordo com os documentos supracitados. Contudo, o planejamento da sustentabilidade financeira destas instalações pós-evento, passa a ter seu reconhecimento por parte dos gestores.

Como já visto anteriormente na revisão de literatura desta pesquisa, há edições de Jogos Olímpicos e Paralímpicos em que essas infraestruturas esportivas se tornaram grandes “elefantes brancos”, como no caso dos Jogos em Atenas (Grécia), porém também existe edições em que essas infraestruturas trazem benefícios para a cidade sede, como é o caso dos Jogos de Barcelona (Espanha) e Londres (Inglaterra).

O **planejamento do legado no que tange à sustentabilidade financeira** das instalações desportivas do legado na Zona Olímpica de Deodoro, foi outra categoria criada a partir das entrevistas. Nesse sentido, buscou-se conhecer, durante o processo de planejamento do legado, a percepção dos entrevistados em relação às alternativas para alcançar a sustentabilidade financeira das instalações esportivas após o término dos Jogos.

O entrevistado E11, destaca a importância das PPPs (Parcerias Público Privadas), no sentido de colaborar na manutenção dos equipamentos, pois seu custeio é alto para ficar vinculado somente à gestão pública:

E11: *“Eu sei que tem, tinha a participação e a colaboração dessas entidades e, um dos aspectos era uma Parceria Público Privado. Porque a manutenção de um equipamento desse é muito alta para ficar, especificamente, na responsabilidade da gestão pública né”*.

De acordo com o entrevistado E6, apesar de diversas reuniões com os responsáveis pela Zona Olímpica de Deodoro, como por exemplo o General Augusto Heleno e o General Walter Braga Neto, havia uma situação de “briefing” sobre como buscar alternativas para a sustentabilidade das instalações esportivas. Contudo, nada muito planejado, somente ideias lançadas pelos gestores, como se pode observar a seguir:

E6: *“A gente ouvia muito lá, a gente, nós tínhamos muitas reuniões gerais, inclusive, todos eles estão no Governo Federal né, o Fernando, o general Heleno, o Braga Neto. A gente, eu tinha reuniões com eles todos e sempre se ouvia: “a, vamos fazer parcerias com as federações, com a Federação de Hóquei, com a Federação de Tiro”. O estande de tiro eles usam lá, já era um estande deles que foi ampliado, foi reformulado, ficou maravilhoso. Mas nunca foi uma coisa concisa, uma coisa concreta, assim, com a certeza do quê que iria acontecer depois né. “Vamos pegar verbas aonde? Vamos trazer algum evento internacional para essa sede? A parceria com a federação e confederação internacional vai se dar dessa forma”*”.

O entrevistado E9, aponta para a alternativa proposta pelos líderes no planejamento da sustentabilidade financeira do legado em Deodoro. Essa proposta é de que o legado em Deodoro seria financiado basicamente pelo Ministério do Esporte, atual Secretaria Especial do Esporte, através de uma parceria com o Ministério da Defesa e o Exército, conforme trecho de sua fala a seguir:

E9: *“Ele seria financiado, mas basicamente pelo Ministério do Esporte, numa parceria com o Ministério da Defesa e o Exército”*.

Essa passagem da fala do E9, pode sugerir que o Ministério do Esporte repassaria um valor ao Ministério da Defesa, que repassaria ao Exército, mais especificamente para o CCFEx, para cobrir os custos de manutenção e funcionamento destas instalações esportivas em Deodoro.

O entrevistado EM17, nos traz uma outra realidade que concerne na realização de parcerias com Confederações e Federações com intuito de cobrir os custos de manutenção destas instalações esportivas. Como se daria o modus operante? Ele declara que cada Arena tem um gestor responsável por fazer o levantamento das necessidades de manutenção das suas respectivas instalações esportivas.

Quando da existência de uma demanda, por exemplo, uma competição de Jiu-Jitsu organizada pela sua respectiva Confederação, o custo para o uso dessa instalação é viabilizado por meio de um termo de permissão de uso, através de um sistema de contrapartida, sendo usado esse recurso para a manutenção da própria área da competição. Vide a seguir:

EM17: *“...cada Arena tem um gestor da Arena. Normalmente, esse gestor faz essa parte da contrapartida para que tente não autossustentar, mas se consiga uma manutenção do que se necessita naquela área. Então vou dar um exemplo, lá na Wenceslau Malta, às vezes eu converso sempre com o Coronel Bastos e aí “pô”, ele tem um levantamento de tudo precisa ser feito. E existe uma demanda então, por exemplo, a Confederação de Jiu Jitsu quer fazer uma competição lá, aí tem um levantamento da região militar, que se eu não me engano faz isso aí, a região faz um levantamento de um preço mínimo que seria adequado para o aluguel daquela área ali né. E aí: “ó jiu jitsu para você fazer a sua competição estadual aqui, isso aí ficaria em cinco mil”, aí se faz um termo de permissão de uso e esses cinco mil reais vão num sistema de contrapartida, entra para a manutenção direta da própria área né”.*

Conforme os relatos dos entrevistados EM15 e EM16, no que concerne a sustentabilidade das instalações esportivas, foi estabelecido que no Exército o melhor instrumento seria a cessão de uso, mediante indenização ou contrapartida, conforme previsto na legislação aprovada. Houve também uma possibilidade de uso das PPP, mas foi descartada no momento em virtude de as instalações estarem localizadas em áreas militares. Houve também a assinatura de Acordos de Cooperação com Federações esportivas para utilização das instalações esportivas mediante ressarcimento ou contrapartidas.

No que tange à manutenção destas instalações, atualmente, a manutenção das instalações é realizada por intermédio de recursos financeiros repassados atualmente pela Secretaria Especial do Esporte (SEE)/Ministério da Cidadania (MC), por meio de Termo de

Execução Descentralizada (TED), negociados periodicamente, normalmente anual ou bianual. O que reforça o relato do entrevistado E9.

Percebe-se que nos discursos dos entrevistados EM15 e EM16, corroboram com a percepção do entrevistado EM17, no que se refere às alternativas para busca da sustentabilidade das instalações esportivas localizadas na Zona Olímpica de Deodoro, por meio de parcerias com as Federações Esportivas.

De acordo com os relatos dos entrevistados, se percebe dois cenários sobre a sustentabilidade das instalações esportivas na zona olímpica de Deodoro. O primeiro cenário é através do repasse de receita por meio do Ministério do Esporte, atualmente Secretaria Especial do Esporte, para o Ministério da Defesa e este, repassa para o CCFEx. O segundo cenário tem por objetivo cobrir os custos de manutenção das instalações esportivas através de parcerias com confederações e federações esportivas que, através de um termo de permissão de uso, o custo da locação é repassado diretamente para a manutenção da própria área, por um sistema de contrapartida.

Ainda sobre as manutenções, o entrevistado EM15 relata que tratativas relacionadas à manutenção das instalações estão sendo tratadas por uma estrutura organizacional, o Centro de Capacitação Física do Exército (CCFEx), que administra todo o Complexo Esportivo de Deodoro, por intermédio do Destacamento Esportivo da Vila Militar (DDVM).

Exceto o entrevistado E6, que em seu relato manifestou a ausência de um planejamento em relação a sustentabilidade das instalações esportivas em Deodoro, os demais entrevistados E9, EM15, EM16 e EM17, seus relatos estão em concordância com o plano de ativo de infraestruturas pós-Jogos, ou seja, um plano em que abrange, no modo legado, a utilização pós-Jogos, a operação-financiamento do legado pós-Jogos (BRASIL, 2016a), conforme quadro a seguir:

QUADRO 16 - USO PÓS-JOGOS, FINANCIAMENTO E OPERAÇÃO DAS INSTALAÇÕES DE COMPETIÇÕES PERMANENTES

Nome da Instalação	Propriedade dos Jogos	Uso Pós-Jogos	Operação-financiamento do Legado pós-Jogos
Centro Nacional de Tiro	Governo Federal	Centro Olímpico de Treinamento (COT)	As instalações da Barra e Deodoro serão integradas em um único Centro Olímpico de Treinamento. Os custos operacionais para o COT serão gerados por três fontes:

Centro Nacional de Hipismo	Governo Federal	Centro Olímpico de Treinamento (COT)	1. Concessões pelo desenvolvimento do uso comercial misto no Campus Barra; 2. Receitas produzidas pelo COT nas instalações; 3. Financiamento público direto do Governo Federal.
Arena de Deodoro	Governo Federal	Centro Olímpico de Treinamento (COT)	
Centro de Hóquei Sobre a Grama*	Governo Federal	Centro Olímpico de Treinamento (COT)	
Estádio Olímpico de Canoagem Slalom	Governo Federal	Parque Radical** Centro Olímpico de Treinamento (COT)	O Governo Federal apresentará uma licitação para a operação das regiões e das instalações, mantendo o uso para a elite.
Centro Olímpico de BMX	Governo Federal		

Fonte: Dossiê da Candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 (Adaptado do Plano de Ativos Pós-Jogos, pg. 118). (BRASIL, 2016a, 2016b, 2016c)

*Atualmente, o Estádio de Hóquei Sobre a Grama é uma instalação permanente em Deodoro.

**Parque Radical está sob responsabilidade da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. O custeio de manutenção e funcionamento entra no orçamento da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

Todas as instalações esportivas construídas e/ou reformadas, na Zona Olímpica de Deodoro, pertencem ao Governo Federal, neste caso representado pelo Ministério da Defesa por ser uma área federativa que está sob a responsabilidade do Exército. (BRASIL, 2016b).

Desta forma, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o planejamento das instalações esportivas em Deodoro no que tange a sustentabilidade financeira, perguntou-se aos entrevistados qual seria sua percepção em relação à realização de um **plano de negócio** para cada instalação esportiva?

O plano de negócios passa a ser o alicerce do negócio no sentido de conter informações estratégicas e ações bem delineadas para o atingimento das metas e tomadas de

decisões (CHIAVENATO, 2004). Essas informações estratégicas estão relacionadas com plano financeiro, ponto de equilíbrio, custo geral da operação, tempo de retorno, lucratividade, gestão tributária, dentre outras (DORNELAS, 2001). Os autores Longnecker, Moore e Petty (1997) definem essas informações como componentes de um plano de negócios, e acrescentam: resumo executivo, descrição geral da empresa, plano de serviços e produtos, plano de marketing, plano gerencial, plano operacional, plano jurídico, plano financeiro e apêndice.

O entrevistado E1, afirmou que não conhece nenhum país que tenha de produzir um plano de negócios de suas respectivas instalações esportivas nesta etapa de planejamento dos Jogos, e no caso do Brasil, foi em 2013, que ele forçou alguns líderes a iniciar um planejamento para o legado dos Jogos RIO-2016, conforme fica evidente em sua fala a seguir:

E1: *“Não, não, antes, antes eu não conheço ninguém que tenha feito o business plan tá, ninguém?”*. *“Só foi pensado o financiamento a partir do momento em que a gente forçou esse movimento em 2013”*.

Observa-se que o entrevistado E1, pode estar relatando do planejamento geral dos Jogos, ou seja, quando estão planejando a candidatura. Se os autores, Hisrici, Peter (2004), apontam que o plano de negócios definirá se a empresa irá funcionar, que nesse caso, seria as instalações esportivo as em Deodoro, e Chiavenato (2004), refere que o plano de negócios deve conter informações estratégicas para tomadas de decisões, e cujas informações podem ser definidas conforme as citadas por Longnecker, Moore e Petty (1997), não havendo o planejamento nesta etapa, pode comprometer a sustentabilidade destas instalações esportivas após o término dos Jogos.

O entrevistado E9, manifesta sua percepção no sentido de acreditar que teve um plano de negócios, mas que em um cenário de crise econômica e política, corrupção, se retirou o dinheiro inviabilizando a execução deste plano de negócio. Segue seu relato a seguir:

E9: *“Eu acredito que teve, mas em virtude da crise econômica, da corrupção, dos problemas políticos, se tirou o dinheiro”*.

O entrevistado E10, vai ao encontro do entrevistado E1, onde afirma que não havia um grande plano de negócio. Este afirma que havia um plano de negócio para a Zona Olímpica da Barra, contudo, não havia para Deodoro.

E10: *“Não, não, não tinha um grande plano de negócio, a gente tinha o plano de negócio da Barra né. Para Deodoro menos, porque é uma série de fatores”*.

O mesmo entrevistado relata três motivos pelos quais não foi feito o plano de negócios para as instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro. O primeiro motivo é porque essas instalações estão dentro de uma área militar, com restrições de uso. O segundo motivo é devido ao bairro ter um baixo potencial econômico. O terceiro motivo é porque as modalidades presentes em Deodoro como tiro e canoagem têm menos apelo comercial. Segue relato a seguir:

E10: *“Tá. É Deodoro tem algumas questões que são as seguintes: primeiro, é uma área militar que já impõe certas restrições ao uso. Segundo, é um bairro com menos potencial econômico, lá já um bairro mais periférico com menos potencialidade, somente com o mercado imobiliário, um pouco menor. As modalidades que estavam sediadas em Deodoro como o tiro, a canoagem, por exemplo, são modalidades de menos apelo comercial também. Então são uma série de fatores que dificulta se você tivesse em Deodoro uma, uma possibilidade maior né, de recursos privados”.*

O entrevistado E12, deu o exemplo da pista de BMX no qual manifesta que a preocupação era de entregar a instalação esportiva pronta. E somente depois do término dos Jogos, pensariam o que fazer, ou seja, não houve um plano de negócios nessa fase de planejamento. Segue o relato a seguir:

E12: *“Isso deveria ter sido tratado não no estudo de viabilidade, ele deveria ter sido tratado no planejamento já quando o Rio de Janeiro conquistou o direito de realizar os Jogos. Então, ele deveria ter a preocupação e, assim, a gente entende claramente que a preocupação não pra ser tão no longo prazo, mas, é deveria ser. Se preocupou, basicamente, em entregar a pista pronta. O que fazer depois com a pista? Aí, aí vamos ver”.*

Entretanto, ele relata a existência de um estudo de viabilidade técnica e econômica que o COB contratou a FGV (*Fundação Getúlio Vargas*) para fazê-lo.

E12: *“Então, basicamente, assim, é o estudo não é público, ele é contratado. O Comitê Olímpico contrata a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Eu não posso te dar o relatório do estudo”.* (*Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica*).

Como se pode observar pelo relato, do entrevistado E12, esse relatório foi feito, mas não é público. A FGV fez o estudo de viabilidade das seguintes instalações esportivas em Deodoro: Estádio Olímpico de Canoagem Slalom, Centro Olímpico de BMX e Arena Deodoro (BRASIL, 2016b, p. 142).

Cabe diferenciar conceitualmente o que é **estudo de viabilidade técnica e econômica** de um plano de negócios, sendo que o plano de negócio já foi visto anteriormente. O estudo

de viabilidade técnica é um relatório onde se levanta todas as necessidades para que o evento/jogo aconteça, pois leva em consideração as instalações, estrutura, informações ambientais, legais, entre outras. O estudo de viabilidade econômica analisará o comportamento das infraestruturas esportivas em relação ao mercado, ou seja, sua aplicabilidade (DEGEN, 1989).

Na literatura (DEGEN, 1989; CHIAVENATO, 2004), também se encontra o conceito de estudo de viabilidade financeira. Esses autores concordam que o estudo de viabilidade financeira visa analisar os cenários e atestar se as instalações são sustentáveis e lucrativas.

Os entrevistados EM14, EM16 e EM17, relatam que desconhecem a realização de algum plano de negócio. O entrevistado EM15, relata que não houve o plano de negócio para as instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro, corroborando com os entrevistados E1, E12 e E10, e contrariando com a percepção do entrevistado E9. A justificativa do entrevistado EM15 por não ter existido um plano de negócio é de que as instalações esportivas se encontram em área militar. Segue o relato:

EM15: Não há ainda plano de negócio, por se tratar de uma área militar. Utiliza-se os instrumentos de cessão legal para formalizar e receber recursos ou contrapartidas para equilibrar as necessidades, seja de novos equipamentos, seja para corrigir vícios de construção e recomposição de áreas ao estado anterior, que até o momento não foram sanados pela PCRJ, contratante das obras.

Desta forma, percebe-se que durante a etapa de planejamento dos Jogos RIO-2016, houve de forma geral o planejamento dos Jogos no qual há um Dossiê de candidatura dos Jogos (Dossiê realizado em três volumes), onde contém uma matriz de responsabilidade de cada nível Governamental (Federal, Estadual e Municipal).

Também uma série de motivos levaram o Governo da época, juntamente com o COB, a tomar a decisão de sediar os Jogos no Rio de Janeiro, entre eles: oportunidade de projeção da imagem do País no exterior; momentos econômico e político positivos onde o Brasil estava como a sexta economia do mundo, junto com o Reino Unido; alinhamento político entre os níveis de Governos (Federal, Estadual e Municipal), possibilidade de captação de investidores internacionais, fortalecimento do esporte nacionalmente e posicionar o Brasil como uma potência Olímpica por meio dos seus atletas.

O processo de planejamento para a candidatura dos Jogos RIO-2016 foi complexo e longo. Complexo porque envolveu diferentes níveis de governos (Federal, Estadual e Municipal), instituições não-governamentais (COB, Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB)),

instituições internacionais (COI, Federações Esportivas Internacionais). Longo porque o país vem adquirindo experiência desde o insucesso da candidatura para sediar os Jogos em Brasília (2000) e Rio de Janeiro (2004), até a realização de outros eventos esportivos como Jogos Sul-Americanos (2002), Jogos Panamericanos (2007), Jogos Mundiais Militares (2011), Copa das Confederações (2013) e Copa do Mundo (2014).

No que tange ao planejamento da Zona Olímpica de Deodoro, por ser uma área militar, tudo o que foi construído e/ou reformado, se referindo as instalações esportivas, após os Jogos, ficou sob a responsabilidade do Ministério da Defesa, ou seja, do Exército (BRASIL, (4b)). Visto que nesta região, já havia estruturas esportivas construídas em detrimento da realização de eventos esportivos anteriores, como os Jogos Panamericanos (2007) e Jogos Mundiais Militares (2011).

O planejamento da gestão do legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro, apesar de alguns entrevistados não militares desconhecerem a existência de um planejamento para o legado, há um documento elaborado pelo Exército (BRASIL, 2016g) e outro pela AGLO (BRASIL, 2018b). Em relação ao Exército há um documento que aprova esse plano de gestão: a Port Nº 233-EME, de 21 de junho de 2016 aprova o Corpo do Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 (BRASIL, 2016i).

Esse Plano de Legado, abarcou um corpo principal e diversos anexos contendo 12 (doze) diversos órgãos de direção geral e setorial do exército, e ficou pronto antes dos Jogos RIO-2016. Esse plano orienta a execução dos trabalhos em andamento, ou seja, o trabalho que se iniciou antes dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016.

Sobre o planejamento do legado no que tange à sustentabilidade financeira das instalações esportivas, a partir dos relatos dos entrevistados percebe-se o planejamento de diferentes estratégias utilizadas para a manutenção destas instalações e sua sustentabilidade financeira, dentre elas: parcerias com federações esportivas e a cessão de uso, mediante ressarcimento ou contrapartida.

Conforme o planejamento do legado em relação à sustentabilidade financeira, ficou sob a responsabilidade do Governo Federal, o custeio das instalações esportivas em Deodoro, por meio do repasse de recursos financeiros por intermédio da Secretaria Especial do Esporte para o Ministério da Cidadania.

