

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

FABIO LANZILLOTTA DE ABREU

**PONTOS CRÍTICOS PARA O DESEMPENHO DOS VOLUNTÁRIOS
NA OPERACIONALIZAÇÃO DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS.**

Rio de Janeiro

2015

FABIO LANZILLOTTA DE ABREU

**PONTOS CRÍTICOS PARA O DESEMPENHO DOS VOLUNTÁRIOS
NA OPERACIONALIZAÇÃO DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador : Prof. Dr. Ricardo Sarmento Costa

Rio de Janeiro, 24 de fevereiro de 2015.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Abreu, Fabio Lanzillotta

Pontos críticos para o desempenho dos voluntários na operacionalização de megaeventos esportivos / Fabio Lanzillotta Abreu. – 2015.

111 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Ricardo Sarmento Costa.

Inclui bibliografia.

1. Voluntários. 2. Eventos esportivos – Planejamento. 3. Motivação no trabalho.

I. Costa, Ricardo Sarmento. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.91796



FABIO LANZILLOTTA DE ABREU

**PONTOS CRÍTICOS PARA O DESEMPENHO DOS VOLUNTÁRIOS NA
OPERACIONALIZAÇÃO DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS NA CIDADE DO RIO
DE JANEIRO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 24/02/2015.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricardo Sarmento Costa', is written over a horizontal line.

Ricardo Sarmento Costa
Orientador (a)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Helio Arthur Reis Irigaray', is written over a horizontal line.

Helio Arthur Reis Irigaray

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manoel Carlos Pego Saisse', is written over a horizontal line.

Manoel Carlos Pego Saisse

*Aos ensinamentos do meu pai George (in
memoriam) sobre o que o estudo pode propiciar
como entendimento do Mundo.*

AGRADECIMENTOS

À Lúcia, minha amada esposa, companheira de todos os momentos, nesta desafiadora caminhada dos últimos tempos. Sem você, não teria conseguido vencer mais este desafio.

A Gabriel, meu filho adorado, pela sua alegria diária que me deu forças para seguir em frente neste caminho do Mestrado.

Aos meus pais, Neidi e George, que sempre destacaram a importância e o valor do aprendizado através do estudo.

À minha família e à família de minha esposa, que me apoiaram ao longo destes dois anos.

Ao meu professor e orientador Ricardo Sarmiento Costa, por todo o apoio e parceria ao longo do curso.

Ao professor Helio Arthur Irigaray pela atenção e cuidado, desde a entrevista inicial até a defesa da dissertação.

Ao time da Rio 2016 pela ajuda em realizar a pesquisa e entrevistas necessárias. Em especial, a Renato Ciuchini, por facilitar o acesso ao Comitê, e a Henrique Gonzalez e sua equipe de RH, que sempre estiveram disponíveis para a condução da pesquisa, em mais esta entrega.

Aos amigos do MEX, que contribuíram através dos debates em sala de aula e da elaboração dos trabalhos.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar os pontos de atenção na operacionalização de um megaevento esportivo, em que milhares de voluntários participam como força de trabalho, sem qualquer tipo de remuneração, considerando que o Brasil, nesta década, sediará importantes megaeventos e precisará contar com o uso de mão de obra voluntária. Para tal, foi realizada pesquisa qualitativa exploratória, por meio de entrevistas individuais em profundidade com voluntários que apresentavam experiências anteriores em eventos esportivos e com gestores do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro em 2016. Assim, aprofundou-se as análises sobre motivação, planejamento do evento, organização durante o evento e legado, na visão destes dois grupos.

Palavras-chave: trabalho voluntário, megaeventos esportivos, planejamento operacional, evento e legado.

ABSTRACT

The purpose of the presentation is to analyze the main issues in the operationalization of a sports mega-event when thousands of volunteers become the work force without receiving any kind of remuneration, as Brazil will host, during the decade, important mega-events of that kind and will be in need voluntary workforce. For that reason, an explorative qualitative research was conducted, by means of individual interviews with volunteers having previous experience in sports events and with managers of the Rio de Janeiro 2016 Olympic and Paralympic Organizing Committee, in order to take a closer look at the analysis on incentives, event planning, organization during the event and the legacy in the vision of these two groups.

Keywords: volunteer work, sports mega-events, operational planning, event and legacy.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 O PROBLEMA | 14 |
| 1.1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS | 17 |
| 1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO | 17 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 MEGAEVENTOS & LEGADOS | 19 |
| 2.2 VOLUNTÁRIOS ESPORTIVOS | 26 |
| 2.3 PLANEJAMENTO | 32 |
| 2.4 OPERAÇÕES | 38 |
| 3 METODOLOGIA..... | 50 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 59 |
| 4.1 MODELO PROPOSTO..... | 60 |
| 4.2 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO | 62 |
| 4.2.1 <i>Benefícios Individuais</i> | 62 |
| 4.2.2 <i>Liderança</i> | 64 |
| 4.2.3 <i>Experiência Marcante</i> | 65 |
| 4.3 PLANEJAMENTO | 67 |
| 4.3.1 <i>Seleção dos voluntários</i> | 67 |
| 4.3.2 <i>Treinamento</i> | 69 |
| 4.3.3 <i>Alocação</i> | 72 |
| 4.4 EVENTO | 73 |
| 4.4.1 <i>Gestão</i> | 74 |
| 4.4.2 <i>Absenteísmo</i> | 75 |
| 4.4.3 <i>Estrutura Oferecida</i> | 76 |
| 4.5 MEGAEVENTOS E SEUS LEGADOS..... | 79 |
| 4.5.1 <i>Aspectos Humanos</i> | 79 |
| 4.5.2 <i>Aspectos Estruturais</i> | 81 |
| 5 OBSERVAÇÕES FINAIS | 83 |
| 5.1 CONCLUSÕES | 83 |
| 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 89 |
| 5.2.1 <i>Sugestões para estudos futuros</i> | 90 |
| 6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA | 90 |

| | |
|-------------------------|------------|
| APÊNDICE 1 | 99 |
| APÊNDICE 2 | 101 |
| APÊNDICE 3..... | 104 |

ABREVIATURAS

| | |
|----------|--|
| AFs | Áreas Funcionais |
| APO | Autoridade Pública Olímpica |
| CO-Rio | Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos 2007 |
| COI | Comitê Olímpico Internacional |
| COB | Comitê Olímpico Brasileiro |
| COJO | Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos |
| CON | Comitê Olímpico Nacional |
| EOM | Empresa Olímpica Municipal |
| FGV | Fundação Getúlio Vargas |
| FIFA | Fédération Internationale de Football Association |
| IOC | International Olympic Committee |
| IPC | International Paralympic Committee |
| JMM | Jogos Mundiais Militares |
| ODEPA | Organización Deportiva Panamericana |
| Rio 2016 | Comitê Organizador dos Jogos de 2016 no Rio de Janeiro |

TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Comparativo dos países que sediaram Jogos Olímpicos em relação a atividades de apoio (ajuda a estrangeiros, doação e tempo dedicado ao voluntariado) (CAAF e COI)..... | 16 |
| Tabela 2: Evolução de receitas IOC - IOC Marketing File 2012 p.7 | 19 |
| Tabela 3: Comparativo Copa do Mundo 2014 Jogos 2016..... | 21 |
| Tabela 4: Impactos em potencial ao sediar grandes eventos esportivos nas comunidades..... | 24 |
| Tabela 5: Quantidade de voluntários olímpicos | 28 |
| Tabela 6: Escala de motivação..... | 31 |
| Tabela 7 – Distribuição da previsão de investimentos públicos e privados para a Rio 2016... | 37 |
| Tabela 8: Distribuição dos eventos teste v.1.5..... | 41 |
| Tabela 9: Quadro resumo das instalações esportivas..... | 48 |
| Tabela 10: Perfil dos entrevistados | 52 |
| Tabela 11: Experiência anterior em eventos esportivos como voluntários..... | 53 |
| Tabela 12 : Consolidado das categorias da análise de conteúdo..... | 60 |
| Tabela 13: Consolidado da Categoria Inicial - Ajudar ao Próximo, se sentir útil para sua satisfação pessoal..... | 63 |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo relacional de megaeventos esportivos | 25 |
| Figura 2: Distribuição e perfil dos voluntários esportivos | 29 |
| Figura 3: Etapas do processo de candidatura até o pós Jogos. | 32 |
| Figura 4: Matriz de responsabilidade de obras, operações e serviços públicos e respectivos executores responsáveis para a realização dos Jogos Olímpicos de 2016..... | 34 |
| Figura 5: Matriz de governança dos Jogos Rio 2016 | 35 |
| Figura 6: Governança e processo de acompanhamento dos projetos de infraestrutura..... | 35 |
| Figura 7: Plano Mestre Rio 2016..... | 47 |
| Figura 8: Mapa de percurso entre as instalações esportivas e a Vila Olímpica..... | 49 |
| Figura 9: Fases da análise de conteúdo..... | 57 |

1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

Os megaeventos esportivos internacionais são projetos extremamente complexos, sobretudo devido à dimensão e à diversidade de recursos humanos necessários para sua plena realização.

Resumo dos Jogos Olímpicos de Londres em 2012, disponível no Portal do Comitê Olímpico Internacional (COI), atesta a dimensão deste megaevento esportivo, que foi assistido por 3,635 bilhões de pessoas, em 220 países, totalizando 5 mil horas de transmissão. Gerou receita antecipada, apenas de direitos de transmissão, de 2,569 bilhões de dólares. Contou com 10.500 atletas de 205 países, que disputaram 41 campeonatos mundiais, em 17 dias de competição. Credenciou 200 mil pessoas como força de trabalho, sendo 70 mil voluntários. Disponibilizou 8,8 milhões de ingressos. Gerou 20 milhões de viagens em transportes públicos durante sua realização, sendo 3 milhões no dia de maior movimento. A área de logística trabalhou com 1 milhão de itens de equipamentos esportivos. Foram servidas 14 milhões de refeições, sendo 45 mil/dia somente na Vila Olímpica. Tudo isto resultou em custo total de 14,8 bilhões de dólares.

No relatório de marketing do COI, encontra-se a relação das 42 empresas patrocinadoras dos Jogos de Londres 2012 e das 51, de Pequim 2008. O alto valor da organização dos megaeventos esportivos suscita amplo debate sobre o equilíbrio entre custo e benefício de empresas que investem em tal oportunidade.

Estes eventos proporcionam, ao público interessado, um amplo espectro de análises e pontos de atenção. Fazem parte de um movimento que proporciona a revitalização urbana e desenvolve econômica, política e turisticamente as cidades que os sediam. Questões como custos, viabilidade, recuperação econômica (empregabilidade), criação de novos recursos, infraestrutura (para o futuro da comunidade e utilização durante o evento), sustentabilidade, impactos ambientais, mobilidade urbana, cidadania e orgulho cívico e nacional são debatidas ao longo das candidaturas até o início dos eventos. Em geral, os argumentos contrários à

candidatura de um país, ou de uma cidade em particular são os mesmos listados acima, apenas com outra visão da relação custo-benefício.

Green & Chalip (2004) afirmam que os voluntários tornaram-se particularmente vitais para a entrega de megaeventos tanto em termos de planejamento quanto da operacionalização do evento em si. Em termos de volume de participantes, tivemos, no Pan-americano de 2007, aproximadamente 15 mil voluntários (Relatório Final Pan Parapan, 2007). Na Copa das Confederações, em 2013, foram 7 mil e, na Copa do Mundo, em 2014, 15 mil voluntários¹. O Comitê Organizador das Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016 (Rio 2016) estima 70 mil voluntários, tendo finalizado o processo de candidatura de voluntários, em 15 de dezembro de 2014, com 242.757 inscrições. O Comitê conta ainda com 35 mil funcionários terceirizados e 4 mil funcionários próprios. Estima movimentar 200 mil pessoas credenciadas, além do público, como disposto no seu portal na Internet².

Os voluntários, através das múltiplas demandas de diversas ações logísticas nos Jogos Olímpicos, são, indubitavelmente, recurso essencial para a operação (recepção, transporte, credenciamento, segurança, primeiros socorros, suporte às partidas, à imprensa, às atividades culturais, controle de instalações, distribuição de uniformes...). Sem a contribuição destes voluntários, o evento poderia simplesmente não ser viabilizado. (Giannoulakis et al. 2008)

Os voluntários destacam, como suas principais motivações: ajuda ao próximo, associação ao evento esportivo, contatos de trabalho, patriotismo, experiência para possível oportunidade futura, tradição familiar, intercâmbio com especialistas da área de atuação, cidadania, desafio individual, fazer parte de um time, sentir-se valorizado e respeitado, oportunidade de estar com atletas de elite, troca de experiência com outros povos/culturas, fazer novas amizades, paixão por esportes, noções de solidariedade e paz propiciados pelo esporte, aprender novas habilidades, lembranças para toda a vida, recompensas materiais (como, uniformes), participar do evento por ser praticante de algum tipo de esporte e prestígio individual. (Nolasco, 2008; Farrell, 1998; Clary, 1998)

Através de pesquisa realizada com voluntários do Pan 2007, Costa (2013) elencou as principais ameaças ao sucesso do trabalho voluntariado. Dentre elas, destacam-se as

¹ <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/>

² <http://www.rio2016.com/noticias/noticias/processo-seletivo-dos-voluntarios-dos-jogos-rio-2016-ja-esta-em-andamento>

condições de trabalho inadequadas (alimentação e transporte), falta de preparo dos gestores, falhas operacionais e gestão das expectativas depositadas no Evento.