E por fim, sobre o plano de negócios, os entrevistados não-militares e militares relatam que desconhecem ou afirmam não haver um plano de negócios elaborado

previamente para as instalações esportivas em Deodoro, sob a justificativa de que a zona olímpica de Deodoro é uma área militar.

✓ PERÍODO DE EXECUÇÃO DOS JOGOS RIO-2016

Um outro momento sobre os Jogos Olímpicos e Paralímpicos do RIO-2016 foi o período de execução dos Jogos. Foi solicitado aos entrevistados que respondessem sobre a **execução do planejamento** dos Jogos RIO-2016. Buscou-se identificar através das entrevistas quais instituições executaram o planejamento? Como ocorreu o processo de orçamento e custos das construções das instalações esportivas e a contratação das empresas?

No que tange às instituições que executaram o planejamento, o entrevistado E1, relata que a execução do planejamento dos Jogos foi através da criação de um Comitê Organizador, formado pelos três níveis de Governo (Federal, Estadual e Municipal) e o Movimento Olímpico (COB). Em relação aos níveis de Governo, o Presidente Luís Inácio Lula da Silva (Lula) ou a Presidente Dilma Rousseff (conforme o período dos Governos) representou o Governo Federal, o Governador Sérgio Cabral representou o Governo Estadual e, o Prefeito Eduardo Paes representou o Governo Municipal. Em relação ao Movimento Olímpico, Carlos Artur Nuzman era o representante do COB.

Segue o relato:

E1: *“Comitê Organizador que é formado por representantes... Federal, Estadual, Municipal e Movimento Olímpico né. Então, a gente tinha representantes, teoricamente, esses quatro cabeças, eram o presidente Lula, Lula ou Dilma depende do momento lá né, Sérgio Cabral acho que quase todo o tempo, Eduardo Paes também acho que quase todo o tempo, eles se reelegeram né, e o Nuzman com os executivos do Comitê Organizador 2016. Basicamente esses quatro e o COI como dono do evento né”.*

O entrevistado E10, tem uma percepção mais restrita quanto a execução do planejamento, pois afirma que o planejamento foi todo executado no Governo Lula. Segue o relato:

E10: *“Esse planejamento ele foi todo executado na gestão Lula né”.*

O entrevistado E10, ainda complementa dizendo que quando a Presidente Dilma assume o Governo Federal, com uma visão diferente do que havia sido planejado no governo anterior. Como exemplo, a Presidente Dilma Rousseff não cria a empresa que havia sido proposta para execução dos serviços, que seria o Instituto de Excelência Esportiva, no

primeiro momento, depois volta atrás. Uma outra ação que ela realiza é de retirar o protagonismo do Governo Federal na realização do Jogos RIO-2016, repassando para o Estado e a prefeitura do Rio de Janeiro.

E10: *“E todo aprovado e todo, inclusive, ele foi transformado em medida provisória e tal. Quando a presidente Dilma assume, ela tem uma outra visão e ela muda um pouco. Ela não implementa 100% do planejamento. Então você tem, você não cria a empresa que nós tínhamos proposto para execução dos serviços, ela não cria o Instituto de Excelência Esportiva. Se bem que, no final de 15 ela retoma essa discussão e volta a abraçar essa ideia. E ela, principalmente, ela tira o protagonismo do Governo Federal nos Jogos e acaba optando por fazer uma execução indireta das obras, dos serviços e joga, e joga isso para prefeitura e o estado do Rio de Janeiro né. Então você realmente tem uma, você começa a ter dificuldades e o planejamento acaba não sendo totalmente implementado né”.*

Com o passar do tempo, devido a dificuldades financeiras, o Governo do Estado do Rio de Janeiro não conseguiu cumprir com suas responsabilidades e acabou deixando para a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro assumir suas responsabilidades. Como exemplo, o entrevistado E10 relata o que aconteceu na Zona Olímpica de Deodoro:

E10: *“Sim, em grande parte o estado e a prefeitura né. E aí principalmente a Prefeitura né. O estado acaba não conseguindo fazer às, principalmente as tarefas mais ligadas à parte esportiva. Deodoro foi passado da União para o Estado pelo Presidente e o Estado acaba não conseguindo fazer e ao final a Prefeitura tem que assumir em parceria com o Ministério do Esporte. O Ministério do Esporte e o Estado acaba virando, Prefeitura e Ministério do Esporte”.*

O entrevistado E11, na sua percepção relata que havia um grupo maior de gestores que conduzia o processo de execução do planejamento dos Jogos RIO-2016. Ele relata que nas responsabilidades, conforme a área, reunia-se os respectivos gestores. Como exemplo, na área da saúde, se reunia o pessoal da Anvisa. Quando envolveu o meio ambiente, reuniu-se o Ministério do Meio Ambiente e as Secretarias do Meio Ambiente locais, ficando o Estado sempre que necessário, atuar no âmbito mais burocrático:

E11: *“Sim, é objetivamente naquelas responsabilidades federais, cada órgão federal, por exemplo, na saúde é o pessoal nacional da Anvisa e a Anvisa local. Na questão do meio ambiente, o Ministério do Meio Ambiente e a Secretaria de Meio Ambiente Locais. No caso do esporte...”.*

O entrevistado E 17, traz em seu relato que o Prefeito é a autoridade máxima dos Jogos RIO-2016, sobre a justificativa de que quem paga os custos é quem determina o que será feito, conforme o nosso modelo de gestão:

E13: “Então, quem paga, determina se vai fazer ou não. E quem paga é a prefeitura, mesmo quando eu era recurso deles: “pô” nós vamos fazer isso”. Porque os ônus é meu. O prefeito é a autoridade máxima nos Jogos”.

Já o entrevistado EM15, relata que, embora o planejamento dos Jogos RIO-2016 (planejamento das estruturas esportivas dos Jogos) estava a cargo do CORIO-2016 (Comitê Organizador RIO-2016), a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro era quem executava as obras das instalações esportivas e da infraestrutura da cidade do Rio de Janeiro. Na área da segurança, houve a participação das Forças Armadas, das Forças Policiais Estaduais e Federal, além da Guarda Municipal. A APO realizou a coordenação entre os entes federativos, CORIO-2016 e instituições privadas de apoio (concessionárias de água, de energia elétrica e de gás).

Observa-se que, apesar do planejamento geral dos Jogos RIO-2016 conter as matrizes de responsabilidades que definem o que cada nível de Governo e/ou Instituição terá que cumprir, durante o processo de execução, variáveis intervenientes ocorreram. Como por exemplo, a falta de dinheiro por parte do Estado do Rio de Janeiro e a troca de Governantes, no âmbito Federal. Isso acabou resultando na centralização da execução do planejamento na Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

Isso pode gerar um replanejamento e a necessidade de fazer adaptações que os gestores devem estar atentos e ter uma tomada de decisão rápida para que consigam entregar o que foi planejado. Entretanto, poderá haver **possíveis impactos no orçamento geral dos Jogos RIO-2016**, fazendo com que os gestores tenham que tomar certas decisões para adaptar uma ou outra situação.

No que tange ao planejamento e adaptações, o entrevistado E6, relata que em eventos de grande magnitude isso é uma constante. Segue no relato, um exemplo:

E6: “... por exemplo, uma cadeira que eu tinha escopado para dez pessoas, com dez pessoas lá tu tens que reduzir equipe para seis ou fazer um shift de trabalho, ficam cinco agora, depois ficam outros cinco. Então essas adaptações, elas são constantes porque é muita coisa, é muita coisa, quem faz o escopo inicial de tudo o que é necessário não consegue chegar no detalhamento”.

O mesmo entrevistado também relata que houve a necessidade de locar gradis (grades de ferro usadas para cercamento) de fora do Brasil, porque não havia a quantidade necessária no Brasil:

E6: *“E aí nós tivemos que buscar fornecedores da Argentina, do Chile. É gradis, por exemplo, nós tivemos que buscar fora daqui, do Brasil. Locações fora do Brasil. Então essas adaptações elas são constantes tá, não tem como fazer, por exemplo, o look dos Jogos ele chegou atrasado né...”*

Outra situação, trazida pelo entrevistado E6, ocorreu especificamente em Deodoro. Foi a colocação de uma ponte por parte do exército. Isso não havia sido planejado, mas acabou sendo necessário fazer:

E6: *“Então, foi tratado com o Exército, nós tivemos que pagar um transporte e engenheiros do Exército para trazer uma ponte de aproximadamente oitenta metros, de Minas Gerais. Para fazer essa ponte, para fazer a conexão entre as sedes porque elas usavam de um serviço para as duas sedes. Então isso foi outra coisa que não foi escopado e que acabou também impactando na parte financeira, acredito que um pouco menos porque o que se pagou foi combustível e pessoal, o alojamento do pessoal que foi trabalhar, em torno de 5 dias eles montaram a ponte tá, uma ponte de ferro, bem estruturada. E coisas como essa e outras questões aí acabaram impactando um pouco no orçamento, mas acredito que não relevante. Acho que já havia uma contingência e que essa contingência foi suficiente para, para esse tipo de custo extra”*.

O entrevistado E10, relata uma situação o que ocorreu na Zona Olímpica de Deodoro. Esta situação também apresenta uma certa complexidade onde envolveu a contratação de uma empresa portuguesa que não conseguiu entregar para o que havia sido contratada. Essa contratação deu-se por parte do Estado do Rio de Janeiro. O resultado foi que a prefeitura do Rio de Janeiro teve que assumir essa responsabilidade realizar uma nova contratação, que possivelmente também impactou no orçamento previsto.

E10: *“... nós tivemos um problema que foi o seguinte, quer dizer, o estado ficou responsável pela contratação do projeto é, para Deodoro. E contratou uma empresa portuguesa que não deu conta de fazê-lo. Quer dizer, o estado não conseguiu nem acompanhar esse contrato, nem a contratada conseguiu é, nem a contratada conseguiu cumprir com, com sua responsabilidade...”*

Continua o relato:

E10: “Então assim, foi um projeto muito, muito, complicado, o que levou a prefeitura a ter que assumir e intervir e acabou fazendo uma contratação bem mais difícil do que foi a da Barra, vamos dizer assim. A gente tinha muito mais projeto, muito mais análise de preço na Barra, do que tinha em Deodoro por causa dessa deficiência do estado”.

Outro exemplo, relatado pelo entrevistado E11, concerne sobre a climatização dos locais onde ficaram os Centro de Mídias e, em outros lugares cuja compra de geradores foi necessária. Ele também ressalta a situação em que o estado do Rio de Janeiro não cumpre com o que foi acordado em relação à prefeitura da cidade, e destaca envolvimento do Governo Federal no sentido de ajudar na solução estes imprevistos, inclusive na mobilização de recursos e readequação orçamentária.

E11: “É assim, essa coisa da compatibilização né, em alguns momentos, foram necessários ajustes, como eu te falei, quando o Governo Estadual ia garantir, ia garantir, ia garantir toda a parte de execução junto com o município, quando ele sai fora, o município o Rio de Janeiro teve que enfrentar isso. Então o Governo Federal teve que mobilizar novos recursos e adequar orçamento, como também por exemplo, houve imprevistos, houve um imprevisto com a parte toda de aclimatação, dos espaços dos centros de mídia e outros lugares tinha que comprar geradores. Então o Ministério de Minas e Energia passou uma parte de seus recursos e o Ministério do Planejamento. Então eram feitas assim, quase que diariamente reuniões de alinhamento.

Neste sentido, sobre a aclimatação, o entrevistado E13 complementa, com outro exemplo:

E13: “O parque aquático esse temporário teria um sistema de refrigeração e caiu. “Não vai ter”, porque foi uma série de estudos e o clima quando acontecesse os Jogos etc. o sistema tal, e aí mudaram o sistema com a arquibancada vazada para circular o ar e não teria. Nós fizemos o teste em janeiro, um inferno, em janeiro o Rio de Janeiro quarenta graus. Federação, “porra”, desculpa o termo, com raiva, vai ser um fracasso e etc. Mas os Jogos aconteceram no nosso inverno, que é mais ameno aqui né”.

Mesmo que esses dois exemplos sobre a aclimatação não tenham acontecidos nas infraestruturas esportivas em Deodoro, este autor acredita ser importante seus apontamentos para ilustrar algumas situações em que a tomada de decisão do gestor pode produzir efeitos sinérgicos e capitalização de ganhos em vários domínios (CUNHA, 2007)

O entrevistado E11, nos traz em seu relato mais uma percepção do que poderia impactar no orçamento geral, na área da construção civil. Ele se refere quando há um erro de obra e se tem a necessidade de refazer o serviço.

E11: *“Então, se uma estrutura de cimento está, ou de concreto está dizendo que tem tanto de espessura com aço, ele vai e verifica com o técnico que não está, ele tem um outro orçamento, que ele tem que desmanchar tudo aquilo e refazer”.*

O entrevistado E13, em seu relato evidencia que o clima de tensão, que muitas vezes pode existir durante um processo de execução de planejamento, em um megaevento da magnitude de um Jogos Olímpicos, pode influenciar na tomada de decisão dos gestores. Novamente, mesmo essas adequações não tenham ocorrido em Deodoro, é importante conhecermos certas situações que podem ocorrer e que o gestor e sua equipe, devem estar atentos.

Ele nos traz algumas situações ocorridas em 2013, quando o Brasil passava por um período de protestos do povo brasileiro, pelas ruas da cidade do Rio de Janeiro. Também relata sobre algumas adequações de *downgrade* nos projetos, dando como exemplo Arena do Tênis e o Parque Aquático. Segue os trechos de relatos:

E13: *“Foi isso o tempo todo. Foi o tempo todo. Você tem, porque você tem com qualquer coisa, você planejou mas na hora da realização... Vou te dar um exemplo: nós, eu voltei lá de Barcelona, do Mundial da FINA em 2013. Então, naquele, quando explode aquelas, os protestos de rua, no Brasil, em 2013, lembram? Né, tudo fechava, quebra quebra. Quando eu voltei o prefeito estava em pânico, o Prefeito estava em pânico. E falou: “não vamos construir mais a canoagem, não vai ser mais aqui, vai ser no sul, vai ser em algum lugar da Bahia. O tênis não vai ter mais, vai ser de outro jeito”. Estava em pânico. “O Parque Aquático bota a para cinco mil pessoas”. Estava em pânico, estava em pânico. Ele sentiu, ele falou: “cara tem um milhão de pessoas na rua. “Pô”, esquece, não vamos”.*

Continuando:

E13: *“E aí os projetos sofreram um downgrade. Então o tênis teria uma cobertura toda ela, a cobertura caiu, ficou só numa área né, numa área nobre. Projetos foram revisitados e diminuídos de alguma forma. Algumas coisas foram só naquele impacto, depois o Catamarã já saiu, enfim. Então estou dando um exemplo para você, empresas, empresas no Parque Olímpico não foi construído por nenhuma empresa grande, nenhuma em Deodoro, foram empresas pequenas que se juntaram. Algumas quebraram”.*

Para o entrevistado EM15, na área de Deodoro não houve problemas que inviabilizassem alguma instalação esportiva. Houve sim, pequenos atrasos em cronogramas, mas que não prejudicaram a execução, devido à flexibilidade no planejamento, tal como datas-limites da entrega das instalações esportivas, e à execução de eventos-teste.

Então, pode-se perceber nos relatos dos entrevistados que, de uma forma geral quando se trata de um megaevento desta magnitude, seguir à risca o que foi planejado pode ser praticamente impossível. Tanto na Zona Olímpica da Barra quanto em Deodoro, adaptações foram realizadas a toda hora com o objetivo de superar as dificuldades.

Essas dificuldades foram geradas por diferentes motivos, como por exemplo: falta de capacidade técnica e financeira de empresas contratadas, uma necessidade que não foi planejada no detalhe; um subdimensionamento de um determinado material e, por último, razões financeiras ou por razões políticas.

No que tange a falta de capacidade técnica e financeira, foi relatado a situação do Estado que não cumpriu com parte de sua responsabilidade, conforme a matriz de responsabilidades, e que a Prefeitura teve que assumir esse ônus. Em relação a uma necessidade que não foi planejada, foi relatado a necessidade de colocar uma ponte em na Zona Olímpica de Deodoro, no qual o exército teve que providenciar uma solução.

Já o subdimensionamento de algum material, foi relatado a respeito dos gradis, nos quais tiveram de ser importados de países vizinhos porque no mercado interno não havia mais disponibilidade para alugar. Por fim, algo que foi planejado, mas não foi executado concerne na despoluição das bacias da Baía de Guanabara e Lagoa Rodrigo de Freitas que também envolveu decisão política.

Todas essas adaptações ou alternativas de superar as dificuldades podem acabar impactando no **orçamento** do megaevento. Quando se tem a necessidade de contratar um serviço ou comprar algum material que não havia sido previsto, a tendência é de se ter um gasto maior e/ou acrescentar um novo item na planilha de orçamento, impactando o orçamento realizado.

Especificamente na área esportiva, referente ao impacto no orçamento de um megaevento, e se tratando de Federações Internacionais, o entrevistado E7 relata um aspecto importante que pode impactar no custo geral de um megaevento que, para a realização deste, tem que haver um “aceite”, digo, uma concordância de cada Federação Internacional, no que tange a proposta de projeto para a realização da respectiva modalidade.

E7: *“Cada modalidade tendia a colocar exigências muito elevadas, em termos de custo e às vezes, nem sempre razoáveis em termos de execução do evento. Então isso ocupou muito tempo né, em relação a negociação e tivemos assim, uma negociação dura em relação ao que que era, que nós achávamos razoável como exigência das federações internacionais na realização do evento né”.*

Como exemplo, a exigência de um determinado tipo de material para a construção de uma quadra ou de uma pista de ciclismo, pode contribuir para aumento de orçamento. Segue o relato do entrevistado E7:

E7: *“Então, às vezes, que a madeira que iriam usar na quadra ou na pista de ciclismo tem que ser especial e só poderia vir de uma árvore, que tem numa região do mundo (risos) especificamente”.*

Contudo, não se pode deixar de apontar outras duas percepções, no relato do entrevistado E9. Estas duas percepções que podem ter impactado no orçamento dos Jogos concernem: 1) no local onde foram construídas algumas instalações esportivas e outras estruturas, e 2) interesses financeiros e econômicos. Segue o relato:

E9: *“No Rio de Janeiro nós vimos algumas iniciativas muito boas, como o Porto Maravilha, como o próprio complexo de Deodoro, mas o grande centro que era a Barra é um local de difícil acesso, de dura manutenção e foi construído por interesses financeiros e econômicos que a gente não sabe quais foram né”.*

Outro viés, é o fator temporal, quando se fala de um megaevento, que tem um longo prazo até ele acontecer, desde o período de planejamento até sua execução. Muitas coisas vão mudando em conformidade com as situações previstas e imprevistas. Neste sentido, o relato do entrevistado E13, pontua que:

E13: *“Deu certo o plano, mas foi tenso isso. Isso foi tenso. Então você vai mudando, é um projeto muito grande, muita coisa. Então você vai mudando entre o planejado, a montagem e a realização, você vai mudando de acordo com as situações que vão mudando. São sete anos, também né. A gente ganhou e entregou sete anos depois né.*

Durante esse processo de planejamento e execução deste planejamento foi relatado que mudanças aconteceram e que impactaram no orçamento dos Jogos RIO-2016, como *downgrade*, como é o caso na Arena de Tênis onde não foi construída a cobertura por falta de dinheiro, como também contratação de novas empresas para a realização de serviços, além da compra ou aluguel de materiais.

Neste sentido, com intuito de aprofundar o conhecimento a respeito deste impacto no orçamento, foi perguntado aos entrevistados qual a percepção em relação ao **sistema utilizado para contratações e licitações** de empresas para a realização das obras de infraestruturas esportivas em Deodoro?

De acordo com os relatos dos entrevistados, anteriormente apresentados, pode haver a possibilidade de entendimento de que os custos das instalações esportivas podem sofrer alterações, durante o período de planejamento e execução das obras, em relação ao que foi orçado inicialmente. Um dos motivos que pode ser levado em consideração é o longo prazo, desde a candidatura até a entrega do megaevento.

Neste sentido, o processo de aquisição de materiais e de contratação de recursos humanos e de empresas para as obras, tem que ser muito bem definido e planejado pelos gestores de um megaevento.

Quando perguntado sobre o processo de orçamento e contratação das empresas que prestaram serviços como construção civil, fornecimento de materiais entre outros, foi possível observar que o Governo fez uso do RDC (Regime Diferenciado de Contratação), e de processos licitatórios. Conforme Fernandes (201, p. 59), o objetivo era “destravar investimentos públicos necessários para o desenvolvimento nacional e viabilizar seu impacto estruturante, subtraindo esses recursos dos circuitos de acumulação rentista associados ao mecanismo do superávit primário das contas públicas”.

Sobre o RDC, ele pode ser usado, conforme a transcrição parcial da lei nº12.462, de 4 de agosto de 2011, da seguinte forma: (BRASIL, 2011)

I – Dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, constantes da Carteira de Projetos Olímpicos a ser definida pela Autoridade Pública Olímpica (APO); e

II – Da Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação – Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014, definidos pelo Grupo Executivo – Gecopa 2014 do Comitê Gestor instituído para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo Fifa 2014 – CGCOPA 2014, restringindo-se, no caso de obras públicas, às constantes da matriz de responsabilidades celebrada entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios;

III – De obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km (trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades sedes dos mundiais referidos nos incisos I e II.

IV – Das ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)

V – Das obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS.

VI – Das obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo. [...] [...] § 3o Além das hipóteses previstas no caput, o RDC também é aplicável às licitações e contratos necessários à realização de obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino.

Neste sentido, o RDC tem por objetivos a ampliação da eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes; promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público; incentivar a inovação tecnológica; e assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública.

Conforme o entrevistado E11, todo o processo de contratação e aquisição de produtos ou insumos foi feito através do RDC, que tem por objetivo desburocratizar e acelerar o processo de contratação de determinados serviços e aquisição de equipamentos. segue o relato a seguir:

E11: *“Obrigatoriamente, tudo que foi feito, foi feito por processo de licitatório. Então, dessa dificuldade uma oportunidade importante para o país. Eu avalio como positiva a criação do RDC, regime diferenciado de contratação é, que foi estudado outros países, inclusive, com burocracias assim, grande. Isso facilitou um pouco, embora sem abrir mão do controle social e do controle dos órgãos próprios de fiscalização. Mas facilitou a contratação de determinados serviços, obras, equipamentos que demoraria muito mais. E isso ficou para o país, inclusive, para outras áreas e, ainda hoje, ainda é utilizado”.*

O entrevistado E10, relatou que tudo foi licitado. Algumas licitações foi a Prefeitura que fez com verba própria e com verba do Governo através do Ministério do Esporte. Em Deodoro, teve licitação do Estado do Rio de Janeiro, mas depois passou para a Prefeitura no qual o Ministério do Esporte, atual Secretaria Especial do Esporte, era quem financiava as obras. Segue o relato:

E10: *“Tudo licitação. O que que acontece? É, o, algumas foram contratadas pela prefeitura em licitação, com verba da prefeitura, mas a maior parte dos recursos era um convênio do Ministério do Esporte com a prefeitura ou com o estado né, e depois, no caso, Deodoro com estado e depois passou para a prefeitura, em que o Ministério do Esporte era financiador dessas obras”.*

O entrevistado E13, corroborou com o E10 no sentido de que a Prefeitura contratava com recurso Federal, através das licitações. E apresenta uma outra informação que tem como

objetivo controlar o caixa da Prefeitura, ela passou a contratar para todas as necessidades. Segue o relato:

E13: *“Então a prefeitura não construir, não construir, não contratar aí, não, não depois acordou. A prefeitura contratava com recurso federal sim”.*

E continua:

E13: *“Para facilitar o controle da caixa da prefeitura etc., a prefeitura acabou como contratante para todos os lugares” ... “Inclusive para o estado”.*

Esse relato também apareceu na fala do entrevistado EM15, em que afirma o envolvimento da Prefeitura na contratação de empresas. Segue o relato:

EM15: *“A PCRJ (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro) contratou empreiteiras e consórcio de empresas para a realização das obras, por intermédio da Empresa Rio-Urbe”.*

O entrevistado E8, traz a sua percepção no que tange à contratação de recursos humanos que prestaram os seus serviços para a realização dos Jogos RIO-2016. Seu entendimento, em relação ao processo de contratação, concerne na transparência desde a divulgação das vagas até a conclusão do processo seletivo. Segue o seu relato:

E8: *“Olha, eu sei que o processo foi bem transparente, a parte de contratação das pessoas. Então se você entrasse no site do Comitê Organizador dos Jogos da época, todas as vagas foram divulgadas, não foi muito do “quem indica”, realmente havia um processo seletivo para contratação dos profissionais para área, para as diversas áreas que iriam compor os Jogos né”.*

Ainda relacionado às licitações, como uma parte do processo de aquisição, o entrevistado E6, traz o relato de mais uma parte deste processo. Ele afirma que era necessário encaminhar o pedido de compra para a área de compras. Esta abria uma licitação na qual as empresas se candidatavam e entregavam seus orçamentos em envelopes fechados. Após negociação, era entregue o material solicitado. Havia uma empresa que auditava em tempo real que se chamava Ernest & Young. Segue o relato:

E6: *Então, a área de compras, nós, eu não tinha autonomia nenhuma para compras direta. Eu fazia sempre um encaminhamento para área de compras então, por exemplo, eu*

preciso de quinhentos gradis, aí a área de compras centralizava isso e perguntava: “o basquete, o Maracanã precisa quanto? Precisa mais mil”. Então ela fazia um grande pacote: “olha vou precisar locar dez mil gradis”. Então ela fazia um processo de seleção, abria uma espécie de seleção, concurso e aí a empresa se candidatava, eram qualificadas, se candidatavam, entregavam um orçamento em envelopes fechado e partir disso essa área negociava e somente me entregava a compra que eu estava necessitando. Então era um processo muito sério, bastante auditável, tá. A própria Ernest & Young auditava em tempo real né, real time”.

Em relação aos custos das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro, o entrevistado EM15 não teve conhecimento se, referente ao que foi planejado, houve alguma diferença quando da conclusão das obras. Contudo, ele pontua no seu relato que a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro ainda tem pendências por descumprimento de suas obrigações, no complexo de Deodoro. Segue o relato:

EM15: “Não tenho conhecimento desses dados. A PCRJ tem esses custos. Posso ressaltar, entretanto, que até a presente data (14 Jun 2020), há diversas pendências com a PCRJ, pois não entregou as obras e documentação pertinente e não recompôs as áreas conforme previsto nos diversos termos de Compromisso até hoje. Convém ressaltar que a PCRJ deixou de pagar algumas empreiteiras, que por sua vez não entregaram os documentos. Assim há diversas ações ajuizadas em desfavor da PCRJ, por descumprimento de obrigações”.

E por fim, o entrevistado E9 afirma que apesar de existir uma auditoria, os projetos tiveram seus preços elevados para além do orçamento e que as instalações esportivas tiveram um acréscimo no valor pago, em relação ao orçado. Segue relato:

E9: “Todos os projetos foram auditados, e o preço acabou saindo do orçamento tá. Eu não tenho conhecimento para afirmar: “não, isso foi roubado ou isso acrescentado”. Tudo isso foi feito dentro das licitações do Governo Federal, a maneira correta de aditamento, aprovado, justificado, mas pelo que eu sei todas as instalações esportivas tiveram um acréscimo do valor previsto, para o valor pago”.

Conforme relatado pelos entrevistados, o processo de compra e contratação era realizado por RDC e através de licitações e, que a partir de um determinado momento, tudo ficou centralizado na Prefeitura. Esta contratava usando parte seus recursos financeiros e parte dos recursos do Governo Federal, através de convênio com o Ministério dos Esportes.

Mesmo todo esse processo de licitação de compra e contratação sendo feito de forma transparente e acompanhado de auditoria pela Ernest & Young, o custo de instalações acabou extrapolando o preço orçado, conforme relato do entrevistado E9.

O longo prazo desde o planejamento até a realização no megaevento; o aumento do preço dos materiais de construção; situações não previstas e que necessitam aquisições de mais materiais; rescisões contratuais com empresas e contratação de novas empresas que podem acabar gerando um aumento no preço da mão de obra; podem ser alguns fatores que impactaram no orçamento das instalações esportivas e no orçamento geral.

Corroborando com o relato do entrevistado E9, no que tange ao acréscimo do valor previsto para o valor pago, não se pode deixar de apontar um aspecto que foi muito divulgado pelos meios de comunicação, que foi o superfaturamento das obras por parte das empreiteiras, o que acabou ocasionando o indiciamento de gestores dessas empresas e o envolvimento do TCU (Tribunal de Contas da União) no julgamento desses crimes.

Essa questão do superfaturamento das obras, não é novidade. Em um levantamento realizado no site do TCU, encontrou-se alguns Acórdãos que têm o relatório das auditorias com as suspeitas de corrupção por meio de superfaturamentos e/ou sobrepreços de obras realizadas, desde os Jogos Panamericanos em 2007 (Rio de Janeiro), Jogos Mundiais Militares em 2011 (Rio de Janeiro) e Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro em 2016. A seguir, apresentam-se as transcrições parciais dos respectivos Acórdãos:

No que se refere aos Jogos Panamericanos, segue evidência de superfaturamento nos serviços contratados, com preços excessivos em relação ao mercado e medição de quantitativos não executados:

1. Cuidam os autos de processo convertido em tomada de contas especial, apartado do original, em cumprimento à determinação do Acórdão 4.309/2013-TCU-1ª Câmara, que trata do contrato ME 6/2006. Esse contrato teve como objeto a execução das obras do Complexo Esportivo de Deodoro, no Rio de Janeiro/RJ, para a realização dos Jogos Pan-americanos Rio 2007.

2. No âmbito do TC 016.732/2011-1, apurou-se superfaturamento na execução do Contrato ME 6/2006, ocasionado pela inclusão de serviços com preços excessivos frente ao mercado e pela medição de quantitativos não executados, com infração ao disposto nos arts. 112 da Lei 11.178/2005 (LDO 2006, assim como disposto em posteriores); arts. 66, 67 e 70 da Lei 8.666/1993; e arts. 62 e 63 da Lei 4.320/1964.

3. Assim, com fundamento nos art. 47 da Lei 8.443/1992 c/c o art. 252 do Regimento Interno do TCU, realizou-se a citação do Sr. Ivan Carlos Alves de Mello (CPF: 487.651.127-68) e das empresas Engesolo Engenharia Ltda (CNPJ: 17.376.138/0001-92) e Construções e Comércio Camargo Corrêa S/A (CNPJ: 61.522.512/0001-02), para que apresentassem suas alegações de defesa e/ou recolhessem, solidariamente, aos cofres do Tesouro Nacional, a quantia de R\$ 10.730.289,72 (data-base em 7/12/2007).

Sobre os Jogos Militares, como exemplo tem-se o seguinte cenário, sobre indícios de sobrepreço e de superfaturamento em contrato de locação de mobiliário:

1. Trata-se de Tomada de Contas Especial oriunda de conversão de processo de Representação (TC 029.040/2011-6, apenso), determinada pelo Acórdão 1.693/2012-Plenário, em razão de indícios de sobrepreço e de superfaturamento no contrato de locação de mobiliário destinados a guarnecer as vilas olímpicas do Exército, da Marinha e da Aeronáutica, no âmbito dos V Jogos Mundiais Militares, também conhecidos por Jogos da Paz ou Rio 2011, que tiveram lugar na cidade do Rio de Janeiro, no período de 16 a 24 de julho de 2011, e reuniram mais de cem países filiados ao Conselho Internacional do Esporte Militar – CISM.

2. Para planejar, coordenar e supervisionar a realização dos Jogos, o Ministério da Defesa instituiu o Comitê de Planejamento Operacional Rio 2011 (CPO Rio 2011), o qual contou com o apoio das organizações militares da Marinha, do Exército e da Força Aérea Brasileira, para promover a contratação de fornecimento de bens e de prestação de serviços relacionados ao evento desportivo. Por intermédio das Forças, o CPO Rio 2011 providenciou a construção de três vilas olímpicas para acomodação das delegações internacionais e dos árbitros inscritos nos Jogos da Paz.

3. Ao avaliar as alternativas de contratação e sopesar as condicionantes operacionais estabelecidas no planejamento dos Jogos, o CPO Rio 2011 adotou a locação de bens móveis sob gerenciamento centralizado de única empresa como solução principal para a implantação da infraestrutura mobiliária das vilas olímpicas militares. Segundo o Comitê, tal medida teve o propósito de prevenir elevado risco de comprometimento dos prazos de entrega de mobiliário e da qualidade dos serviços prestados caso fosse adotada a contratação de fornecimento pulverizado de bens móveis por diversas empresas, a qual ensejaria maior dificuldade por parte do órgão contratante em realizar a supervisão, a fiscalização e a medição dos serviços em vários contratos.

4. Dessa forma, o Comitê de Planejamento Operacional dos V Jogos Mundiais Militares autorizou a Base de Apoio Logístico do Exército, após o processamento do Pregão Eletrônico BaApLog 003/2010, a celebrar o Contrato Ba Ap Log Ex 009/2010 com a sociedade empresária Mundimix Comércio e Serviços Ltda., no valor de R\$ 9.813.347,30, para o qual descentralizou os créditos orçamentários.

5. Segundo apurado no processo de representação em apenso, o contrato de locação de bens móveis (Contrato Ba Ap Log Ex 009/2010) ostentou indício de grave lesão aos cofres públicos federais consistente em sobrepreço de, pelo menos, 26,54% do valor da avença ao serem confrontados os preços unitários de locação de mobiliário com os valores unitários de aquisição de bens móveis com idêntica especificação. Assim, ao aplicar ao contrato de locação de bens móveis os preços unitários de aquisição de mobiliário obtidos pelo Pregão Eletrônico CMatFN 035/2010, verificou-se que o valor global do Contrato Ba Ap Log Ex 009/2010 seria reduzido em R\$ 2.604.867,59.

6. Em razão desses fatos, após promover a oitiva dos responsáveis e analisar suas manifestações e da empresa contratada, o Tribunal prolatou o Acórdão 1.693/2012-Plenário, conhecendo da representação, tornando definitiva a retenção da importância de R\$ 1.085.429,43, relativa ao saldo não liquidado do Contrato Ba Ap Log Ex 009/2010, além de converter os autos em Tomada de Contas Especial e convocar os responsáveis solidários para apresentar defesa. Vale ressaltar que o valor retido se referia à parcela do sobrepreço que já deixou de ser paga à contratada e, em consequência, reduziu o dano ao Erário. Assim, o débito remanescente assomou à quantia de R\$ 1.478.563,26, nos termos do Acórdão 1.693/2012-Plenário.

7. Instaurada a Tomada de Contas Especial e examinadas as alegações de defesa apresentadas pelos responsáveis solidários, a Secretaria de Controle Externo no Estado do Rio de Janeiro emitiu parecer, considerando não elididos os indícios de sobrepreço e de superfaturamento dos serviços avançados no Contrato BaApLog Ex 009/2010, firmado entre a Base de Apoio Logístico do Exército e a empresa Mundimix Comércio e Serviços Ltda., tendo por objeto a locação de bens móveis destinados a equipar a vilas olímpicas do Exército, da Marinha e da Aeronáutica durante o período de realização dos V Jogos Mundiais Militares.

8. O Ministério Público junto ao TCU (MPTCU) dissentiu, parcialmente, da proposta da Unidade Técnica. Embora reconheça que os responsáveis não tenham justificado a adequação dos preços unitários de locação de mobiliário, os quais não poderiam exceder os respectivos preços de aquisição, considerou indevida a glosa efetuada pelo órgão contratante

em relação às despesas efetivamente incorridas pela empresa Mundimix Comércio e Serviços Ltda. na disponibilização inicial de bens móveis, à exceção do fornecimento de alguns itens de mobiliário não previstos no escopo do contrato. Em síntese, entendeu que a contratada teve custos com a aquisição e a guarda de equipamentos que não foram instalados por motivos alheios à sua vontade (não conclusão das obras da vila dos atletas).

9. O entendimento do MPTCU foi acolhido e a empresa foi responsabilizada por ser beneficiária dos pagamentos pelos serviços de locação de mobiliário para as Vilas Olímpicas, prestados durante a realização dos V Jogos Mundiais Militares, conforme Contrato Ba Ap Log Ex 009/2010, nos quais foram identificados, ao final das apurações, sobrepreço no valor total de R\$ 393.771,37.

10. O Tribunal então, após rejeitar as alegações de defesa apresentadas pela ora recorrente, decidiu, por meio do Acórdão 1030/2018-Plenário, transcrito anteriormente, julgar irregulares as contas da empresa, condenando-a ao ressarcimento do débito, além de aplicar-lhe multa.

E sobre os Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016, o relatório trata de auditoria realizada, *no período entre 11/4/2016 e 10/6/2016*, no então Ministério do Esporte (ME), na Caixa Econômica Federal (Caixa) e na Empresa Municipal de Urbanização da cidade do Rio de Janeiro (RioUrbe), no período de 11/4/2016 e 10/6/2016, para fiscalizar as obras do Complexo Olímpico de Deodoro, financiadas com recursos federais e destinadas à realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016.

1. Especificamente, fiscalizaram-se os termos de compromisso e contratos firmados para a consecução do Centro Olímpico de Deodoro (Área Norte) e do Centro Olímpico de Hipismo (Área Sul). Ambos empreendimentos recebem recursos do Orçamento Geral da União, mediante transferência do Ministério do Esporte - com interveniência da Caixa Econômica Federal - para a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. No âmbito na municipalidade, a RioUrbe é a entidade responsável por gerir a contratação de tais obras.

2. Na tabela adiante estão alguns dados desses instrumentos de repasses e dos contratos administrativos para as construções. Registra-se que nos dois acordos a totalidade dos valores é de responsabilidade da União, não havendo contrapartida Municipal.