Especialmente no Brasil, ainda há carência em relação a estudos científicos sobre voluntariado em megaeventos esportivos. Pesquisa nacional realizada pelo Ibope, em 2011, sobre voluntariado no Brasil, demonstrou que 25% da população brasileira declaravam fazer ou já terem feito algum tipo de trabalho voluntário, sendo que 74% deste universo estavam associados a atividades assistenciais. Entretanto, o voluntariado esportivo não foi considerado pela pesquisa.

Através do relatório da CAF (*Charities Aid Foundation*), entidade internacional com 90 anos de atuação no apoio à vinculação de entidades de caridade a doadores locais, publicado, em dezembro de 2013, e cuja pesquisa foi efetuada pelo Instituto Gallup em 135 países, temos o seguinte quadro resumo em relação aos países que sediaram as últimas edições dos Jogos Olímpicos:

Tabela 1: Comparativo dos países que sediaram Jogos Olímpicos em relação a atividades de apoio (ajuda a estranhos, doação, tempo dedicado ao voluntariado) | (CAF e COI)

| PAÍS | EDIÇÃO DOS JOGOS | RANKING MUNDIAL | POPULAÇÃO PARTICIPANTE EM ATIVIDADES DE APOIO | POPULAÇÃO PARTICIPANTE EM TEMPO DEDICADO AO VOLUNTARIADO |
|----------------|------------------|-----------------|---|--|
| Estados Unidos | 1996 | 1 | 61% | 45% |
| Austrália | 2000 | 7 | 55% | 34% |
| Grécia | 2004 | 135 | 13% | 4% |
| China | 2008 | 133 | 16% | 4% |
| Inglaterra | 2012 | 9 | 65% | 29% |
| Brasil | 2016 | 91 | 26% | 13% |

Particularmente, na cidade do Rio de Janeiro, tivemos, a partir do Panamericano de 2007, quatro megaeventos: Pan-Parapan 2007 (candidatura conquistada em 2002), Jogos Mundiais Militares 2011, Copa das Confederações 2013 e Copa do Mundo 2014 (candidatura conquistada em 2009). Todos contaram com participação expressiva de milhares de voluntários em sua operacionalização. Neste momento, em que estamos próximos ao maior evento esportivo, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016, a serem sediados na cidade do Rio de Janeiro, vale destacar que a organização de sucessivos megaeventos esportivos está vinculada às metas de política pública no Brasil. (Mascarenhas, 2011)

A partir dos dados citados anteriormente, conclui-se que eventos deste tipo só são viabilizados econômica e operacionalmente através da participação do voluntariado, tornando-se questões de extrema relevância: a seleção dos voluntários e sua relação com os outros atores deste evento - fornecedores e organizadores. O trabalho voluntário, neste contexto, está associado a planejamento, alocação de recursos e organização, visando ao perfeito funcionamento operacional.

Todo este cenário leva à seguinte pergunta: quais são os fatores críticos para o sucesso da operação de um megaevento esportivo, com relação ao planejamento, dimensionamento e gestão da operação de um time de 70 mil voluntários?

1.2 OBJETIVO

Identificar um conjunto de pontos críticos a serem priorizados pelos gestores de megaevento esportivo na operacionalização de força de trabalho voluntária, observando todas as suas etapas de organização.

1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A delimitação do estudo é a moldura que o autor põe em seu estudo, tendo em vista a extrema complexidade da realidade (Vergara, 2007). Sendo assim, o atual estudo investigará tanto os voluntários que participaram de megaeventos esportivos, quanto gestores da área de Recursos Humanos do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro em 2016.

Em relação aos voluntários, a amostra restringiu-se àqueles residentes na cidade do Rio de Janeiro. Esta limitação geográfica ocorreu por limitações de tempo e por ser esta a cidade sede dos Jogos Olímpicos. A pesquisa, portanto, não contempla possíveis diferenças de comportamento de voluntários esportivos de outras regiões do Brasil.

Já em relação ao Comitê, a pesquisa de campo ficou delimitada ao setor de Recursos Humanos do Comitê Organizador dos Jogos de 2016, por ser a área funcional responsável pelo planejamento e gestão dos voluntários.

Não obstante suas limitações, este estudo é relevante para a academia, já que há poucas publicações com este tipo de abordagem, e também poderá contribuir para as organizações que trabalham com mão de obra voluntária.

Seguindo a proposta da pesquisa, é importante esclarecer o percurso que orienta a coleta de dados, que tem relação com a metodologia adotada. A partir da revisão bibliográfica sobre o tema, percebeu-se a importância dos voluntários e a carência de registro documental e publicações acadêmicas sobre o assunto. Selecionou-se, então, uma amostra de pessoas com a experiência do voluntariado em eventos esportivos, as quais foram escutadas com base em entrevistas semiestruturadas. Em função das entrevistas, analisadas em categorias (utilizando a análise de conteúdo como método), alguns pontos de atenção foram destacados. A partir daí, conduziram-se entrevistas com membros do Comitê Rio 2016, com o objetivo de enriquecer a análise dos dados e contribuir, de forma mais completa, para o campo de atuação em foco.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discorre acerca do referencial teórico dos tópicos diretamente relacionados ao objetivo central do estudo. Desta forma, o primeiro tópico aborda o conceito do megaevento vinculado ao trabalho voluntário. Em seguida, há uma revisão do conceito disposto sobre o voluntariado no meio esportivo. O terceiro tópico trata das fases de planejamento do megaevento que influenciam no trabalho voluntário. Finalizando, analisa questões relacionadas à operação do megaevento, com enfoque nas atividades e responsabilidades do voluntário. Vale ressaltar que há uma concentração de artigos publicados de forma cíclica, em função da ocorrência quadrienal dos Jogos Olímpicos.

2.1 MEGAEVENTOS E LEGADOS

A organização de um megaevento acontece através da colaboração de entidades não governamentais, como o Comitê Olímpico Internacional (COI), associadas aos governos locais, adicionando patrocinadores de empresas globais com apoio financeiro e a capacidade de divulgação mundial. (Getz 1997)

Estes eventos esportivos apresentam grandiosidade em termos de público, mercado alvo, envolvimento financeiro do setor público, efeitos políticos, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobre o sistema econômico e social da sociedade anfitriã. (Hall, 2006, p.59)

A tabela abaixo referenda o disposto pelos dois autores, com a evolução das receitas do Comitê Olímpico Internacional (em milhões de dólares), conforme disposto no Relatório de Mercado de 2012:

Tabela 2: Evolução de receitas IOC - IOC Marketing File 2012 p.7 (em Milhões de US\$)

| Fonte do Recurso | Período | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1993 – 1996 | 1997 – 2000 | 2001 – 2004 | 2005 – 2008 | 2009 – 2012 |
| Transmissão | 1251 | 1845 | 2232 | 2570 | 3850 |
| TOP Programa | 279 | 579 | 663 | 866 | 950 |
| Patrocínios Locais do COJO | 534 | 655 | 796 | 1555 | 1838 |
| Ingressos | 451 | 625 | 411 | 274 | 1238 |
| Licenciamento | 115 | 66 | 87 | 185 | 170 |
| Total | 2630 | 3770 | 4189 | 5450 | 8046 |

Top Programa é um Programa de Patrocínio Mundial do Comitê Olímpico Internacional.

Os Jogos Olímpicos têm 83% da sua receita antecipados ao evento e apenas 15% de sua receita são oriundos da venda de ingressos.

Encontram-se diversas definições para o conceito de um megaevento esportivo. O consolidado a seguir destaca pontos relevantes para tal entendimento:

Para DaCosta e Miragava (2008), o megaevento é definido pelo número de participantes na casa de milhares, com milhões de espectadores, acrescidos ao processo de curta duração do evento, porém com longa e intermitente preparação. Roche (1994, p. 01)

acrescenta, ao conceito, os desdobramentos de longo prazo, vinculando interesses dos países em termos econômicos, culturais, políticos e sociais em sediar este tipo de evento. Já Getz (1989, p. 125) cita os impactos na área anfitriã com relação ao volume de turistas, gastos dos visitantes e publicidade, que gera maior consciência e imagem positiva do país sede. Bovy (2009) afirma que são eventos que têm atividades ou instalações provisórias, que alteram a característica da cidade e fogem da rotina e da capacidade de atendimento. Schimmel (2006) ressalta que este tipo de evento é um marco de modernidade, por integrar interesses corporativos com os do governo, em termos de desenvolvimento urbano e imagem nacional; enquanto Getz (1997) é mais específico ao quantificar o volume mínimo de expectadores: mais de um milhão de pessoas e o custo inicial de, pelo menos, 500 milhões de dólares, gerando repercussão internacional, para que haja interesse em transmiti-lo.

O crescimento dos Jogos Olímpicos deve-se ao avanço das tecnologias de comunicação, que proporcionaram uma audiência internacional. Esse advento proporcionou articulação entre direitos exclusivos de transmissão, patrocínio e comercialização de produtos. Associado a tal crescimento, as cidades e países, que propõem sua candidatura, a entendem como oportunidade de desenvolvimento de legados econômicos, urbanísticos, culturais, ambientais e esportivos, criando cenários de priorização dos investimentos governamentais. (Horne, Manzenreiter, 2006)

Silva (2005) lista uma série de atributos, que caracterizam o megaevento, como: público participante, mercado alvo, nível do investimento financeiro, participação do setor público, efeito político, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobre o sistema econômico e social da comunidade anfitriã. Acrescenta, ainda, que gera alterações temporárias importantes na vida da cidade que o hospeda, em sua logística, organização dos transportes e movimento diário, ao longo de sua realização.

Segundo DaCosta:

Os Jogos Olímpicos já atingiram uma condição de gigantismo que compromete o futuro deste evento dada a falta de um tipo de gestão para o porte e funções multifacetadas que os tornam operacionais. Não é surpresa, portanto, que o maior problema atual da organização destes Jogos seja a destinação de seus legados, produzidos por vultosas quantias sem garantia de retorno. (DaCosta, 2002, p.130)

A gestão de 28 esportes articulados, em megacompetições, em uma única cidade, durante duas semanas, contrasta com as Copas do Mundo de Futebol, que se realizam em

várias cidades de um mesmo país ao longo de quatro semanas. Cabe realçar que os Jogos Olímpicos são hoje o maior acontecimento de abrangência mundial. Como adendo, temos esta tabela comparativa dos Jogos Olímpicos com a Copa do Mundo:

Tabela 3: Comparativo Copa do Mundo 2014 com Jogos 2016

| | COPA DO MUNDO 2014 | JOGOS 2016 |
|-----------------------|--------------------|------------------|
| Modalidades | 1 | 65 |
| Atletas Participantes | 736 | 11.000 |
| Voluntários | 15.000 | 70.000 |
| Países Participantes | 32 | 204 |
| Ingressos | 3,4 milhões | 8 milhões |
| Locais de Competição | 12 | 37 |
| Refeições Servidas | 200 mil | 14 milhões |
| Cerimônias | 2 | 4 |
| Chefes de Estado | 15 | 80 |
| Investimentos | R\$ 25,5 bilhões | R\$ 37,6 bilhões |

Fonte: Portal Esporte UOL e www.brasil2016.gov.br

Pelo exposto, a definição de megaevento esportivo é a conjunção de pontos relevantes e resume-se em:

Megaeventos esportivos são eventos de curta duração e longo planejamento (DaCosta e Miragaya 2008), que alteram a característica da cidade sede, pois fogem de sua rotina e capacidade de atendimento, pela sua dimensão (Bovy 2009), gerando alterações na organização dos transportes (Silva 2005), tendo milhares de participantes (200 mil

credenciados, em Londres 2012) e atraindo milhões de expectadores (3,65 bilhões, em Londres 2012), além de custos iniciais a partir de US\$ 500 milhões (Hall 2006).

Cabe destacar os legados dos megaeventos, que são pontos de discussão, desde o momento da candidatura, até o pós-evento, com visões antagônicas, entre priorização de investimentos e custos associados.