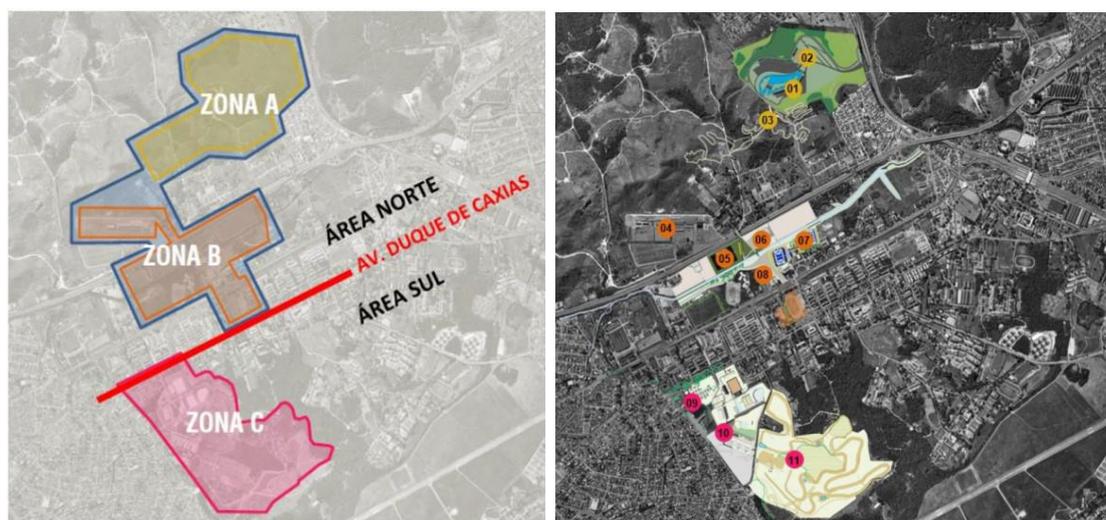
Tabela 1: Termos de compromisso e contratos para as obras do Centro Olímpico de Deodoro

<i>Obra</i>	<i>Termos de Compromisso</i>	<i>Contratos de Obras</i>
-------------	------------------------------	---------------------------

	<i>Número</i>	<i>Valor total</i>	<i>Número</i>	<i>Contratado</i>	<i>Valor Total</i>
<i>Centro Olímpico de Deodoro (Área Norte)</i>	437.260-90/2-14	R\$738.040.618,20	079/2014	Consórcio Deodoro (Queiroz Galvão/OAS)	R\$643.447.061,63
<i>Centro Olímpico de Hipismo (Área Sul)</i>	437.267-69/2014	R\$184.034.170,87	052/2014 ¹	Ibeg Engenharia e Construções	R\$157.132.193,92
			001/2016	Tensor empreendimentos Ltda.	R\$28.138.660,73
			003/2016	Construtora Zadar Ltda.	R\$66.105.912,93

¹ O Contrato 052/2014 foi rescindido antes do término das obras. Os Contratos 001/2016 e 003/2016 contemplam os serviços remanescentes.

A seguir, a implantação do Complexo de Deodoro distribuída em contratações distintas, divididas entre as áreas norte e sul.



Fonte: Tribunal de Contas Municipal do Rio de Janeiro apud TC 008.545/2016-2

Figuras 1 e 2: Complexo Esportivo de Deodoro. Legenda: **Zona A:** 01 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom / 02 - Centro Olímpico de BMX / 03 - Parque Olímpico de Mountain bike / **Zona B:** 04 - Centro Nacional de Tiro Esportivo / 05 - Arena de Rugby / 06 - Arena de Deodoro / 07 - Centro

Olímpico de Hóquei sobre Grama / 08 - Centro Aquático de Pentatlo Moderno / Zona C: 09 - Vila dos Tratadores / 10 - Clínica Veterinária e Ferradoria / 11 - Centro Nacional de Hipismo. (Fonte: Tribunal de Contas Municipal do Rio de Janeiro).

3. O volume de recursos fiscalizados alcançou o montante de R\$ 922.074.816,00. O valor corresponde à soma dos dois Termos de Compromisso objetos da auditoria, a saber:

Tabela X: Termos de compromisso para as obras do Centro Olímpico de Deodoro.

Obra	Termos de Compromisso	Número total	Valor
<i>Centro Olímpico de Deodoro (Área Norte)</i>	<i>437.260-90/2014</i>		<i>R\$ 738.040.618,20</i>
<i>Centro Olímpico de Hipismo (Área Sul)</i>	<i>437.267-69/2014</i>		<i>R\$ 184.034.170,87</i>

4. No tocante aos benefícios estimados para esta fiscalização, podem ser mencionadas possíveis revisões no modelo de gestão de futuras ações para a realização de grandes eventos, haja vista a dificuldade enfrentada pelo poder público para a execução direta dessas obras, como verificado tanto nos Jogos Pan-americanos de 2007 como agora nos Jogos Olímpicos de 2016. Ainda, a possível repactuação do Contrato 079/2014 para correção dos indícios de sobrepreço. Finalmente, o aumento da expectativa de controle sobre as entidades fiscalizadas, considerando as diversas ações de auditorias sobre os presentes objetos.

5. Achados de auditoria: Sobrepreço decorrente de preços excessivos frente ao mercado. Irregularidade grave com recomendação de continuidade.

6. Identificaram-se indícios de sobrepreço no orçamento do Contrato 079/2014, para as obras de construção do Complexo Esportivo de Deodoro - Área Norte, avençadas com o Consórcio Complexo Deodoro (Queiroz Galvão S/A e OAS S/A).

7. O valor total do ajuste é de R\$ 643.092.714,61 (na data base de 12/2013), após o 5º aditamento. Verificou-se uma amostra de serviços correspondente à 56,06% (R\$ 360.697.810,22) do valor total do contrato, na qual os indicativos de preços acima dos valores de referência somam R\$ 53.728.097,74. Esse indicativo de sobrepreço representa 17,50% sobre o total da amostra e 9,11% sobre o total do orçamento.

Em suma, conforme supracitado, nesses três megaeventos esportivos realizados no Brasil, que envolveu construção e ou reforma de instalações esportivas no Complexo Esportivo de Deodoro, o TCU, conforme auditorias, identificou indícios de superfaturamento e sobrepreço.

Cabe fazer um esclarecimento a respeito dos significados dos termos “sobrepreço” e “superfaturamento”.

A Lei nº 13.303/16 (BRASIL, 2016), no § 1º do artigo. 31, traz conceituação de sobrepreço e superfaturamento, a qual transcrevo a seguir:

Art. 31 [...]

§ 1º Para os fins do disposto no caput, considera-se que há:

I - Sobrepreço quando os preços orçados para a licitação ou os preços contratados são expressivamente superiores aos preços referenciais de mercado, podendo referir-se ao valor unitário de um item, se a licitação ou a contratação for por preços unitários de serviço, ou ao valor global do objeto, se a licitação ou a contratação for por preço global ou por empreitada;

II - Superfaturamento quando houver dano ao patrimônio da empresa pública ou da sociedade de economia mista caracterizado, por exemplo:

- a) pela medição de quantidades superiores às efetivamente executadas ou fornecidas;
- b) pela deficiência na execução de obras e serviços de engenharia que resulte em diminuição da qualidade, da vida útil ou da segurança;
- c) por alterações no orçamento de obras e de serviços de engenharia que causem o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado;
- d) por outras alterações de cláusulas financeiras que gerem recebimentos contratuais antecipados, distorção do cronograma físico-financeiro, prorrogação injustificada do prazo contratual com custos adicionais para a empresa pública ou a sociedade de economia mista ou reajuste irregular de preços.

Neste sentido, sugere-se o desenvolvimento de algum mecanismo de controle e fiscalização em tempo real, ou que acompanhe, não somente os processos de contratações, mas as execuções das obras pelos Tribunais de Contas (TC's) (Municipal, Estadual e Federal) com intuito de minimizar esses crimes contra os cofres das esferas governamentais e a Sociedade.

Por fim, o sistema RDC para a realização dos Jogos RIO-2016 pode ser entendido como um avanço em relação às licitações e obras públicas, no sentido de dar mais agilidade aos respectivos processos. Contudo, o RDC não limita um teto máximo para o aumento dos recursos destinados a obras já licitadas, o que poderá impactar o custo final das obras.

De acordo com a legislação atual, a Lei 8.666/93, o custo de uma obra pode ser reajustado em 25%, para construção de uma nova edificação, ou de 50%, em caso de reforma

de edificação existente. Pode-se entender que nas obras licitadas através do RDC não existe limites para o aumento dos gastos.

Desta forma, mesmo o RDC sendo uma alternativa para acelerar o processo de licitação e obras públicas trazendo mais transparência, mais agilidade e, eventualmente por preços menores, a fiscalização por parte do TCU, independente do ente federativo, deve ser constante para evitar irregularidades que possam lesar a sociedade e comprometer os cofres públicos.

✓ **PERÍODO DO LEGADO DOS JOGOS RIO-2016**

Nesta etapa da entrevista, objetivo foi conhecer a percepção dos entrevistados em relação a gestão do legado das instalações esportivas localizadas na zona olímpica de Deodoro. Desta forma, houve respostas que abordaram as seguintes categorias: instituições gestoras; manutenção e uso destas instalações esportivas e sustentabilidade financeira do legado na Zona Olímpica de Deodoro.

Quando foi solicitado para os entrevistados falar sobre a gestão das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro, foi possível identificar suas percepções em relação às respectivas instituições gestoras.

O entrevistado E9, identifica somente o Exército como gestor da Zona Olímpica de Deodoro, enquanto os entrevistados E12 e E13 relataram que a gestão era realizada de forma mista, ou seja, pelo Exército e Prefeitura.

O entrevistado E9, no seu relato identifica somente o Exército como gestor da Zona Olímpica de Deodoro:

E9: “Na realidade a AGLO cuidava do Parque Olímpico na Barra, quem ia cuidar do legado em Deodoro pelo o que eu saiba, eram as Forças Armadas, era o Exército”.

Conforme o Plano de Legado planejado pela AGLO (pg. 6-8), há como objetivo geral o estabelecimento dos planejamentos estratégico, tático e operacional desta autarquia para provimento da manutenção e o desenvolvimento sustentáveis do legado olímpico dos Jogos RIO-2016, como instrumento de progresso esportivo e social brasileiro (BRASIL, 2017a). O que pode evidenciar que a AGLO é a organização que tem a responsabilidade de gerir o legado dos Jogos. Ainda, tem presente como objetivos de curto e médio prazos:

Objetivos de Curto Prazo:

1. *Elaborar o plano de utilização das instalações olímpicas e paraolímpicas, sujeito à supervisão e à aprovação do Ministério do Esporte.*
2. *Viabilizar a adequação, a manutenção e a utilização das instalações esportivas olímpicas e paraolímpicas destinadas às atividades de alto rendimento ou a outras manifestações desportivas de que trata o art. 3o da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, constantes da matriz de responsabilidade dos Jogos RIO-2016;*
3. *Estabelecer parcerias com a iniciativa privada para a execução de empreendimentos de infraestrutura destinados à melhoria e à exploração da utilização das instalações esportivas, aprovadas previamente pelo Ministério do Esporte;*

Objetivo médio prazo:

1. *Administrar as instalações olímpicas e promover estudos que proporcionem subsídios para a adoção de modelo de gestão sustentável sob os aspectos econômico, social e ambiental.*

Neste sentido, o entrevistado E9, evidencia um certo desconhecimento da participação da AGLO na gestão das instalações esportivas em Deodoro, pois apenas faz referência da sua participação na Zona Olímpica da Barra.

O entrevistado E12, relata que a região denominada de Deodoro Norte, não é responsabilidade do Exército. Essa região é onde se localiza o Parque Radical de Deodoro cujas instalações de Canoagem Slalom, BMX e Mountain bike foram construídas. Essa área foi cedida à Prefeitura do Rio de Janeiro através de um documento chamado de Contrato de Direito de Uso Real, onde o Exército transfere para o Município todo o ônus e o bônus desta região. Em contrapartida, o Exército ficou com os benefícios gerados pelos Jogos RIO-2016 nas demais instalações reformadas ou construídas como Centro de Tiro, Pentatlo Moderno, Hóquei e a Arena da Juventude.

E12: *“...não é responsabilidade do Exército é o que a gente chama de Deodoro Norte, chamado o Parque Radical de Deodoro, onde ficaram as instalações de Canoagem e Slalom, e BMX, o Mountain bike foi desmontado logo após os Jogos. Então, na estrutura Municipal tem Deodoro, com um pedaço que é o Parque Radical numa área que é cedida pelo Exército*

por meio de um documento chamado Contrato Direito de Uso Real, onde o Exército transfere para o município essa área do Parque Radical Deodoro”.

Continuando:

E12: “Exército transfere para o município essa área do Parque Radical Deodoro e fica com os benefícios que foram gerados a partir dos Jogos, em especial, as instalações esportivas que foram o Centro de Tiro, Pentatlo Moderno, Hóquei e a Arena da Juventude”.

O entrevistado E13, corrobora com o E12 no sentido de relatar que a atuação na gestão na Zona Olímpica de Deodoro é do Exército e da Prefeitura:

E13: “Se eu não me engano a AGLO, ela assumiu o Parque Olímpico. Deodoro ela, Deodoro ela é uma estrutura militar que está ligada à Defesa, está ligada aos quartéis. Deodoro é um processo misto. Isto eu te digo, ...”.

Continuando:

E13: “Deodoro é com os militares e aí a prefeitura está conversando lá com os militares, com a canoagem que está lá dentro, a BMX, a prefeitura está no convênio, fez um convênio com os militares para administrar aquela, aqueles complexos. Tá?”.

Os relatos dos entrevistados E12 e E13, vão ao encontro do documento denominado “BRASIL, Exército Brasileiro. Portaria Nº 233-Eme, de 21 de Junho de 2016. **Plano de gestão do legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO- 2016**” (BRASIL, 2016j) e com “BRASIL, Exército Brasileiro/CCFEx-FSJ. De 30 de junho de 2019. **Complexo Esportivo de Deodoro: Memória do Legado Olímpico** (BRASIL, 2019b). Rio de Janeiro, no que tange a delimitação das áreas que estão sob responsabilidade do Exército e da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

Os entrevistados EM14, EM15, EM16 e EM17 relatam com mais detalhamento quem faz a gestão em Deodoro, afirmando que a gestão do Legado Esportivo em Deodoro está a cargo do CCFEx, que gerencia as instalações e aplica os recursos recebidos da SEE/MC e as contrapartidas obtidas nos instrumentos de cessão de uso.

O entrevistado EM14, relata que dentro do CCFEx tem um setor denominado, Destacamento Desportivo da Vila Militar (DDVM). Este Destacamento possui um efetivo de 106 (cento e seis) militares entre oficiais, subtenentes, sargentos, cabos e soldados. As principais missões do Destacamento são:

- 1) realizar a segurança das instalações;
- 2) realizar a manutenção das instalações;
- 3) fomentar o desenvolvimento do desporto de alto rendimento, a iniciação desportiva e a integração social, por meio do desporto;
- 4) O CCFEx recebe os recursos do Ministério da Cidadania para fazer a gestão do Legado;
- 5) O CCFEx recebe recursos do Ministério da Defesa (MD) para realizar o Projeto Forças no Esporte (PROFESP), trata-se de um Projeto social;
- 6) Através do Termo de Permissão de Uso as Arenas são cedidas para a realização de eventos das Federações, Confederações, entre outras entidades. A cessão da arena para realizar um evento gera uma contrapartida em serviço ou material em prol da arena, pois não recebem em valores. Os valores são transformados em serviços ou aquisição de material. Os valores da cessão da arena dependem da natureza e duração dos eventos. A 1º Região Militar precificou um valor mínimo para a cessão das arenas;
- 7) O Exército Brasileiro possui gastos para realizar a gestão das arenas. Exemplo: alimentação, fardamento e soldo dos militares que trabalham nas arenas;
- 8) O Exército Brasileiro possui um Acordo de Cooperação com a Confederação Brasileira de Tiro Esportivo e com a Confederação Brasileira de Hóquei sobre a Grama;
- 9) A AGLO apenas fazia o repasse de recursos que recebia do Ministério do Esporte, atual Secretaria Especial do Esporte.

Continuando, o entrevistado EM15 relata que o planejamento inicial foi muito bem executado. Logicamente, algumas adequações foram feitas ao longo do processo de execução de modo a adequá-lo à realidade atual.

EM15: *“Convém ressaltar que o Exército mantém o acompanhamento pela AGLO, pelo CCFEx e pelo Grupo de Trabalho Legado, que se encontra em andamento para solucionar diversas questões pendente relacionadas ao recebimento das obras, inclusão no patrimônio da União e correções dos vícios de construção, além do acompanhamento das ações judiciais em curso em desfavor da PCRJ”.*

Convém salientar que a gestão do legado dos Jogos RIO-2106 em Deodoro, perpassou por adaptações de seu planejamento, devido a complexidade dos entes envolvidos (Ministério do Esporte, atual Secretaria Especial do Esporte lotado no Ministério da Cidadania; Ministério da Defesa (Exército); Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, AGLO (extinta em 30/07/2019).

Para entender um pouco essa complexidade, após extinção da AGLO, o Governo Federal atual (Presidente Jair Bolsonaro) criou a EGLO (Escritório de Governança Olímpica) para responsabilidade era de apresentar um Plano de Gestão do Legado. Algo que não aconteceu e, por consequência, a EGLO também foi extinta.

Uso e manutenção destas instalações esportivas Pós-Jogos RIO-2016

O Ministério do Esporte firmou um Acordo de Cooperação (EME n 17-010-00, de 8 de fevereiro de 2017) com o comando do Exército Brasileiro cujo objetivo foi a implementação de forma de uso compartilhada das instalações e equipamentos esportivos, de modo a visar o fomento da prática esportiva de alto rendimento e projeto sociais.

Durante os relatos dos entrevistados E1, E3, E5, E6, E9, EM14 e E15 esteve presente a mesma percepção sobre o uso das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro. Nos relatos continham a informação de que o uso demasiado, mas também o pouco uso podem causar certos danos a qualquer infraestrutura esportiva. Contudo, a manutenção destas instalações deve ser contínua, com intuito de prevenção e de substituição do material ou peça, quando necessário.

Sobre o uso e a manutenção das instalações esportivas em Deodoro, foi percebido nos relatos dos entrevistados que há dois cenários. O primeiro diz respeito ao uso e manutenção das instalações que estão sob os cuidados do Exército e, o segundo, em relação as instalações esportivas que estão sob a responsabilidade da Prefeitura.

O entrevistado E8, relata que no Complexo Esportivo de Deodoro ficou com um legado impressionante de instalações esportivas e que as áreas específicas que estão sob a responsabilidades do Exército estão muito bem conservadas, como exemplo: tiro, tiro com arco e o tiro esportivo (tiro ao prato):

E8: *“Então acho que Deodoro deixou um legado impressionante de instalações que estão muito bem conservadas, muito bem utilizadas pelos esportes específicos né, os esportes como eu acabei de falar, o tiro, o tiro com arco, o tiro esportivo, como o tiro ao prato”.*

Sobre a parte de responsabilidade da Prefeitura, o entrevistado E8 relata sobre a instalação da Canoagem, dizendo que terá um papel muito mais social e da dificuldade de tornar uma instalação lucrativa. Segue o relato:

E8: *“Sobre a instalação da Canoagem: Agora de novo vai ter dispêndio público a piscina vai custar caro, vai ter que arrumar, não tem jeito. E aí ali vai ser muito mais algo social, você não vai conseguir botar ali alguém para administrar que vai ganhar dinheiro com aquilo, como que você pode fazer aqui e, talvez no Parque Olímpico que é uma área mais nobre, que você vai poder alugar para eventos mais nobres. Lá você não vai conseguir”*.

O entrevistado E9, corrobora com o entrevistado E8 no que tange aos dois cenários, instalações sob a responsabilidade do Exército e da Prefeitura. Também cita a instalação da Canoagem que apesar de ser uma das mais modernas do mundo, é subutilizada em relação às competições:

E9: *“Olha é como eu te disse, as instalações de Deodoro que o Exército está utilizando estão sendo muito bem aproveitadas. As instalações de Deodoro que não fazem parte dos combos do Exército estão com grandes problemas”*.

Continuando:

E9: *“A área de canoagem é boa, é usual, mas a quantidade de competições que existe lá é muito pequena, então teria que se aumentar o trabalho para a população né. É uma das mais modernas que tem no mundo”*.