O COI entende, como legado, algo que tem efeito de longo prazo e é positivo. Impacto já denota efeito negativo. A existência do legado exige a construção de visão de longo prazo. Para o Comitê, há cinco categorias de legado: social, econômico, sustentabilidade, esportivo e meio urbano. Todas fazem parte do escopo da candidatura dos países para sediar os Jogos Olímpicos. (Flores, 2014, p.70). Já French (1997) e Tambucci (2006) identificam apenas quatro categorias: infraestrutura, estímulo econômico, visibilidade da cidade sede e redensolvimento urbano.

Segundo Fernandes:

Na dimensão urbana, as iniciativas geradoras de legado visam garantir melhores condições de vida nas cidades, com projetos estruturantes de mobilidade (transporte público), saneamento e habitação. Em termos de logística e de infraestrutura, objetivam erguer, modernizar e ampliar equipamentos e serviços que gerem um melhor ambiente para a realização dos eventos, mas que permaneçam como benefícios permanentes para a sociedade. Na economia fomentam o crescimento, a redução de desigualdades e a geração de empregos pela realização de novos negócios e pela criação de produtos e serviços inovadores. (Fernandes, 2014, p. 58)

Segundo Poynter (2006, p.18), para a questão de legados, há duas categorias principais: tangíveis - que seriam toda a infraestrutura construída por conta do evento em si e não apenas aquela diretamente relacionada à sua realização, pois ela é suscetível à análise econômica de custo x benefício - e intangíveis, de impacto cultural, pois seu efeito repercute sobre a autoimagem do lugar e de seus cidadãos, suas atitudes, identidade projetada e outros aspectos socioculturais, cuja mensuração é mais duvidosa. Silvestre (2009, p.8) destaca, nessa categoria, o aumento da autoestima e o orgulho cívico da população local. Villano (2008) sinaliza ainda que o legado tem efeito duradouro, diferentemente de impacto, cujo efeito é imediato.

A partir dos exemplos colhidos da pesquisa de Villano (2008), destacam-se:

- a) Legados do evento em si: ocupações de empregos temporários ou permanentes, abertura de novas possibilidades e oportunidades de trabalho especializado, promoção e realização de outros eventos;
- b) Legados de candidatura: aprendizado sobre organização prévia;
- c) Legados da imagem: nacionalismo, projeção de oportunidades econômicas e de serviços que o país poderá oferecer;
- d) Legados de governança: planejamento participativo e
- e) Legados de conhecimento: treinamento e capacitação do pessoal envolvido na gestão do megaevento, desde gestores até os voluntários, multiplicação e difusão do conhecimento adquirido pelo voluntário para sua família ou comunidade.

Preuss (2007) reforça o legado social, ao afirmar que a população local ganha conhecimento e habilidades ao sediar o evento, uma vez que empregados e voluntários alcançam habilidades e conhecimento em organização de eventos, gestão de recursos humanos, segurança, hospitalidade e serviços. Espectadores e voluntários são familiarizados com projetos ambientais e têm, à sua disposição, material para conhecimento sobre a história e cultura do país e da cidade sede.

Preuss (2008, p. 23) resume, em 35, os impactos, com visões positivas e negativas, percebidas em 23 periódicos e oito bases de dados, sendo segmentadas em quatro categorias, conforme tabela 4.

Tabela 4: Impactos em potencial ao sediar grandes eventos esportivos nas comunidades locais

| Tipo de Impacto | Positivo | Negativo |
|--------------------------------|--|--|
| Físico / Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Construção de Novas estruturas • Melhora na Infraestrutura local • Preservação do patrimônio • Promoção Ambiental • Impactos Esportivos | <ul style="list-style-type: none"> • Prejuízos Ecológicos • Mudanças em processos naturais • Poluição Arquitetônica • Destruição do Patrimônio • Superlotação • Estruturas não utilizadas ("elefantes brancos") |
| Social/Cultural | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento no nível permanente de interesse local e participação e tipos de atividades relacionadas ao evento • Fortalecimento de valores e tradições regionais (identidade cultural) • Diminuição local do crime • Enobrecimento • Movimento Voluntário mais forte | <ul style="list-style-type: none"> • Comercialização de atividades que eram sem custos • Potencial aumento do crime • Mudanças na estrutura da comunidade • Deslocamento social |
| Psicológico | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do orgulho nacional/local e do espírito de comunidade • Aumento de consciência ecológica • Nacionalismo saudável (identificação) • Atmosfera festiva durante o evento | <ul style="list-style-type: none"> • Tendência a atitudes defensivas em relação à região sede • Choque cultural • Manipulação Comercial (Marketing jovem) |
| Político/Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do reconhecimento internacional da região e valores • Desenvolvimento de habilidades entre planejadores, políticos e outros • Entendimento internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração econômica da população local para satisfazer ambições políticas da elite (legitimar decisões impopulares) • Distorção da real natureza do evento para refletir os valores da elite (mau uso dos valores) • Inabilidade de atingir os objetivos • Aumento nos custos administrativos • Corrupção |

Para cada impacto positivo, há um negativo em contraponto, com exceção do efetivo aumento e fortalecimento do movimento voluntário na categoria social, que não teve qualquer tipo de oposição. Preuss (2008) identifica que os principais interessados na realização dos Jogos Olímpicos são: COI, governo local, políticos, habitantes da cidade sede e indústrias/empreiteiras locais/regionais.

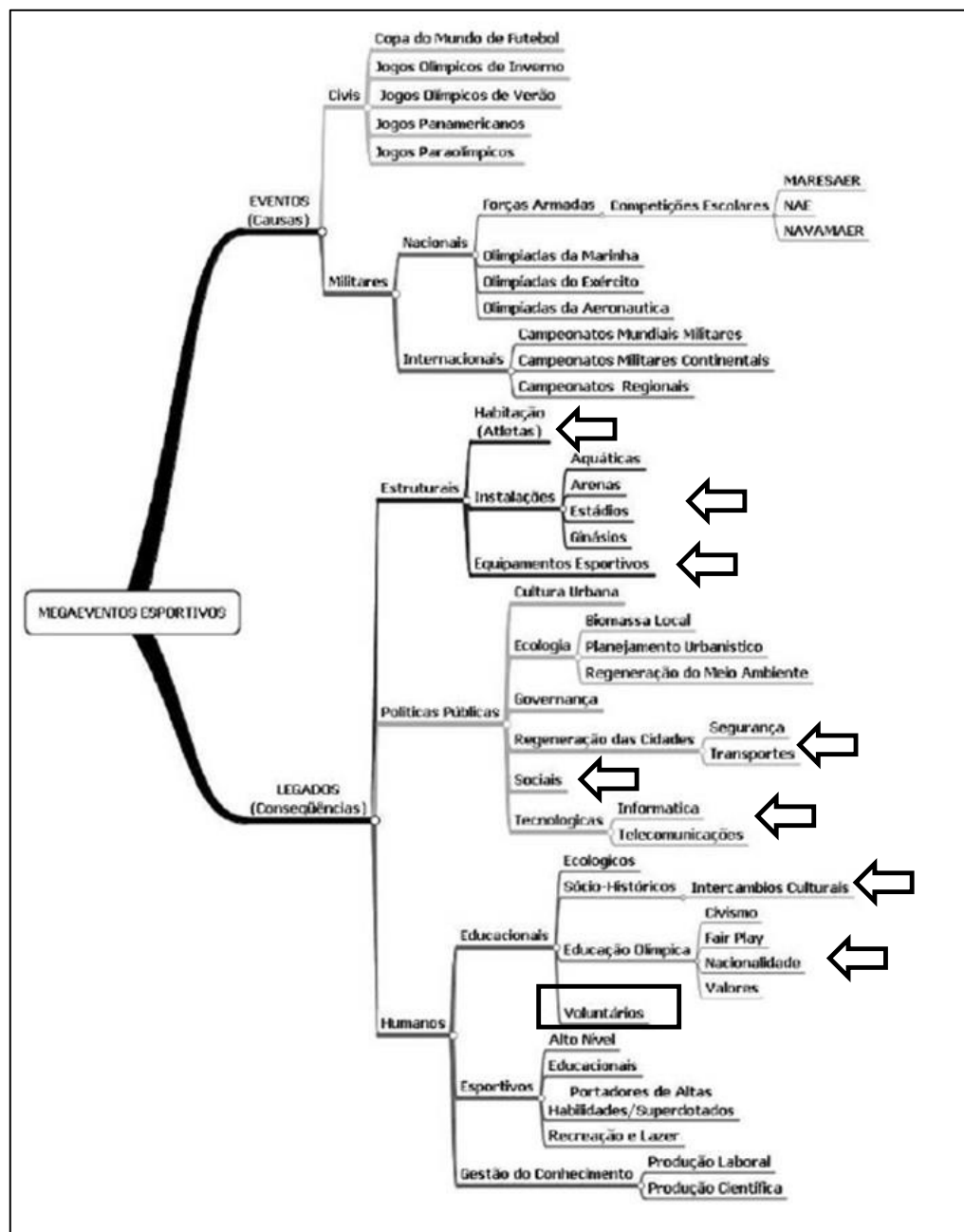
Não há um consenso, entre os autores, sobre a forma de apuração dos resultados de um megaevento, sob quaisquer tipos de categorias em questão, porém Flores (2014, p. 186) atesta que, na análise a longo prazo, os estudos mostram que fontes de renda geradas pelos megaeventos, normalmente, cobrem os custos diretamente envolvidos com a sua preparação.

Aspectos sociais, de infraestrutura, ambientais e culturais devem se associar às questões econômicas para uma correta avaliação dos resultados dos legados num longo prazo (Faria, 2011). Portanto, entende-se que o megaevento é a causa e o legado é a sua consequência, em diversas categorias. Através desta afirmação, Correia (2008, p. 583)

estabelece um modelo relacional entre megaevento e legado, onde sinaliza itens de maior interação com os voluntários.

Na figura a seguir, são destacados tópicos dos legados que têm correlação com os voluntários, tanto em termos de planejamento, quanto da operação do megaevento esportivo.

Figura 1: Modelo Relacional de Megaeventos Esportivos



Fonte: Correia, 2008, p.583.

2.2 VOLUNTÁRIOS ESPORTIVOS

Moreno (1999) destaca o seguinte trecho, extraído dos documentos advindos do Relatório Oficial dos Jogos de Barcelona de 1992, para definir o conceito dos voluntários olímpicos:

É o indivíduo comprometido altruisticamente para colaborar com suas melhores habilidades na organização dos Jogos Olímpicos, desempenhando suas tarefas atribuídas a ele sem receber pagamento ou recompensa de qualquer tipo de natureza. (Moreno, 1999, p. 134)

Baum (2007) complementa que são inseridos numa estrutura formal, com o objetivo de ajudar os outros.

Entre 1896 e 1980, os voluntários eram formados por militares e escoteiros, além dos ligados a federações e clubes esportivos, ditos voluntários espontâneos. Entre 1980 e 1988, os voluntários foram inseridos no programa do Comitê Organizador dos Jogos. A partir de Barcelona (1992), houve a consolidação do modelo atual de voluntariado, que inclui um plano de gestão de recursos humanos para sua atuação. (Moragas, 2001)

Pela definição do Olympic Games Terminology (2014), na extranet oficial do COI, os voluntários são membros do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos (COJO), sem qualquer tipo de recompensação financeira.

Segundo Moragas:

O voluntário esportivo é o indivíduo que assume o compromisso individual e filantrópico de colaborar com o melhor de suas habilidades na organização destes acontecimentos, assumindo as responsabilidades delegadas a ele sem receber qualquer forma de remuneração ou recompensa material . Dentro do evento esportivo, a ação voluntária assume contornos bastante específicos. O voluntário passa a ser um agente da hospitalidade, um interlocutor entre culturas diversas, tendo a responsabilidade de interagir com pessoas de diferentes hábitos, classes sociais e religiosas, integrando-as ao ambiente do evento. (Moragas, 2000, p.150)

Daiuto e Bramante (2004) afirmam que a concentração do voluntariado esportivo no Brasil está no âmbito social, atuando junto a clubes, e, em esferas administrativas, sendo um fenômeno recente no país, com intervenções episódicas e nem sempre registradas em literatura especializada. No Brasil, há a lei nº 9.608, de 1998, que regulamenta o trabalho voluntário, dispondo do artigo 1º, parágrafo único, e do artigo 2º:

Art. 1º: Considera-se serviço voluntário para fins desta lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física e entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade.

Parágrafo único: O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.

Art. 2º: O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício

(Lei do Serviço Voluntário, número 9.608, Diário Oficial da União, 18/02/1998)

O início do trabalho voluntário esportivo moderno aconteceu a partir de Los Angeles (1984), quando ganhou grandes dimensões e atingiu o patamar de aproximadamente 30 mil voluntários. (Moragas, 2001) Um ponto de atenção é destacado por Clapes (1995), ao afirmar que a decisão do Comitê Organizador de Los Angeles (1984) para o incremento do voluntariado foi meramente de fundo econômico, visto que, inicialmente, houve resistência para aceitar esse tipo de colaborador.