O entrevistado E10, relata de forma geral, falando sobre as instalações do Exército e da Prefeitura, que a Canoagem tem uma parceria com a Federação de Canoagem, sobre o Hipismo não soube dizer nada e que a instalação do Tiro costuma ser usada:

E10: *“Eu tenho acompanhado, eu sei que teve a canoagem né, a parceria com Federação de Canoagem, que tem insistido bastante nisso, entendeu? Então é, isso eu tenho observado né. Mas fora isso, não tem. O hipismo não é muito próximo. O tiro também costuma ter uma utilização razoável do complexo”*.

O entrevistado EM14, relatou alguns dados sobre o uso das instalações esportivas em Deodoro, mais especificamente em relação a Arena Coronel Wenceslau Malta (Arena Poliesportiva), Centro Militar de Tiro Esportivo e Centro de Treinamento de Hóquei sobre a Grama.

A partir do relato do entrevistado EM14, elaborou-se um quadro para melhor apresentar a quantidade de eventos realizados, desde 2018 até 2020.

QUADRO 17 - QUANTIDADE DE EVENTOS ATÉ A DATA DA ENTREVISTA: 16/08/2020

PERÍODO (ANO)	NÚMERO DE EVENTOS
2018	113
2019	140
2020	107*

Fonte: Autor: *Quantidade de eventos até a data da entrevista: 16/08/2020

Conforme o relatório denominado “O Balanço do Legado: Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 realizado pelo COJO (Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016), em 2018, ocorreu no complexo esportivo em Deodoro, 131 eventos, com destaque para o Campeonato Mundial de Canoagem, Campeonato Brasileiro de Carabina, Rifle e Pistola, Seletivo Brasileiro para a o Campeonato Mundial em Munich, Etapas do Campeonato Brasileiro de Tiro ao Prato, 2ª Copa Sul-Americana de Tiro e etapas do Campeonato, entre outros. Para 2019, estão em negociação a realização da Copa do Mundo de Tiro e os Sul-americanos de Hóquei Sobre Grama.

Uma diferença de 18 eventos entre a informação contida no relatório e a informação relatada na entrevista do EM14. Entretanto, percebe-se um número expressivo de eventos em um espaço de tempo de dois anos, após o término dos Jogos RIO-2016.

O entrevistado EM14 também relatou que os eventos são realizados durante os finais de semana e que, durante a semana são realizados treinamentos e projetos sociais. As entidades que mais utilizam as Arenas são: Confederação Brasileira de Tiro Esportivo, Federação de Tiro Esportivo do Estado do Rio de Janeiro, Comitê Paralímpico Brasileiro, Confederação Brasileira de Jiu-Jitsu, Confederação Brasileira de Jiu-Jitsu Olímpico, Federação de Judô do Estado do Rio de Janeiro, Super Liga de Basquetebol, Sistema Elite de Ensino, Confederação Brasileira de Hóquei sobre a Grama, Federação Carioca de Taekwondo, entre outras.

Já em relação a manutenção, o entrevistado EM14, relata:

EM14: *“Realmente os custos para a manutenção são muito altos. Acredito que as Arenas nunca serão autossustentáveis. Existe um Acordo de Cooperação com o então Ministério do esporte”.*

O entrevistado E12, em seu discurso aprofunda as informações no que tange ao uso e manutenção por parte da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. Ele relata que a Prefeitura contratou um professor e que utiliza a instalação da Canoagem para ministrar aula de hidroginástica, atingindo 1200 alunos. Durante a semana em período de treinamento preparatório para os Jogos RIO-2016 a Seleção Brasileira treinava no turno da manhã e após os treinamentos aconteciam as aulas de hidroginástica, natação e aos finais de semana, uso livre pela população:

E12: *“Então, a gente ainda não tem uma cultura esportiva na modalidade que permita assistência é, entrada no ambiente para praticar. O que a gente fez? Foi transformar o uso do canal num modelo de piscinão público. Então durante a semana, em período de treinamento como é o caso que estava até agora por conta dos Jogos Olímpicos, a seleção brasileira de canoagem treina de manhã, depois eu tenho aula de hidroginástica, aula de natação e aos sábados e domingos eu tenho banho livre, que chega a cinco mil pessoas. Porque eu tenho trinta e um milhões de litros de água, são doze piscinas olímpicas. Então, eu consigo conjugar treinamento de alto rendimento com atendimento comunitário, iniciação esportiva e promoção da saúde, no mesmo equipamento olímpico”.*

O entrevistado E12, abriu um parêntese relatando o uso da Arena 3, fazendo referência a instalação esportiva localizada na Zona Olímpica da Barra, que está sob a responsabilidade da Prefeitura. Inicia dizendo que tem muitas informações que o público não tem conhecimento e, que forma geral a opinião pública é da existência de um “largado olímpico”:

E12: *“Então, no uso legado dos Jogos é, desculpa, pós Jogos é a gente tem algumas informações que o grande público não tem muito conhecimento. Porque todo mundo atribui muito que há um “largado olímpico” que não se usa para nada. Então vou te passar assim, a Arena 3 só o que está na prefeitura, sob responsabilidade da Prefeitura do Rio teve em 2017, 113 eventos, com 160 mil pessoas circulando. Em 2018, teve 201 eventos, com 306 mil. Em 2019, teve 132 eventos, com 1 milhão de pessoas. Então, eu te explico a queda de eventos e o aumento de público, é porque nessa região a gente também envolve os eventos de grande porte, como o Rock in Rio”.*

Sobre a manutenção das estruturas esportivas de responsabilidade da Prefeitura, temos o relato do entrevistado E12, no qual relata que a Prefeitura fez um contrato com uma

empresa para o tratamento da água para as atividades física e esportivas e cercamento do local devido a invasão das capivaras. Segue o relato:

E12: *“O Parque de Deodoro a gente faz o tratamento da água, é o único contrato que a gente tem porque são trinta e um milhões de litros de água, mais o maquinário que parece a “Nasa”.*

O entrevistado E12 acrescentou que as máquinas são bombas de última geração, tem que controlar muito, e manter um segurança 24 horas dentro da casa de máquinas, devido aos roubos de cabeamento dos campos de hóquei e iluminação.

Continuando:

E12: *“Então, o custo de tratar água para a gente ainda é mais baixo do que colocar água nova. Então a gente trata água com muito carinho é, a gente conseguiu fazer algumas reduções significativas que foram, cercamento de todo o canal, porque a gente tem naquela região é, não diria uma infestação, mas um avanço muito grande de capivaras, então à noite a gente chegava a ter 70, 80. Ou seja, cinco horas da tarde eu tinha água tratada e limpa e seis horas da manhã eu tinha água destruída. E aí, eu gastava 120 quilos de cloro por dia. A gente reduzir bastante a partir, quando cercou e impede que os animais entrem.*

O entrevistado E13, corroborando com os entrevistados EM14, EM15, EM16 e EM17, relata que os gestores das infraestruturas esportivas localizadas na zona olímpica de Deodoro estão improvisando, através de permutas com federações esportivas, para sobrevivência nessas estruturas esportivos.

E13: *“Deodoro está na base do improvisado lá com os comandos daquela região tentando sobreviver, fazendo permutas com as federações esportivas”.*

O entrevistado E9, cedeu para a pesquisa imagens de duas instalações esportivas em Deodoro que podem evidenciar seu relato sobre o uso e manutenção destas instalações:

E9: *“A BMX é um espaço que seria muito bem utilizado pela população, mas tem que ter alguém tomando conta, orientando e fazendo a manutenção. Por exemplo, as bombas da canoagem se não forem bem cuidadas vão se deteriorar rapidamente, como está acontecendo com a pista de BMX”.*

Essa questão do uso e da manutenção, deficitários por parte da Prefeitura nas instalações de sua responsabilidade, podem ser observadas nas imagens a seguir, cedidas em 08/06/2018 pelo entrevistado E9. Essas imagens foram obtidas através de uma excursão de visita técnica da UNESP (Universidade do Estado de São Paulo) – Rio Claro/SP, organizada pelo Prof. José Roberto Gnecco.

Nas imagens será possível identificar o Centro Olímpico de BMX e Estádio Olímpico de Canoagem Slalom.

Foto 1 - Centro Olímpico de BMX



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 2: Centro Olímpico de BMX



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 3 - Centro Olímpico de BMX



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 4 - Centro Olímpico de BMX



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 5 - Centro Olímpico de BMX



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 6 - Centro Olímpico de BMX



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 7 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 8 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 9 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 10 - Estádio Olímpico de Canoagem Slalom



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 11 - Casa das máquinas no Estádio Olímpico de Canoagem Slalom



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 12 - Casa das máquinas no Estádio Olímpico de Canoagem Slalom



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Foto 13 - Casa das máquinas no Estádio Olímpico de Canoagem Slalom



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Pode-se observar o estado de degradação pela falta de manutenção por parte da Prefeitura. A pista de BMX, fotos 1 a 6, apresenta certo grau de erosão do solo, tapete/carpete desgrudando do solo, o que poderia ser evitado se houvesse manutenção. Aparentemente, uma manutenção simples de se fazer.

Nas fotos, 7 a 13, observa-se a grandiosidade da instalação do Estádio Olímpico de Canoagem Slalom, o reservatório onde atualmente a Prefeitura realiza projetos sociais através de aulas de hidroginástica, natação e piscina aberta para a comunidade. Pode-se ter uma ideia dos equipamentos, fotos 11 e 12, utilizados para a manutenção da água. Na foto 13, pode evidenciar ainda objetos mal acondicionados e em processo de degradação, usados nos Jogos RIO-2016.

Certamente, para fazer a manutenção dos equipamentos e instalações esportivas, tem que ter dinheiro. Neste sentido, foi perguntado aos entrevistados se eles saberiam informar de onde se originava do dinheiro para fazer a gestão das instalações esportivas em relação a manutenção destes equipamentos, o que acabou evidenciando mais uma categoria denominada de “sustentabilidade financeira” do legado na zona olímpica de Deodoro.

Sustentabilidade financeira do legado na Zona Olímpica de Deodoro.

Nessa categoria, buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados no que tange a sustentabilidade financeira em relação aos equipamentos e às instalações esportivas em Deodoro. Nas respostas, percebeu-se a possibilidade de identificar que a sustentabilidade financeira está relacionada à manutenção destas instalações que estão sob os cuidados do Exército.

Ao perguntar aos entrevistados sobre suas percepções sobre a sustentabilidade financeira das instalações em Deodoro, obteve-se as seguintes respostas:

O entrevistado E6, relata que o Exército que é o dono das instalações e, que o custeio é responsabilidade dele. Durante sua fala, fica evidente a dificuldade de o Exército arcar com o custeio, pois ele pode acompanhar situações em que houve atraso no pagamento de conta da água e luz nas próprias instalações. Segue o relato:

E6: *“Agora pós Jogos é do owner, do dono, então quem é o dono? É o Exército. Então, se fez um implemento de estrutura e equipamento e se deixou para o owner, para o dono do local. Te afirmo categoricamente que o Exército não tem dinheiro para fazer isso. O*

Exército teve, inclusive, situações que nós acompanhamos lá, de atraso no pagamento de conta de água e luz das suas próprias instalações. Não estamos nem falando de coisas que foram de uso da RIO-2016. Mas do quartel general que tem em Deodoro, por exemplo, tá”.

O mesmo entrevistado, relata a estratégia do exército em buscar meios para fazer as manutenções das instalações. Destaca que a estratégia tem sido através da realização de eventos esportivos, no qual as empresas patrocinadoras do evento fomentado pelas Federações esportivas, direcionam os recursos para auxiliar na manutenção do local do evento. Segue o relato:

E6: *“Mas às federações não tem verba, então, eles tentam compor algumas coisas aí, por exemplo, o hóquei precisa utilizar para um campeonato brasileiro feminino, então precisamos de seis datas, bom, estas datas o nosso patrocinador vai ajudar pagando a conta de luz e a manutenção dos reservatórios de água, então, algo nesse sentido. Mas uma coisa muito pobre assim, pobre no sentido de investimento, quase zero”.*

O entrevistado E9, corrobora com o entrevistado E6 nesta questão sobre a parceria com as Federações, no qual cita a parceria entre a Confederação de Atletismo com Exército e Aeronáutica, onde locava suas instalações para treinamento e projetos sociais:

E9: *“É o que acontecia com a Federação de Atletismo, a Federação de Atletismo locava a área do Exército, da Aeronáutica, pagava um xis por mês para utilizar, o alojamento, a pista, as instalações, os equipamentos e a gente fazia o projeto social de acordo com a necessidade do Ministério dos Esportes”.*

O mesmo entrevistado apresenta uma alternativa na qual envolve projetos sociais executados por ex-atletas olímpicos, como por exemplo a ex-atleta de atletismo Nalva Oliveira que, através de doações e patrocínios, ajuda na manutenção do local onde o projeto é realizado, mas isso não é constante.

O entrevistado E13, em seu relato sobre um acordo entre Ministérios, Esporte e Defesa, para repasse de recursos para subsidiar os custos das instalações esportivas em Deodoro, o que sugere que havia um orçamento da União para esse objetivo. Seguem os relatos:

E13: *“Aí havia um acordo do Ministério do Esporte com o Ministério da Defesa para repassar recursos para isso”.*

Continua:

E13: *“Ter um orçamento, isso que vai ser dado, é subsidiado, não tem jeito. Não tem jeito. Isso para mim é, estou muito tranquilo em relação a isso, sem medo”*.

No apêndice III, tem-se um extrato evidenciando a transferência de recursos do Ministério do Exército para o Ministério da Defesa (CCFEx/MD) para intuito deste recurso ser investido em manutenção das instalações esportivas no Complexo de Deodoro.

O entrevistado E8, relatou como positivo a manutenção que o Exército realiza nas instalações esportivas que estão sob sua responsabilidade. Destaca a mão de obra para executar os reparos e manter o ambiente limpo e arrumado. Segue o relato:

E8: *“... acho que o Exército tem uma condição muito boa, as Forças Armadas de cuidar das coisas. Ohh, eles cuidam mesmo sendo espartano não tem aquela coisa, suntuosa, luxuosa, mas é tudo limpinho, tudo arrumadinho, não falta uma lâmpada. Então assim né, eles têm mão de obra para fazer as coisas, então é muito arrumado. Se você for lá, você vai ver”*.

Na foto a seguir, evidencia o ambiente interno limpo e organizado na Arena de Tiro, no complexo esportivo de Deodoro:

Foto 14 - Arena de Tiro



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

Pode-se perceber, pelos relatos, que a sustentabilidade financeira para a manutenção das instalações esportivas está sendo realizada de três formas: primeira, por meio de parcerias com Federações, segunda é o repasse de verba pública através de um acordo com extinto Ministério do Esporte e Ministério da Defesa e, a terceira é através de projetos sociais envolvendo ex-atletas olímpicos.

Essa dificuldade de buscar a sustentabilidade foi percebida nas respostas dos entrevistados, que destacaram alguns motivos como: redução no repasse de verba pública por parte do Governo, ausência de uma estrutura organizacional, certa resistência de utilização por parte de alguma modalidade (exemplo do hipismo, modalidade de elite), baixo poder aquisitivo da região não atrai outras atividades, como shows, que poderiam ajudar na captação de recursos por meio da venda de ingressos que seriam revertidos para a manutenção das instalações, falta de dinheiro por parte das Federações.

Sobre a estrutura organizacional e a matriz orçamentária do Governo Federal, o entrevistado E13, relata:

E13: *“Mas hoje ali em Deodoro para mim tem o problema que eu falei para você, dois problemas: uma é a estrutura organizacional para dar governança a isso, não existe. Portanto, qualquer coisa que aconteça será no improviso e dois, a matriz orçamentária disso era, não sei como está hoje o Ministério do Esporte, nem é Ministério do Esporte, é Secretaria”*.

Contrariando a opinião do entrevistado E13, os documentos produzidos pelo Exército, evidenciam que há uma estrutura de governança muito bem-organizada e que o Exército está executando seu planejamento em relação ao legado olímpico no complexo esportivo de Deodoro. A seguir os documentos intitulados:

1. Plano de gestão do legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 para o Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro Estado-Maior do Exército; Portaria N° 233-Eme, De 21 De Junho De 2016;
2. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. CCfex/FSJ. Complexo Esportivo de Deodoro: Memória do Legado Olímpico;
3. Separata ao Boletim do Exército. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Separata ao BE N° 25/2016. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO.

PORTARIA Nº 233-EME, DE 21 DE JUNHO DE 2016. Aprova o Corpo do Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 (JO 2016). Brasília-DF, 24 de junho de 2016;

No que tange ao Plano de Gestão do legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 para o Exército Brasileiro visa orientar o planejamento e a execução das ações para a gestão do legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016 (JO 2016) para o Exército Brasileiro (EB).

Em relação ao documento Memória do Legado Olímpico, este teve a finalidade de apresentar os principais fatos ocorridos e as consequências do envolvimento do Exército Brasileiro nos Grandes Eventos Esportivos, do início do Século XXI, particularmente, quanto à cessão de áreas da União sob jurisdição da Força Terrestre, na Vila Militar-RJ, para a construção de instalações esportivas, a transferência administrativa para o CCFEx e as ações decorrentes do Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos RIO-2016.

Este documento tem como referência as respectivas Leis, Decretos e Portarias:

- Lei Nº 13.474, de 23 de agosto de 2017. Transforma a Autoridade Pública Olímpica (APO) na Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO); altera a Lei nº 11.356, de 19 de outubro de 2006; revoga a Lei nº 12.396, de 21 de março de 2011; e dá outras providências;

- Decreto Nº 9.466, de 13 de agosto de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.474, de 23 de agosto de 2017, que transforma a Autoridade Pública Olímpica - APO na Autoridade de Governança do Legado Olímpico - AGLO, e a governança do legado olímpico;

- Port Nº 233-EME, de 21 de junho de 2016. Aprova o Corpo do Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 (JO 2016), e o respectivo Anexo “A”; Cronograma de Atividades, para o Exército Brasileiro.

- Port Nº 2.109, de 28 de dezembro de 2018. Transforma a Assessoria Especial para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 (AJO 2016), em Assessoria Especial para o Legado Olímpico (ALO), na cidade do Rio de Janeiro, e dá outras providências;

- Port Nº 2.110, de 28 de dezembro de 2018. Indicação de membros titulares e membros suplentes do Exército Brasileiro para compor o Comitê Técnico previsto no Acordo de Cooperação EME nº 17-010-00, de 8 de fevereiro de 2017.

Sobre o Separa ao Boletim do Exército, conforme os artigos 1º e 2º, o objetivo foi de aprovar o Corpo do Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016 (JO 2016), e o respectivo Anexo “A” - Cronograma de Atividades para o Exército, bem

como, determinar que esta portaria entre em vigor na data de sua publicação, em 21 de junho de 2016.

Já o entrevistado E10, destaca uma certa resistência dos praticantes da modalidade de hipismo, por ser uma modalidade de elite, e o perfil econômico da comunidade, por ser de baixa renda, reduz as possibilidades de uso das instalações. Segue o relato:

E10: *“Não, eu não vejo muito em Deodoro muito, muitas outras possibilidades. Na verdade, você tem até alguma resistência do hipismo, tem uma resistência em utilizar o centro, porque é um esporte mais elitizado né. Você tem uma possibilidade ali da arena multiuso, você teria um potencial razoável, para utilização para shows né, para outras atividades porque aquela é uma região onde a comunidade tem muito poucos equipamentos públicos, mas é limitada pelo poder aquisitivo da região né. Então você tem algumas alternativas, mas essas alternativas podem levantar alguma coisa, mas no geral elas são limitadas pelo potencial do poder aquisitivo do entorno que não é um poder alto né”.*

O entrevistado E6, corrobora com o entrevistado E13 no que tange a redução de repasse de verba pública após o término dos Jogos. Segue o relato:

E6: *“E o período pós Jogos, a verba destinada ao tipo de evento esportivo fica totalmente escassa. Então, dependendo do poder público para isso, o pós Jogos é muito difícil”*

O mesmo entrevistado reforça a importância da parceria entre Federações e Exército, e acrescenta o modelo de parceria público privada como mais uma possibilidade de integração nesse processo. Segue o relato:

E6: *“Acredito que também deva ser responsabilidade de cada federação esportiva que usa o equipamento na parceria com o Exército. Então acho que esse seria um caminho digamos assim que pudesse ter, talvez, serem avaliados e, talvez, até direcionado. A questão não tenho dúvida, parceria público privada e as federações na parceria com o Exército assumindo o uso dessas instalações”.*

O momento atual em que o País está passando, com respeito a pandemia (COVID), segundo o entrevistado E6, também pode estar contribuindo com a redução de repasse de verba pública, mas sugere alternativas como captação de verba pública por meio de projetos sociais. Segue o relato:

E6: *“E também, aí nível federal, acho que o momento atual, é um momento muito recente economicamente drástico pela questão da pandemia, mas captação de verba pública,*

projeto de captação de verba pública, para fazer projetos sociais né, com crianças e adolescentes para o desenvolvimento de cada uma daquelas modalidades”.

Continuando, o mesmo entrevistado também sugere outras formas de captação de recursos através de instituições privadas, inclusive internacionais. Segue o relato:

E6: *“Então teria que tentar parcerias com clubes, com entidades internacionais, com empresas de marketing, com captação de recursos estabelecendo eventos, inclusive, não esportivos, eventos inclusive culturais, shows ou alguma coisa nesse sentido, que hoje em dia ainda é evento que leva muita gente ao local, à Venium, por exemplo fazer, não é o ideal mas, fazer um show de cantor sertanejo, na instalação, no ginásio do basquete feminino.....Mas eu acho que deveria cada uma das federações, ligadas a cada uma das instalações, primeiramente, falando tentar estabelecer planos para que pudesse dar uso”.*

O entrevistado E9, traz sua percepção no que tange aos patrocinadores, mais especificamente com um possível olhar do patrocinador. Todavia, ele identifica uma oportunidade do poder público em assumir a responsabilidade e propor alguma alternativa de resgate social, ou seja, o poder público fazer o seu trabalho. Segue o relato:

E9: *“Olha, todo mundo vai falar: “vamos arrumar patrocínio!”. Não vai arrumar. A região de Deodoro é uma região muito degradada, os patrocinadores não querem investir lá. Então esse é o papel do poder público saber aproveitar as instalações para dar entretenimento e lazer para a população da região. Então se não houver um investimento público, inclusive, como forma de resgate social, vão acabar as instalações. Então, se fizer projetos, se contratar professores, se atrair a comunidade é um caminho que o poder público tem que fazer, senão não vai mudar, patrocínio privado dificilmente vai conseguir”.*

O entrevistado EM15, destaca que, até a presente data da realização da entrevista na data de 16/08/2020, a alternativa das Parcerias-Público-Privada fora descartada, não havendo interesse em retirar as instalações da administração militar.

Até o momento, pode-se perceber a influência do fator econômico no legado dos Jogos RIO-2016. Todavia, um outro aspecto que foi percebido nos discursos dos entrevistados que acabaram influenciando no legado dos Jogos e em Deodoro, concerne no “fator político”, ou seja, decisões políticas.

Neste sentido, as decisões políticas podem ser tomadas, independentemente do nível de Governo, conforme a importância que o Governante (Federal, Estadual, Municipal) dá ao esporte, mais especificamente, ao legado esportivo. No relato do

entrevistado E10, fica evidente que os Governantes do Estado e do Município do Rio de Janeiro dão mais importância nos legados urbanos e transporte. Segue o relato:

E10: “...para o esporte você tem uma perda porque a visão esportiva deixa de ter uma centralidade, porque tanto para a Prefeitura quanto para o Estado, o legado esportivo tem importância menor, em relação ao legado urbano, legado de transporte ou legado de revitalização do porto. Então o esporte acaba é, tendo menos importância do que originalmente planejado”.

Conseqüentemente, quando o esporte fica enfraquecido do ponto de vista dos governantes, pode haver um impacto nos recursos destinados à sua manutenção. O que pode resultar na busca de alternativa objetivando a sustentabilidade de alguma instalação esportiva, como o caso da parceria entre Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro e SESC.

A Prefeitura está como responsável por algumas estruturas esportivas na Zona Olímpica de Deodoro, dentre elas o Parque Radical. Neste local, havia uma parceria entre SESC (empresa privada) e Prefeitura do Rio de Janeiro, para cuidar e fomentar a prática de projetos sociais e esportivos. Entretanto, por questões políticas a parceria foi encerrada, conforme relato do entrevistado E9:

E9: “O SESC, por exemplo, apesar de ser privado ele acaba tendo, não tendo fins econômicos. O SESC tem, tinha dinheiro, apesar que cortou as verbas, era uma parceria interessante, que acabou sendo encerrada por problemas políticos, sempre os problemas políticos acabam atrapalhando”.

Foto 15 - Estrutura da pista de BMX



Fonte: Imagem cedida em 08/06/2018 pelo entrevistado E9

O entrevistado EM15 ressalta em seu discurso que hoje o grande problema do legado está relacionado ao descumprimento pela Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, na gestão atual, das suas obrigações de entrega das obras e recomposição das áreas modificadas.

Para ilustrar o que foi referenciado anteriormente quanto a gestão do legado em Deodoro, o link a seguir mostra um vídeo no qual mostra as infraestruturas que estão sob responsabilidade do Exército, como estão sendo utilizadas (projetos sociais e competições nacionais e internacionais) e as parcerias com Federações.

<https://youtu.be/fMwKK0jZtDE>

O entrevistado EM15, reconhece que ainda pode haver melhorias, apesar do CCFEx gerir a parte esportiva do Exército com muita competência, fruto da rede de relacionamentos esportivos que atravessa o Brasil. Para melhorar essa estrutura, há necessidade de: aumento do efetivo militar na estrutura atual; estabelecimento de uma fonte de recursos permanente, sem a necessidade de negociações anuais demoradas e; estabelecimento de novos acordos de cooperação com confederações esportivas.

No que tange a sustentabilidade financeira das infraestruturas esportivas em Deodoro, conforme apontado anteriormente, há um Acordo entre Ministério do Esporte (agora Ministério da Cidadania) e Ministério da Defesa, no caso, o Exército. Esse Acordo garante o custeio de manutenção para as instalações esportivas em Deodoro. Anualmente, é repassado uma estimativa de valor, de acordo com o planejamento do CCFEx, para que entre no orçamento do Ministério da Cidadania e, que seja repassado para o CCFEx.

Alternativas cujo objetivo é a busca da sustentabilidade financeira também são realizadas. Parcerias com Federações e Confederações esportivas têm a finalidade de captar recursos ou permutas destinados para a manutenção das instalações esportivas.

Contudo, não se encontrou evidências do potencial de uso das instalações esportivas para que se possa pensar e planejar uma forma de promover a autossustentabilidade financeira destas instalações.

A autossustentabilidade financeira está relacionada à gestão econômica das instalações, pois traduz todo o processo de decisão que envolve os respectivos fluxos financeiros (CUNHA, 2007). Para este autor, realizar uma gestão financeira equilibrada e maximizar os resultados econômicos a partir da obtenção de lucros, estas situações podem ser objetivos finais dos gestores previamente definidos.

No que tange a gestão financeira equilibrada, Cunha (2007), se refere a toda a instalação esportiva e não somente às atividades, ou seja, deve-se considerar todos os custos inerentes à amortização do investimento realização na construção, por exemplo. Já a maximização dos resultados econômicos, para este autor, concerne a maximização das receitas, por meio de todos os serviços possíveis, daquela infraestrutura esportiva.

Cunha (2007), destaca a possibilidade de reconhecimento de conflito entre estas situações, em que uma tem a perspectiva economicista com objetivos de maximização de lucro, no qual o esporte é o instrumento para atingir esse objetivo. A outra situação tem um viés mais próximo a uma gestão social, em que os recursos de uma atividade podem ajudar a financiar outra, de diferente natureza. Nesta última situação, os ganhos são contabilizados de outra forma, por meio de serviços prestados, do número de pessoas que utilizaram a instalação, indicadores que podem ser usadas para comparações em situações similares ou com os objetivos definidos no planejamento da gestão da instalação.

Neste sentido, conforme os relatos dos entrevistados e, buscando uma relação com esta última situação apresentada por Cunha (2007), em que a gestão tem um caráter mais social, a gestão que está sendo realizada nas estruturas esportivas em Deodoro tem maior aproximação

com esse viés. Por ser uma área militar no qual não se pode buscar a maximização financeira das estruturas esportivas, por não ser uma atividade fim do exército, de acordo com o entrevistado EM15, o uso destes espaços esportivos negociados por meio de permutas, para manutenção dos mesmos, o Ministério da Cidadania é quem custeia todos os gastos das instalações esportivas que estão sob a responsabilidade do Exército (entende-se como CCFEx), e a Prefeitura custeia as instalações esportivas que estão sob sua responsabilidade e desenvolve seus projetos para a comunidade de Deodoro, justifica-se essa característica mais social.

Por fim, se está vivendo o momento do legado dos Jogos RIO-2016, as infraestruturas esportivas em Deodoro estão entregues aos responsáveis, neste caso ao Exército e à Prefeitura. Agora, cabe aos gestores encontrar alternativas para tirar o melhor proveito, destas infraestruturas esportivas, de forma planejada e organizada, oferecendo para a sociedade opções de atividades que resultem em uma maior qualidade de vida.

O que foi planejado para Deodoro está sendo realizado, certamente não na sua plenitude, pois ainda há instalações esportivas que ainda estão aguardando manutenção, como o Campo de Hóquei sobre a grama e parte do Parque Radical, como a pista de BMX. A demora tem se justificado por falta de dinheiro e por indecisões políticas, além de possível burocracia quanto a gestão de contratos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a conceituação do termo legado, em megaeventos esportivos, a partir do resultado da análise dos autores referenciados na literatura e apresentados nesta pesquisa, oportunizou um entendimento de que o legado é o que, a partir de diferentes impactos, fica após a realização do megaevento, no país e nas cidades-sedes, sendo mensurável ou não, planejado ou não, e que cumpra um caráter social através do acesso à comunidade, independente do seu nível socioeconômico, às infraestruturas construídas ou revitalizadas, oportunizando transformação, benefícios e desenvolvimento.

Justifica-se essa consideração porque o legado não deve atender somente a determinados nichos da população, singularizando apenas o interesse de poucos (políticos) ou de uma classe social economicamente mais favorecida, mas pelo contrário, deve envolver principalmente a comunidade local, em todas as etapas de planejamento, onde as transformações acontecerão, e que estas possam proporcionar melhores condições de vida no que tange o acesso ao trabalho, saúde, meios de transportes e qualidade de vida. O termo transformação, vem no sentido benéfico e literal da palavra. Tem como significado transformar para melhor o dia a dia das pessoas em relação aos seus compromissos profissionais, familiares da comunidade como um todo oportunizando o desenvolvimento, não somente local, mas da cidade-sede como um todo.

Neste sentido, destaca-se o período de planejamento da candidatura para que contemple, alinhado com diferentes interesses políticos-econômicos-sociais-ambientais, o que ficará para a comunidade, de que forma será utilizado e como manter sua sustentabilidade econômica, evitando assim, a criação de “elefantes brancos” que somente serviram para onerar os cofres públicos, se tornando estruturas subutilizadas e de alto custo de manutenção.

É plausível que os megaeventos oportunizam desenvolvimento não apenas para o País, mas para as cidades-sedes; que é preciso a união de todos os níveis de Governos (Federal, Estadual e Municipal) e demais órgão e instituições, incluindo a Comunidade, envolvidos com a realização do megaevento.

Esse desenvolvimento tem que ser planejado, não somente para a entrega do megaevento, mas para após seu término. Entretanto, não faz sentido ser planejado e não colocar em prática, ou seja, não executar o que foi planejado, na pior das hipóteses, abandonar o que foi planejado, como se evidenciou na análise das informações coletadas através das entrevistas.

Conforme as três categorias e suas subcategorias de análise das informações, foi possível identificar: a primeira categoria foi “Planejamento dos Jogos RIO-2016”. Nesta categoria, identificou-se quatro subcategorias como: 1a. motivos para sediar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016, Rio de Janeiro; 1b. processo de planejamento da candidatura; 1c. planejamento do legado no complexo esportivo de Deodoro e 1d. planejamento da sustentabilidade financeira das instalações esportivas em Deodoro.

A segunda categoria foi denominada de “Execução dos Jogos RIO-2016”. As suas subcategorias são: 2a. participação das instituições que executaram o planejamento; 2b. possíveis impactos no orçamento geral dos jogos RIO-2016 e 2c. processo utilizado para contratações e licitações.

A terceira categoria denomina-se “Gestão das infraestruturas esportivas em Deodoro”. Tendo como subcategorias: 3a. instituições envolvidas na gestão; 3b. uso e manutenção das instalações esportivas e 3c. sustentabilidade financeira das instalações desportivas.

No que se refere categoria do planejamento dos jogos Rio 2016, no que tange a primeira subcategoria, pode-se identificar os motivos pelos quais levaram o País a tomar a decisão de sediar esse megaevento, que são: momentos político e econômico bons, fortalecer e projetar a imagem do país no exterior, desenvolver uma política de esporte nacional, captar investimento estrangeiro, incentivar projetos sociais e ampliar o acesso à prática esportiva nacionalmente. (BRASIL, 2016g, 2016a, 2016d, ANDREW, 2014, GIAMBIAGI; FILHO, 2015).

Sobre a segunda subcategoria que se refere ao processo de planejamento da candidatura, identificou-se a criação de um grupo composto por membros do Governo federal, Estadual e Municipal, além de membros do Comitê Olímpico Brasileiro e empresas privadas. No que se refere ao grupo do Governo Federal, este era um grupo interministerial, pois observou-se a presença de pessoas que compunham os Ministérios do Esporte, da Defesa, da Educação entre outros. No que se refere aos governos estadual e municipal, avião integrantes de suas respectivas Secretaria e departamentos, como exemplo, Secretaria estadual do esporte, Secretaria de planejamento, Secretaria do meio ambiente, assim como seus respectivos departamentos. Neste sentido, o processo de planejamento teve a participação dos diferentes níveis de poderes (Federal, estadual e Municipal). Do processo de planejamento da candidatura, originou o documento denominado Dossiê de Candidatura dos Jogos RIO-2016 (BRASIL (2018a), BRASIL (2016h), BRASIL (2016i), BRASIL (2016g), BRASIL (2017a), BRASIL (2018b), BRASIL (2016a)).

No que concerne a terceira Subcategoria classificada como “Planejamento do legado no complexo esportivo de Deodoro”, identificou-se durante a entrevista de um dos gestores militares responsáveis pelo planejamento do legado do complexo esportivo de o Deodoro (EM15) que o Exército, por intermédio da APO, coordenou a elaboração de um Plano de Legado, que abarcou um corpo principal e diversos anexos contendo as responsabilidades dos diversos Órgãos de Direção Geral e Setorial do Exército. Este Plano ficou pronto antes do Jogos RIO-2016 e orienta a execução dos trabalhos em andamento. O plano encontra-se publicado no Boletim do Exército da época. O planejamento do legado também pode ser encontrado nos seguintes documentos produzidos pela APO, COB e pela equipe interministerial que produziu o Dossiê da Candidatura dos Jogos RIO-2016.

Em relação a quarta e última subcategoria, denominada “Planejamento da sustentabilidade financeira das instalações esportivas em Deodoro”, conforme o relato dos entrevistados, E11 e EM15, tanto a sustentabilidade quanto à manutenção das instalações esportivas seriam realizadas por intermédio de recursos financeiros repassados atualmente pela Secretaria Especial do Esporte (SEE)/Ministério da Cidadania (MC), por meio de Termo de Execução Descentralizada (TED), negociados periodicamente, normalmente anual ou bianual. Outra proposta envolvia a participação e a colaboração da Parceria Público Privado.

Na segunda categoria denominada “Execução dos Jogos RIO-2016”, a sua primeira subcategoria se refere à participação das instituições que executar o planejamento. Nesta subcategoria, identificou-se a existência de um Comitê Organizador (composto por integrantes dos governos Federal, Estadual, Municipal) e o Movimento Olímpico (COB e CPB). Entretanto, quem executava as obras era a Prefeitura com verba própria e com verba do Ministério do Esporte.

Referente a segunda subcategoria, “possíveis impactos no orçamento geral dos Jogos RIO-2016”, identificou-se que a tomada de decisão do gestor pode produzir efeitos sinérgicos e capitalização de ganhos em vários domínios (CUNHA, 2007). Neste sentido, houve relatos de que as exigências oriundas dos Presidentes das Federações Esportivas Internacionais para suas respectivas modalidades, poderiam impactar no orçamento geral dos Jogos. Outro aspecto observado foi que situações não planejadas, também poderiam influenciar no orçamento.

Sobre o processo utilizado para contratações e licitações, o Governo Federal utilizou-se do RDC (Regime Diferenciado de Contratação: lei nº12.462, de 4 de agosto de 2011 (BRASIL, 2011), que tinha como objetivo desburocratizar o processo de licitações.

No que concerne a última categoria denominada de “Gestão das infraestruturas esportivas em Deodoro”, as Instituições envolvidas na gestão são: o Exército (CCFEx) tendo como gestor um dos integrantes da AGLO e a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. Está é responsável por duas infraestruturas esportivas, sendo elas o Estádio Olímpico de Canoagem e o Centro Olímpico BMX. Sobre o “Uso e manutenção das instalações esportivas”, pode ser observado duas realidades: a primeira em relação às informações prestadas pelo Gestor local do Exército, onde foi apresentado que o número de eventos tem sido significativo. Em 2018 foram realizados 113 eventos; em 2019 foram realizados 140 eventos e em 2020 foram realizados 107 eventos até o mês de agosto. Contudo, não foi repassado maiores detalhes sobre esses eventos.

A segunda realidade diz respeito à gestão da Prefeitura. Se por um lado há evidências da falta de manutenção e uso da Pista de BMX, no Estádio Olímpico de Canoagem a Prefeitura vem realizando aulas de natação, hidroginástica. Há um total de 1200 alunos nestas atividades. Aos finais de semana esta infraestrutura é usada pela comunidade local como área de lazer, ou seja, como “piscinão” e, aos finais de semana, eventualmente tem competições e treinamento de atletas.

Por fim, quanto a “Sustentabilidade financeira das instalações esportivas”, conforme acordo entre Ministério do Esporte (agora Ministério da Cidadania) e Ministério da Defesa, no caso, o Exército, está garantido o custeio de manutenção para as instalações esportivas em Deodoro. Anualmente, é repassado uma estimativa de valor, de acordo com o planejamento do CCFEx, para que entre no orçamento do Ministério da Cidadania e, que seja repassado para o CCFEx.