Um código para voluntariado foi estabelecido na Austrália (Cordingley, 2000, p.74), cujo princípio é que o voluntário não seja o substituto de funcionários remunerados e não se constitua em ameaça à segurança e estabilidade destes trabalhadores.

Apesar de não receberem pelos serviços prestados ao evento, os voluntários geram custos de hospedagem, alimentação, transporte e uniforme, valores elevados dependendo da relação voluntários/dia de evento. (Tadini; Melquiades, 2008)

Pereira (2009) afirma que é, praticamente impossível, encontrar algum evento do circuito olímpico internacional que não conte com os voluntários. Isso acontece porque o próprio Comitê Olímpico Internacional (COI), dentro de uma política de resgate do ideal olímpico, credita, ao voluntariado, a idealização dos principais valores olímpicos, sendo um agente de transmissão desta filosofia. Como exemplo, temos a tabela histórica abaixo, com o total de voluntários nos Jogos:

Tabela 5: Quantidade de voluntários olímpicos

| Jogos Olímpicos de Verão | País | Ano | Total | Jogos Olímpicos de Inverno | País | Ano | Total |
|---------------------------------|----------------|------------|--------------|-----------------------------------|----------------|------------|--------------|
| Los Angeles | Estados Unidos | 1984 | 28.742 | Sarajevo | Iugoslávia | 1984 | 10.450 |
| Seul | Coreia | 1988 | 27.221 | Calgary | Canadá | 1988 | 9.498 |
| Barcelona | Espanha | 1992 | 34.548 | Albertville | França | 1992 | 8.647 |
| Atlanta | Estados Unidos | 1996 | 47.466 | Lillehammer | Noruega | 1994 | 9.054 |
| Sidney | Austrália | 2000 | 46.967 | Nagano | Japão | 1998 | 32.579 |
| Atenas | Grécia | 2004 | 44.416 | Salt Lake City | Estados Unidos | 2002 | 22.000 |
| Pequim | China | 2008 | 100.000 | Torino | Itália | 2006 | 18.000 |
| Londres | Inglaterra | 2012 | 70.000 | Vancouver | Canadá | 2010 | 25.000 |
| Rio de Janeiro | Brasil | 2016 | 70.000 | Sochi | Rússia | 2013 | 25.000 |

Fonte: Comitê Olímpico Internacional | www.olympic.org

Na operacionalização dos jogos, há voluntários permanentes, advindos de federações nacionais esportivas. Essa composição remete ao início do movimento olímpico, criado pelo Barão de Coubertin, com o suporte de associações esportivas e amigos que operaram voluntariamente para criar o COI e organizar os Jogos Olímpicos Modernos.

O movimento olímpico de voluntários baseia-se nos seguintes pontos de vista: político (representa a união de indivíduos e organizações num projeto comum, sendo uma nova forma de participação e expressão da população do país sede), econômico (os voluntários reduzem custos operacionais e sua capacitação para o evento pode resultar em população melhor qualificada) e social (o voluntariado envolve educação voltada à solidariedade e à multidiversidade cultural).

A bibliografia consultada aponta, como relevante, a participação do voluntariado nos esportes, mas com direcionamento para os dirigentes, administradores e gestores que trabalham nos clubes esportivos. (Beamish, 1999). Farrell (1998, p. 298) destaca que a motivação do voluntário esportivo não está somente no atendimento às suas expectativas antes do evento, mas também nos atributos de organização e infraestrutura proporcionados pelo Comitê Organizador durante o evento, incluindo a gestão dos líderes.

A classificação de recursos humanos nas organizações esportivas, proposta por Chelladurai (1999), defende que sua gestão seja centrada nas diferenças individuais de três categorias: profissionais, voluntários e clientes. A busca de métodos de gestão adequados para seu recrutamento, manutenção, treinamento e desenvolvimento dentro da organização esportiva é, então, um desafio para os órgãos gestores.

Chalip (2004, p.49) afirma que os voluntários tornaram-se essenciais para o desenvolvimento do esporte e para serviços de lazer, adicionando milhares de dólares à renda

per capita oriunda da economia interna gerada pelas atividades esportivas. São particularmente vitais para a entrega de eventos especiais. Quase que a totalidade dos eventos dependem dos voluntários, tanto no planejamento quanto na execução.

Figura 2: Distribuição e perfil dos voluntários esportivos



Fonte: Blanc, 2000, p.125.

Estudos de McAloon (2001) sobre os impactos dos megaeventos esportivos em cidades sede apontam o voluntarismo como o grande elo entre os participantes e a comunidade anfitriã. Os voluntários constituem a principal mão de obra nos diversos setores, propiciando o diálogo entre os dois universos: de quem recebe (voluntário) e de quem é recebido (atletas, visitantes e imprensa).

Para exemplificar a dimensão do movimento global de voluntários, há indicadores, em países como os Estados Unidos, de que 83.9 milhões de americanos dedicaram 3,6h/semana ao trabalho voluntário em 2000, sendo 21% em atividades esportivas (Chelladural, 2007). Tais números são reforçados por Carlson (2011), que estima que, entre outubro de 2008 e setembro de 2009, 63.4 milhões de americanos fizeram algum tipo de atividade voluntária esportiva.

Segundo Doherty (2006), no Canadá e na Austrália, há mais de um milhão de voluntários em organizações esportivas. Na Inglaterra, 11% da população, ou seja, 4.5 milhões, desenvolvem atividades ligadas ao voluntariado esportivo.

Na Austrália, estatísticas governamentais demonstram que, em anos não olímpicos, aproximadamente 4,5% dos voluntários australianos atuam em benefício do esporte, doando 104.6 milhões de horas anuais de trabalho. Essa realidade gera vários debates, encontros e

conferências, com o intuito de promover, recompensar, treinar e reciclar os voluntários para outros eventos esportivos especiais (Chalip, 2000, p.208), entretanto, há um declínio percentual da quantidade de voluntários nesses eventos e a compensação através do aumento de horas totais. O foco maior em voluntariado esportivo na Austrália deve-se ao aumento da demanda dessa força de trabalho por conta do crescimento do tamanho dos eventos, relacionados ao aumento da economia nesta área. Já no Canadá, pela entrada do público feminino no mercado de trabalho, acontece o inverso: redução em 23% do tempo dedicado (Costa, Chalip, Green, 2006).

Os voluntários esportivos fazem atividades não remuneradas por conta da sua motivação e comprometimento com a causa esportiva e iremos detalhar estes pontos a seguir.