Neste planejamento, havia a criação de um Instituto de Excelência Esportivo no qual as infraestruturas esportivas localizadas nas zonas Olímpicas da Barra e Deodoro, teriam sua sustentabilidade financeira suportada nos acordos realizados entre os Ministérios de Esporte, Defesa, Educação e Ciências e Tecnologia, além de empresas privadas e parcerias público-privadas.

De forma geral, os resultados indicaram também que esta infraestrutura esportiva está sendo utilizada para competições, treinamentos de equipes, projetos sociais e pela comunidade local. O que evidencia estar em conformidade com a proposta do legado, de uma forma geral. Contudo, devido à falta de manutenção o Campo de Hóquei sobre a grama, é uma infraestrutura que está sendo pouco aproveitada. Cabe apontar que esta infraestrutura, originalmente era para ser na zona Olímpica da Barra, mas foi transferida para a zona Olímpica de Deodoro, conforme relatado do entrevistado E5.

Apesar dos resultados apontarem favoravelmente a execução do planejamento, mesmo que não esteja ocorrendo em sua plenitude, também há atraso no repasse de dinheiro do Ministério da Cidadania para o Exército, neste ano, conforme relato do entrevistado EM15. Esse atraso foi justificado pela falta de dinheiro no respectivo Ministério. Isso pode evidenciar a falta de planejamento de uma política pública para o esporte nacional e o legado dos Jogos.

O Rio de Janeiro passou a ter uma infraestrutura esportiva no qual o esporte, desde a sua base até o alto rendimento, poderia ser fomentado por Governantes. Entretanto, está sendo subutilizada por falta de “matéria prima”, ou seja, outros eventos esportivos de alto rendimento, por exemplo, como Campeonatos Mundiais, Sul-americanos, Panamericanos. Estes eventos também colaborariam na sustentabilidade financeira destas infraestruturas, além de todo um cenário favorável ao desenvolvimento de uma estratégia esportiva para o país. O que atualmente, o Brasil não tem!

Foi planejado como estratégia esportiva para o país, a criação de uma Rede Nacional de Treinamento, que seria o pilar do sistema nacional do esporte onde as infraestruturas dos Parques Olímpicos, da Barra e Deodoro, seriam, do ponto de vista dos centros de treinamento, àqueles com mais tecnologia, com mais ciência, voltados não somente para o alto rendimento, mas para a formação e desenvolvimento de atletas. Estes centros de treinamento se articulariam com os demais centros regionais e municipais, conforme cada modalidade.

Observa-se que após o encerramento dos Jogos RIO-2016, o projeto da Rede Nacional de Treinamento não saiu do papel. O que se tem visto, principalmente pelos meios de comunicação, como televisão e internet, que o Brasil abandonou essa política de legado, aparentemente. O que reforça que o Brasil não tem um plano estratégico de esporte à nível Nacional.

Essa falta de política pública para o esporte no Brasil, passa exclusivamente por decisões políticas. Fazendo uma breve comparação entre Governos, no que tange ao esporte, no Governo em que foi feito todo planejamento e execução dos Jogos RIO-2016, identificava-se com uma proposta para o esporte em suas várias dimensões, como a dimensão do lazer, participativo, saúde e alto rendimento. Toda essa política se fortaleceria e colocaria o país em outro nível com a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos no Rio de Janeiro, pois com as estruturas esportivas construídas em diferentes regiões do país, atingiria todas as dimensões supracitadas, levando para a sociedade brasileira, benefícios para a saúde, além de outros ganhos.

O que se vê atualmente, é um abandono ou descaso por todo um trabalho que levou anos para ser planejado e executado. Além de não existir uma política nacional de esporte no país, nada garante que após a troca de Governantes, o planejamento previamente realizado seja executado. Mas isso é a

nossa democracia, onde cada Governante que assume a direção do país tem uma posição, um projeto diferente, define onde colocar e onde tirar o dinheiro, que é público.

Neste sentido, trago algumas questões para reflexão sobre a realização dos Jogos Olímpicos:

1. A construção de várias Arenas em uma mesma cidade seria a melhor opção para realizar um megaevento?
2. Há demanda para o uso desses espaços após a realização do megaevento?

Em princípio são perguntas simples, mas acredito que as respostas implicariam em uma profunda análise por partes dos Governantes. Diante disso, entende-se como um papel importante para a possibilidade de novos estudos, investigar o gerenciamento de outras infraestruturas esportivas no que tange a seu planejamento. Buscar conhecer outras realidades, visto que cada ambiente apresenta suas especificidades, outras estratégias de maximização de uso destas instalações, projetos que são desenvolvidos, enfim, informações que possam contribuir para a tomada de decisão do gestor, com intuito de retroalimentar seu planejamento.

Buscar realizar estudos em que se defina os mesmos indicadores, para que se possa fazer comparações, análises mais completas do cenário onde a instalação esportiva está inserida, seria importante na geração de conhecimento, para os gestores. O objetivo seria buscar a otimização máxima dessas instalações, buscando sua autossustentabilidade.

Embora esta pesquisa procure trazer a perspectiva da análise do gerenciamento do legado das infraestruturas esportivas em Deodoro, é importante que novos estudos investiguem a perspectiva de outros cenários. Assim, é possível que a contribuição de outros gestores possa otimizar a execução do planejamento, como também melhorar na sua formação.

Da mesma forma, coloca-se como crucial, verificar de maneira mais profunda como uma política pública de esporte, contribuí para a o planejamento e maximização de resultados nas infraestruturas esportivas, tendo em vista que muitas vezes nem Estados e nem Municípios têm um projeto de política pública para o esporte. Contudo, salienta-se que é importante que nos refiramos a uma articulação entre política pública-planejamento-sustentabilidade financeira, rompendo com a teoria dos elefantes brancos.

Ponto fundamental que pode emergir para novas contribuições, se dá por investigar de forma específica a relação de planejamento, execução e sustentabilidade. Parece importante

ampliar esse conhecimento, a fim de saber como ocorrem essas relações, quais as suas influências e as estratégias utilizadas nas instalações esportivas para qualificar estes processos.

Como limitações, aponta-se que este estudo se concentrou especificamente em Zona Olímpica com uma característica peculiar por ser uma zona militar. De igual modo, o critério de seleção dos entrevistados, não oportunizando a participação de representantes da comunidade que frequenta as instalações esportivas de Deodoro, por meio de algum projeto esportivo, pode ter levado à uma redução de percepção em relação às informações sobre o gerenciamento a partir do olhar de quem recebe as propostas de atividades.

Menciona-se ainda outro ponto entendido como limitador do estudo, o fato de que no momento de coleta de informações, os relatos de alguns entrevistados ao se referirem à gestão do legado das infraestruturas esportivas em Deodoro, poderia não ser informações atuais. Outro aspecto limitador foi em relação a impossibilidade de viajar até o local do estudo, ou seja, Deodoro, devido a pandemia. Acredito que poderia enriquecer este trabalho o fato de poder passar um período no Complexo Esportivo de Deodoro, acompanhando o dia a dia das atividades.

Com o fim desta pesquisa, pretende-se que o conhecimento produzido possa retornar à prática profissional, qualificando o trabalho de diversos profissionais, especialmente dos gestores de instalações esportivas, de modo a valorizar o processo planejamento. Além disso, espera-se que este estudo possa inspirar outros profissionais da área da gestão esportiva a trazerem para o ambiente acadêmico/científico problematizações da prática diária dos seus campos de atuação, para que novas perguntas possam surgir, emergindo novos conhecimentos.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para despertar, nas instâncias políticas, a importância de se ter uma política esportiva bem definida para que seja feito um planejamento alinhado aos objetivos desta política, fazendo com que essas infraestruturas esportivas possam ser aproveitadas de forma plena, independente a dimensão esportiva. Que se faz necessário um maior número de pesquisas relacionado ao legado dos megaeventos focando na área do gerenciamento das infraestruturas esportivas.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. A “revisão de literatura” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44.
- ANDREW, J. A máfia dos esportes e o capitalismo global. In: ANDREW, J. *et al* (Ed.). **Brasil em jogo: o que fica da Copa e das Olimpíadas**. São Paulo: Bomtempo: Carta Maior, 2014. p.51-56.
- AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA. **Matriz de responsabilidades: 2016 Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro**. Versão 1. Rio de Janeiro, 2014
- BAHIA, M. C. Legados socioambientais. In: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papyrus, 2013. p.155-171.
- BECHARA, M. Modelo M4 para gestão de legados de megaeventos esportivos com foco na responsabilidade social e políticas públicas. In: DACOSTA, L. P. *et al.* (Ed.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p.255-261.
- BERNASCONI, J. R. Legados para a infraestrutura. In: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papyrus, 2013. p.139-153.
- BILHIM, J. **A governação nas autarquias locais**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. 2004.
- BONALUME, C. R. Legados para o controle social em políticas públicas de esporte e lazer. In: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papyrus, 2013. p.35-58.
- BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Brasília, 2016l. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 18 out 2018.
- BRASIL. **Lei nº12.462, de 4 de agosto de 2011**. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112462.htm. Acesso em: 18 out 2018.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **CCFEx-FSJ**. De 30 de junho de 2019. Complexo Esportivo de Deodoro: Memória do Legado Olímpico. Rio de Janeiro, 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 233-Eme, de 21 de Junho de 2016**. Plano de gestão do legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO- 2016. Brasília, 2016g.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 233-EME, de 21 de junho de 2016**. Aprova o Corpo do Plano de Gestão do Legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos

RIO-2016 (JO 2016), e o respectivo Anexo “A” – Cronograma de Atividades, para o Exército Brasileiro. Separata ao Boletim do Exército, n. 25, 2016i.

BRASIL. Ministério do Esporte. Autoridade de Governança Olímpica. **Plano de Legado**. Parque Olímpico da Barra – Velódromo. Rio de Janeiro, 2017a.

BRASIL. Ministério do Esporte. Autoridade de Governança Olímpica. **Relatório de Gestão do exercício de 2017**. Rio de Janeiro, 2018b.

BRASIL. Ministério do Esporte. Autoridade de Governança Olímpica. **Relatório de Gestão do exercício de 2018**. Rio de Janeiro, 2019c.

BRASIL. Ministério do Esporte. Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO-2016/COJO. **O balanço do legado: Jogos olímpicos e paralímpicos RIO-2016**. 1. ed. 2018a.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Política Nacional do Esporte**. Resolução nº. 05 do Conselho Nacional do Esporte – CNE, de 14 de junho de 2005.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Publicação Organizador RIO-2016: Dossiê de Candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016**. Rio de Janeiro, 2016a. Dossiê 1.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Publicação Organizador RIO-2016: Dossiê de Candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016**. Rio de Janeiro, 2016b. Dossiê 2.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Publicação Organizador RIO-2016: Dossiê de Candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016**. Rio de Janeiro, 2016c. Dossiê 3.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Publicação do Comitê de Gestão das Ações Governamentais Federais para a Candidatura RIO-2016: caderno de legados Brasil**. Rio de Janeiro, 2016d.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Publicação do Comitê de Gestão das Ações Governamentais Federais para a Candidatura RIO-2016: caderno legado social**. Rio de Janeiro, 2016e.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Publicação do Comitê de Gestão das Ações Governamentais Federais para a Candidatura RIO-2016: caderno legado urbano e ambiental**. Rio de Janeiro, 2016f.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Executiva. **Relatório de gestão do exercício 2015**. Brasília, 2016h.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Executiva. **Relatório de gestão do exercício 2016**. Brasília, 2017b.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Executiva. **Relatório de gestão do exercício 2017**. Brasília, 2018c.

CARIS, J., ROSA, R., MONTEIRO, J. O legado Olímpico. *In*: GIAMBIAGI, F. (org). **Depois dos Jogos: pensando o Rio para o pós 2016**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p.66-76.

CARTA Olímpica vigente a partir de 2018. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/ES-Olympic-Charter.pdf#_ga=2.120499784.1148038651.1542893301-152867354.1542893301>. Acesso em: 18 out. 2018.

CARVALHO, R. B. de. Megaeventos esportivos: Legados para a economia. *In*: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papyrus, 2013. p.35-58.

CASHMAN, R. **Olympic Legacy in an Olýmpic City**: Monuments, Museums and memory. Global and cultural critique: Problematizing the Olýmpic Games: Fourth International Symposium for Olýmpic, October, 1998. p. 107-114.

CAUDURO, Maria Teresa. Pesquisa: a construção de um conhecimento. *In*: FERNANDES, Luiz Fernando Framil *et al.* **Investigação em educação física e esportes**: um novo olhar pela pesquisa qualitativa. Novo Hamburgo: Feevale, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente na moderna administração das organizações: edição compacta. 3 ed. ver. e atual. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CUNHA, L. M. **Os espaços do desporto**: uma gestão para o desenvolvimento humano. Coimbra: Ed. Almedina, 2007.

DACOSTA, Lamartine P. Modelo 3D para gestão do planejamento e replanejamento de legados de megaeventos esportivos. *In*: DACOSTA, L. P. *et al.* (Ed.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p.237-245.

DACOSTA, Lamartine. P. **Olympic studies** – Chapter 1. Rio de Janeiro: Editora Gama Filho 2002.

DACOSTA, Lamartine. P.; MIRAGAYA, A. Estado da Arte do Conhecimento sobre Legados de Megaeventos Esportivos no Exterior e no Brasil. *In*: DACOSTA, Lamartine P. *et al.* (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 33-45.

DACOSTA, Lamartine P. *et al.* (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 47-50.

DAMO, A. S.; OLIVEN, R. G. Megaeventos esportivos no Brasil: nem bênção, nem maldição. *In*: **Megaeventos esportivos no Brasil**: um olhar antropológico. Campinas: Armazém do Ipê, 2014. p. 13-32.

DASILVA. O. A importância dos legados de megaeventos esportivos para a política nacional de esporte no Brasil. *In*: DACOSTA, L. P. *et al.* (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 19-20.

DASILVA, C. L. Legados de megaeventos esportivos: perdas e ganhos para a educação física escolar. *In: MARCELINO, Nelson Carvalho. (org.). Legados de megaeventos esportivos.* Campinas: Papirus, 2013. p. 221-240.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamento da iniciativa empresarial.** São Paulo: Mac Graw Hill, 1989.

DENZIM, Norman Kent. **The research act.** Englewood Cliffs: Prectice-Hall. 1989.

DE MIRANDA, A. Os Jogos Olímpicos 2012 em Londres Leste: da desindustrialização à regeneração. *In: DACOSTA, Lamartine. P. et al. (Ed.). Legados de Megaeventos Esportivos.* Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 159-163.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 14.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FERNANDES, L. Para além dos Jogos: os grandes Eventos esportivos e agenda do desenvolvimento nacional. *In: JENNINGS, A. (Org). Brasil em jogo: o que fica da Copa e das Olimpíadas?* São Paulo: Boitempo Editorial, 2014. p. 57-64.

FILGUEIRA, J. C. M. A importância dos legados de megaeventos esportivos para a Política Nacional de Esporte no Brasil: cidade, cidadania e direitos dos cidadãos. *In: DACOSTA, Lamartine P. et al. (Ed.). Legados de Megaeventos Esportivos.* Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 65-74.

GAYA, Adroaldo. **Projetos de pesquisa científica e pedagógica: o desafio da iniciação científica.** Belo Horizonte: Casa da Educação Física, 2017.

GIAMBIAGI, F; FILHO, L. C. de O. Perspectivas de uma cidade em transformação. *In: GIAMBIASE, Fábio. et al. Depois dos Jogos: pensando o Rio para o pós 2016.* 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDIM, José Roberto *et al.* O processo de consentimento livre e esclarecido em pesquisa: uma nova abordagem. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 372-374, out./dez. 2003.

GNECCO, J.R. Apontamentos sobre a realização e os legados dos Jogos Pan Americanos Rio 2007. *In: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. Legados de Megaeventos Esportivos.* Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 264-268.

GRATTON, C.; PREUSS, H. Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. **The International Journal of the History of Sport**, v.25, n.14, 2008. DOI: [10.1080/09523360802439023](https://doi.org/10.1080/09523360802439023)

- HALL, C.M. Hallmark. **Turism Event: Impacts, Management and Planning**. London. 1992.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IOC. **The Legacy of the Olympic Games 1984-2000**. MORAGAS, M., KENNET, C., PUIG, N. (org.). Lausanne: International Symposium, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEME, A. F. P. Revisão Descritiva do modelo East London para legados de Jogos Olímpicos e Paralímpicos. *In*: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 209-214.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACHADO, R. P. T.; RÚBIO, K. Legados do esporte: Atletas, cultura e educação. *In*: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papirus, 2013. p.35-58.
- MACRURY, I. Regeneração social e cultural. *In*: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 151-158.
- MARCELLINO, N. C. Legados de megaeventos: uma abordagem geral. *In*: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papirus, 2013. p.9-18..
- MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira; BRISOLA, Elisa Maria Andrade. Análise Por Triangulação de Métodos: Um Referencial Para Pesquisas Qualitativas. **Revista Univap**, São José dos Campos, v. 20, n. 35, p. 201–208, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.18066/revunivap.v20i35.228>. Acesso em: 11 jan. 2020.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; Theóphilo, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASCARENHAS, G. Megaeventos esportivos e urbanismo: contextos históricos e legado social. *In*: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 193-197.
- MAZO, Janice; ROLIM, Luis Henrique; DACOSTA, Lamartine. Em busca de uma definição de legado na perspectiva de Megaeventos Olímpicos. *In*: Rodrigues, R.P., PINTO, L.M.M.,

DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 117-120.

MEIRELES, Hely Lopes. **Autarquias e entidades parastatais**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/22985/21745>>. Acesso em: 25 set. 2018.

NEW ZEALAND TOURISM RESEARCH INSTITUTE. **The benefits of events**: na annotated bibliography. 2007.

PORTO, E. T. R.; AZZINI, E. de P. Jogos Paralímpicos de 2016: um mundo de possibilidades. *In*: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papirus, 2013. p.35-58.

POYNTER, G. **From Beijing to Bow Bells**: Measuring the Olympic Effects (London East Research Institute. Working paper in Urban Studies). Londres: London East University, 2006.

POYNTER, G. Regeneração Urbana e Legado Olímpico de Londres 2012. *In*: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Desportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 121-151.

POYNTER, G.; MACRURY.I. **Olympic cities: 2012 and the Reshaping of London**. Ashgate Publishers. 2009.

PREUSS, H. Aspectos Sociais dos Megaeventos Esportivos. *In*: RUBIO, K. (Org.). **Megaeventos esportivos**, legado e responsabilidade social. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 13-35.

PREUSS, H. The conceptualisation and measurement of mega Sport event legacies. **Journal of Sport andtourism**, v. 12, n. 3, p. 207-227, 2007.

PREUSS, H. **Legados de Megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes. 2008.

PREUSS, H; GUTEMBERG, J. Impactos Econômicos de Megaeventos: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. *In*: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Desportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 79-90

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRONI, M. W. Observações sobre os impactos econômicos esperados dos Jogos Olímpicos de 2016. **Motrivivência**, Florianópolis, v. 21, n. 32-33, p. 49-70, jun./ dez. 2009.

RAEDER, S. Desenvolvimento urbano em sedes de megaeventos esportivos. *In*: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 198-208.

RECHIA, S.; SILVA, E. A. P. da. Espaços e equipamentos de lazer em época de megaeventos esportivos: entre o sonho mais dourado e a realidade mais cruel. *In: MARCELLINO, N. C.(org). Legados de megaeventos esportivos*. São Paulo: Papirus, 2013. p.197-219.

REPPOLD FILHO, A.R. Jogos Olímpicos Rio de Janeiro 2016. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 68, n.2, 2016. Disponível em:<[http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid S0009-67252016000200010&script=sci_arttext](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252016000200010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 set. 2018.

REPPOLD FILHO, A.R. Regeneração urbana e direitos do Cidadão: o caso dos Jogos olímpicos de Atlanta 1996. *In: DACOSTA, L. P. et al. (Ed.). Legados de megaeventos esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 173-186.

RIBEIRO, F. T. Legado de megaeventos esportivos sustentáveis: a importância das instalações desportivas. *In: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. Legados de Megaeventos Desportivos*. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 121-151.

RODRIGUES, R. P. Legado para as políticas públicas brasileiras de esporte e lazer: governança interfederativa dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. *In: MARCELLINO, N. C.(org). Legados de megaeventos esportivos*. São Paulo: Papirus, 2013. p.19-34.

RODRIGUES, R. P.; PINTO, L. M. S. de M. Subsídios para pensar os Legados de megaeventos esportivos em seus tempos presente, passado e futuro. *In: DACOSTA, L. P. et al. (Ed.). Legados de Megaeventos Esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 21-25.

ROLNIK,R. Megaeventos: direito à moradia em cidades à venda. *In: JENNINGS, A. (Org). Brasil em jogo: o que fica da Copa e das Olimpíadas?* São Paulo: Boitempo Editorial, 2014. p. 65-70.

ROSADO, António; Mesquita, Isabel; Colaço, Carlos. **Desporto e atividade física: métodos e técnicas de investigação qualitativa**. Cruz Quebrada: Ed. FMH, 2012.

RUBIO, K. O legado Educativo dos Megaeventos Esportivos. **Motrivivência**, Florianópolis, v. 21, n. 32-33, p. 71-88, jun./dez. 2009.

RUBIO, K. O legado heróico do papel social do Atleta. *In: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. Legados de Megaeventos Esportivos*. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 215-223.

RUBIO, K. (Org.) **Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

RÚBIO, K.; MESQUITA, R. M. de. **Os estudos olímpicos e o olimpismo nos cenários brasileiros e internacional**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2011.

SEIXAS, T. **Copa do Mundo de Futebol FIFA Brasil 2014: uma análise da candidatura de Pernambuco com subsede**. Porto, Universidade do Porto, 2010. Dissertação de Mestrado. 2010.

SEMENSATO, C. A. G. **Políticas públicas de cultura para os megaeventos no Rio de Janeiro**. 2012. Disponível em: <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2012/09/Clarissa-Alexandra-Guajardo-Semensato.pdf>>. Acesso em 23 out 2013.

SILVA, Sheila Aparecida Pereira dos Santos. A pesquisa qualitativa em Educação Física. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 87–98, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2594-5904.rpef.1996.138481>. Acesso em: 11 jan. 2020.

SOUZA, J. de; MARCHI JUNIOR, W. Os "Legados" dos Megaeventos Esportivos no Brasil: algumas notas e reflexões. **Motrivivência**, Florianópolis, v. 21, n. 32-33, p. 245-255, jun./dez. 2009.

STOPPA, E. A.; ISAYAMA, H.F. Formação e atuação profissional em esporte e lazer: reflexões sobre a secretaria de esporte, lazer e recreação de São Paulo e os legados da Copa do Mundo de 2014. In: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo: Papyrus, 2013. p.173-195.

TAVARES, O. Instalações temporárias do Pan Rio 2007: possíveis legados. In: RUBIO, K. (Org.). **Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 77-87.

TAVARES, O. Megaeventos esportivos. **Movimento**, Porto Alegre, v. 17, n. 03, p. 11-35, jul./set. 2011.

TOMLINSON, A. **Olympic legacies: recurrent rhetoric and harsh realities**. 2014. p.137-158. Disponível em:< <https://doi.org/10.1080/21582041.2014.912792>>. Acesso em 15 set 2017.

TRUÑO, E. Estruturação de megaeventos e regeneração urbana: Barcelona 1992 e Torino 2006. In: DACOSTA, L. P. *et al.* (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 165-171.

UVINHA, R. R. Megaeventos esportivos: Legados para o turismo e hotelaria. In: MARCELLINO, N. C.(org). **Legados de megaeventos esportivos**. São Paulo. Papyrus, p.107-122, 2013.

VIEIRA, Sonia. **O tamanho da amostra nas entrevistas qualitativas**. 2014. Disponível em: http://soniavieira.blogspot.com/2014/01/o-tamanho-da-amostra-nas-entrevistas_18.html. Acesso em: 25 mar. 2020.

VILLANO, B. *et al.* Seminário gestão de legados de megaeventos esportivos: pontos de convergência. In: RODRIGUES, R.P., PINTO, L.M.M., DACOSTA, L.P. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Desporto, 2008. p. 101-104.

VILLANO, B., TERRA, R. Definindo a temática de legados de megaeventos esportivos. In:

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. 1.ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO
HUMANO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****PESQUISA: GESTÃO DO LEGADO DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS DOS
JOGOS RIO-2016, NO COMPLEXO ESPORTIVO DA ZONA OLÍMPICA DE
DEODORO.**

COORDENAÇÃO: Orientador Prof. Dr. Alberto Reinaldo Reppold Filho

Participante Doutorando: Christiano Guedes

Instituição que pertence o Doutorando: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano

Faculdade de Educação Física, Fisioterapia e Dança

1. NATUREZA DA PESQUISA: Você está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como finalidade estudar a Gestão do Legado das Infraestruturas Esportivas dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, na região de Deodoro, do RIO-2016.

2. PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa profissionais que atuaram nos órgãos Governamentais Federal (extinto Ministério do Esporte e atual Secretaria Especial do Esporte, Ministério da Defesa, e TCU), Estadual (TCE e Secretaria do Esporte, Lazer e Juventude (Seelje) do RJ) e Municipal (TCM e Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do RJ). Profissionais que atuam ou atuaram nos seguintes órgãos: COB, CPB, COJ, AGLO e Entidades Privadas, além de profissionais que participaram no planejamento dos Jogos RIO-2016, durante e/ou após término deste megaevento que possam contribuir com informações sobre o legado de instalações esportiva do Complexo Esportivo da Zona Olímpica de Deodoro dos Jogos RIO-2016.

3. ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: Ao participar deste estudo você fará parte dos profissionais envolvidos com a pesquisa através de entrevista. A previsão do seu tempo de participação na pesquisa será de até 90min. Após sua participação como entrevistado, por exemplo, a transcrição da entrevista será apresentada ao participante para aprovação. Você tem a liberdade de se recusar a participar de qualquer dinâmica bem como de expressar sua opinião pessoal a qualquer momento em que questões forem levantadas, tendo a liberdade de desistir de participar a qualquer tempo que decida sem qualquer prejuízo. No entanto solicitamos sua colaboração para que possamos obter melhores resultados da pesquisa.

4. RISCOS E DESCONFORTO: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais de nenhuma ordem e os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

Sobretudo, os riscos são mínimos e inerentes à participação dos entrevistados em uma entrevista, sendo de ordem moral, intelectual, social e cultural. Nesse sentido, optou-se por elaborar um roteiro de entrevista no qual as perguntas não causassem um sentimento de desconforto psicológico ou emocional, intimidação, desconfiança sobre alguma outra intenção ou de qualquer tipo de julgamento de valor ou tomada de decisão.

No que tange ao modo de realizar a entrevista, será adotado o maior rigor científico. Como objetivo de minimizar qualquer tipo de risco, serão adotadas as seguintes estratégias no ato da entrevista: transmitir ao sujeito da pesquisa a certeza e a garantia de sigilo e anonimato; a entrevista será realizada de forma individual e em local público; será esclarecido sobre o conteúdo da pesquisa bem como seus objetivos; será explicado de que forma será feita a análise das informações levantadas através da entrevista; será orientado sobre o seu direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento, não havendo qualquer tipo de prejuízo ou de punição e, por fim, será informado dos benefícios que a sua participação proporcionará aos leitores da pesquisa, no sentido de contribuir com o desenvolvimento da gestão do legado de infraestruturas esportivas.

Em caso de desconforto com alguma questão abordada na entrevista, Você pode imediatamente solicitar para parar, sem prejuízo algum.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente confidenciais e utilizadas somente para fins científicos. Acima de tudo interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada participante. O pesquisador garante que a identidade do participante não será revelada.

6. BENEFÍCIOS: Ao participar desta pesquisa, o(a) Sr.(a). não terá nenhum benefício direto imediato. Entretanto, espera-se que futuramente os resultados deste estudo sejam usados em benefício do planejamento de futuros Megaeventos esportivos no que tange a Gestão dos Legados de complexos esportivos e, que você e/ou sua Empresa/Instituição Pública e/ou Privada possa usufruir desse benefício.

7. PAGAMENTO: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como não receberá nenhum tipo de pagamento por sua participação.

8. GARANTIAS: O pesquisador garante a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou econômico-financeiro; Garante que sempre serão respeitados os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, além dos hábitos e costumes.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para que possamos desenvolver as dinâmicas para a pesquisa. Solicito também autorização para realizar gravação de áudio e/ou vídeo durante as dinâmicas dos eventos. Os arquivos de áudio são confidenciais e serão usados por mim, Christiano Guedes, para análise conjunta dos dados e lhe asseguro que esses arquivos de áudio não serão publicados. Informo também que seu nome não será divulgado nos resultados desta pesquisa.

Para tanto, preencha os itens que se seguem:

1. Se autorizar a gravação de áudio e/ou vídeo, deixe desmarcado a opção abaixo.

() Não autorizo a gravação de áudio e/ou vídeo da entrevista.

2. Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, informo que aceito participar desta pesquisa.

Nome	
Assinatura	
Data e local	

Comitê de Ética em Pesquisa – Pró-Reitoria de Pesquisa - UFRGS			
Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - 2º andar do Prédio da Reitoria - Campus Centro			
Bairro: Farroupilha	CEP: 90.040-060	UF: RS	Município: Porto Alegre
Telefone: (51)3308-3738	Fax: (51)3308-4085	E-mail: etica@propeq.ufrgs.br	

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO
HUMANO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA

Informações sobre a Entrevista

Data:

Hora de início:

Hora de término:

Duração:

Local de realização:

Dados de Identificação:

- a) Qual seu nome?
- b) Qual sua formação educacional?
- c) Qual sua função atual?
- d) Você atuou em que esfera governamental: Federal, Estadual ou Municipal?

Roteiro da Entrevista: **Período de “Planejamento” dos Jogos RIO-2016.**

- 1) Fale sobre sua responsabilidade durante o período de planejamento dos Jogos RIO-2016.
- 2) Explique como ocorreu o planejamento para a candidatura do Brasil como sede dos Jogos RIO-2016.
- 3) Fale sobre os motivos que levaram a tomada de decisão para o país sediar os Jogos RIO-2016?
- 4) Como o tema da pesquisa é sobre o legado das instalações esportivas, fale sobre o planejamento do legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro?
- 5) Assim como os Jogos Olímpicos ocorrido Barcelona é um case de sucesso em relação ao legado, e, em contrapartida, a edição dos Jogos Olímpicos na Grécia é um exemplo negativo, durante o processo de planejamento foi pensado alguma estratégia para alcançar a sustentabilidade financeira das instalações esportivas após o término dos Jogos RIO-2016? Fale sobre esse tema?

- 6) Você tem conhecimento sobre algum plano de negócio realizado para cada instalação esportiva na Zona Olímpica de Deodoro?
- 7) Durante o período de planejamento dos Jogos RIO-2016, fica evidente os mais diversos tipos de interesse na realização deste megaevento. Fale sobre as dificuldades do planejamento em relação ao legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro?
- 8) Durante esse período de planejamento, o que mais você poderia falar?

Roteiro de Entrevista: **Período de execução do planejamento dos Jogos RIO-2016.**

- 9) É comum ocorrer algumas alterações de planos quando tiramos do papel o que foi planejado e iniciamos a etapa de execução. Houve algum problema na execução do planejamento que inviabilizou a construção de alguma instalação esportiva que estava planejada? Fale sobre isso.
- 10) Fale sobre os processos licitatórios para atender as demandas de execução do planejamento dos Jogos RIO-2016?
- 11) Em relação aos custos das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro, em relação ao planejado, houve alguma diferença quando da conclusão das obras? Fale mais sobre esse processo de custo das construções desde o início até o fim das construções das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro.
- 12) O que mais você poderia destacar sobre esse período de execução do planejamento?

Roteiro da Entrevista: **Período “Legado” dos Jogos RIO-2016.**

- 13) Fale sobre como está sendo feita a gestão das instalações esportivas no Complexo Esportivo na Zona Olímpica de Deodoro?
- 14) Na sua opinião, o que foi planejado para o legado das instalações esportivas na zona olímpica de Deodoro, está sendo executado?

- 15) O que você poderia dizer sobre a utilização das instalações esportivas no Complexo Esportivo na Zona Olímpica de Deodoro? Elas têm sido utilizadas? De que forma e por quem?
- 16) Ainda sobre a utilização das instalações esportivas, você saberia dizer se existe algum indicador de potencial de uso das instalações esportivas no Complexo Esportivo na Zona Olímpica de Deodoro?
- 17) A AGLO estava fazendo a gestão das instalações esportivas das Zonas Olímpicas de Deodoro e da Barra. E a partir de 30/06/19, o contrato não foi renovado. Como Você entende que seria a melhor alternativa de fazer a gestão do legado das instalações esportivas na Zona Olímpica de Deodoro?
- 18) Uma das preocupações com as instalações esportivas após a realização dos Jogos RIO-2016, diz respeito aos cuidados e manutenções que geram altos custos financeiros. O que você poderia falar sobre esse cuidado e a manutenção das instalações esportivas?
- 19) Fale sobre as alternativas que estão sendo usadas para obter a sustentabilidade financeira das instalações esportivas no Complexo Esportivo de Deodoro?
- 20) Você identifica alguma alternativa que poderia ser usada, mas que não está, para obter a sustentabilidade financeira do complexo esportivo de Deodoro? Fale mais sobre isso.

Questões Secundárias:

- a) O que o faz pensar assim?
- b) Fale mais sobre isso?
- c) O que você parece estar dizendo/sentido é que.....?
- d) Por que isso é importante para você?

**ANEXO A - EXEMPLO DE TRANSFERÊNCIA DE RECURSO ENTRE
MINISTÉRIO DO ESPORTE E CCFEx/MD**

TED 2017		
DATA	ND	VALOR
08/05/2017		R\$ 3.800.000,00
		R\$ 200.000,00
		R\$ 4.000.000,00
		R\$ 549.999,05
		R\$ 9.450.000,95
		R\$ 4.339.835,00
29/12/2017		R\$ 360.000,00
		R\$ 6.201.011,72
		<u>R\$ 194.988,28</u>
		R\$ 29.095.835,00

____ SIAFI2017-CONTABIL-DEMONSTRA-DIARIO (CONSULTA DIARIO CONTABIL) _____
 05/06/19 10:21 USUARIO: MARCOS
 DATA EMISSAO : 29Dez17 VALORIZACAO : 29Dez17 NUMERO : 2017NC021742
 UG EMITENTE : 160073 - DIRETORIA DE GESTAO ORCAMENTARIA
 GESTAO EMITENTE : 00001 - TESOURO NACIONAL
 UG/GESTAO FAVORECIDA : 160315 / 00001 - CCFEX/SSJ
 OBSERVACAO
 ATENDER O TED 02/2017, FIMARDO COM O_COMANDO DO EXÉRCITO, REF. ADM, CONSERV.
 E FUNCIONAMENTO DO COMPLEXO ESPORTIVO DE DEODORO CONFORME DESP.145/2017
 SNEAR/ME-P. 58000.001255/2017-26.NC 61/180009.NC 3127-MD,29DEZ17 - NC5758-EME
 NUM. TRANSFERENCIA : 689205

EV.	ESF	PTRES	FONTE	ND	SB	UGR	PI	VALOR
300065	1	128386	0118033904	339039		180009	I1DTMETOUTR	6.201.011,72
300065	1	128386	0118033904	339030		180009	I1DTMETOUTR	194.988,28

TED 2017		
DATA	ND	VALOR
08/05/2017		R\$ 3.800.000,00
		R\$ 200.000,00
		R\$ 4.000.000,00
		R\$ 549.999,05
		R\$ 9.450.000,95
		R\$ 4.339.835,00
29/12/2017		R\$ 360.000,00
		R\$ 6.201.011,72
		<u>R\$ 194.988,28</u>
		R\$ 29.095.835,00

____ SIAFI2017-CONTABIL-DEMONSTRA-DIARIO (CONSULTA DIARIO CONTABIL) _____
 05/06/19 10:21 USUARIO: MARCOS
 DATA EMISSAO : 29Dez17 VALORIZACAO : 29Dez17 NUMERO : 2017NC021742
 UG EMITENTE : 160073 - DIRETORIA DE GESTAO ORCAMENTARIA
 GESTAO EMITENTE : 00001 - TESOURO NACIONAL
 UG/GESTAO FAVORECIDA : 160315 / 00001 - CCFEX/SSJ
 OBSERVACAO
 ATENDER O TED 02/2017, FIMARDO COM O_COMANDO DO EXÉRCITO, REF. ADM, CONSERV.
 E FUNCIONAMENTO DO COMPLEXO ESPORTIVO DE DEODORO CONFORME DESP.145/2017
 SNEAR/ME-P. 58000.001255/2017-26.NC 61/180009.NC 3127-MD,29DEZ17 - NC5758-EME
 NUM. TRANSFERENCIA : 689205

EV.	ESF	PTRES	FONTE	ND	SB	UGR	PI	VALOR
300065	1	128386	0118033904	339039		180009	I1DTMETOUTR	6.201.011,72
300065	1	128386	0118033904	339030		180009	I1DTMETOUTR	194.988,28

TED 2017		
DATA	ND	VALOR
08/05/2017		R\$ 3.800.000,00
		R\$ 200.000,00
		R\$ 4.000.000,00
		R\$ 549.999,05
		R\$ 9.450.000,95
		R\$ 4.339.835,00
		R\$ 360.000,00
29/12/2017		R\$ 6.201.011,72
		R\$ 194.988,28
		<u>R\$ 29.095.835,00</u>

STAFI2017-CONTABIL-DEMONSTRA-DIARIO (CONSULTA DIARIO CONTABIL)

05/06/19 10:21 USUARIO: MARCOS

DATA EMISSAO : 29Dez17 VALORIZACAO : 29Dez17 NUMERO : 2017NC021742

UG EMITENTE : 160073 - DIRETORIA DE GESTAO ORCAMENTARIA

GESTAO EMITENTE : 00001 - TESOURO NACIONAL

UG/GESTAO FAVORECIDA : 160315 / 00001 - CCFEX/SSJ

OBSERVACAO

ATENDER O TED 02/2017, FIMARDO COM O_COMANDO DO EXÉRCITO, REF. ADM, CONSERV. E FUNCIONAMENTO DO COMPLEXO ESPORTIVO DE DEODORO CONFORME DESP.145/2017

SNEAR/ME-P. 58000.001255/2017-26.NC 61/180009.NC 3127-MD,29DEZ17 - NC5758-EME

NUM. TRANSFERENCIA : 689205

EV.	ESF	PTRES	FONTE	ND	SB	UGR	PI	V A L O R
300065	1	128386	0118033904	339039		180009	I1DTMETOUTR	6.201.011,72
300065	1	128386	0118033904	339030		180009	I1DTMETOUTR	194.988,28