Motta (2006, p.65) cita Abraham Maslow (1943) e sua teoria de hierarquia das necessidades como fundamental para os estudos sobre motivação. O comportamento humano, segundo Maslow, é dirigido para a satisfação de necessidades simples e fundamentais, relacionadas à fisiologia e à segurança do ser humano (abrigo e comida, por exemplo). Após satisfazê-las, o indivíduo desloca sua energia para a satisfação das mais complexas: necessidades sociais, vinculadas a pertencimento, filiação a grupos ou associações e auto estima; ligadas a plano de carreira, status, competência e, finalmente à autorrealização, desenvolvimento pleno do potencial do indivíduo, um ideal a ser perseguido.

Blanc (1999) cita, como principais motivações dos voluntários em Jogos Olímpicos: o espírito de solidariedade e paz intrinsecamente ligado à filosofia olímpica, o desafio individual, a noção de pertencer a um grupo e as várias formas de gratificação individual. Também considera que, pela grandiosidade dos jogos, serve para aprendizado e busca de novas colocações, através de contatos estabelecidos no evento.

Silva e Villela (2001, p.14) afirmam que a motivação do voluntário não necessita de estímulos externos permanentes, como nas organizações. Sua recompensa não é material, mas espiritual; é o próprio trabalho.

Nos últimos anos, estudos sobre voluntários em eventos esportivos estão relacionados a aspectos destacados por Heskett et al. (1997) e por Giannoulakis et al. (2008), que vinculam a satisfação e a motivação de voluntários em megaeventos esportivos à definição das atividades que serão desempenhadas por cada um, seja um prestador de serviço básico ou desempenhando atividades específicas ligadas ao esporte.

Engelberg et al. (2012) avaliaram o comprometimento dos voluntários esportivos, através de estudo realizado na Austrália, concluindo que o papel ou a função desempenhada pelo voluntário é significativamente mais impactante na sua intenção de permanecer do que fatores relativos à organização, como o local de trabalho.

Giannoulakis, Wang & Gray (2008) realizaram pesquisa com 146 voluntários dos Jogos de Atenas de 2004 e propuseram uma escala de motivação com 24 exemplos, em ordem decrescente, de citações por parte dos voluntários. Tais tópicos também são encontrados em outros autores, conforme tabela 6, a seguir.

Tabela 6: Escala de Motivação

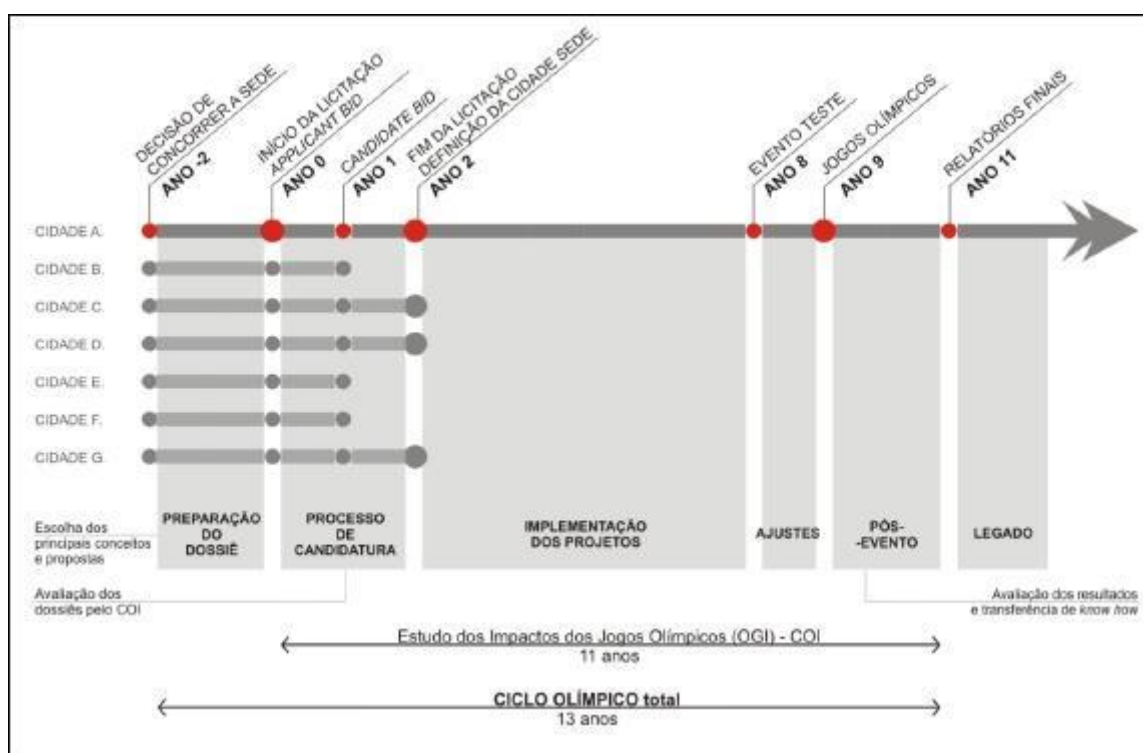
| Escala de Motivação de Voluntários Olímpicos | |
|---|---|
| 1 | Ajudar aos outros e a comunidade |
| 2 | Se associar aos Jogos Olímpicos |
| 3 | Fazer contatos de trabalho |
| 4 | Apoio à minha nação |
| 5 | Ganhar experiência que poderia gerar a empregabilidade |
| 6 | Tradição familiar no voluntariado |
| 7 | Oportunidade de estabelecer contatos com profissionais da mesma área de atuação |
| 8 | Compromisso como cidadão |
| 9 | Desafio individual |
| 10 | Pertencer a um time |
| 11 | Se sentir valorizado e respeitado |
| 12 | Oportunidade de encontrar atletas de elite |
| 13 | Obter conhecimento de diferentes linguas e culturas |
| 14 | Encontrar pessoas novas e fazer novas amizades |
| 15 | Paixão pelos Jogos Olímpicos |
| 16 | Espírito de solidariedade e paz intrínseco a filosofia Olímpica |
| 17 | Suportar o espírito do voluntariado |
| 18 | Aprender novas habilidades |
| 19 | Memórias para a vida toda |
| 20 | Nacionalismo |
| 21 | Recompensas materiais (por exemplo, os uniformes oficiais) |
| 22 | Participar de um evento Olímpico |
| 23 | Já ter ligações com o esporte |
| 24 | Considerar que ser um voluntário olímpico é algo de prestígio |

Giannoulakis, Wang & Gray, 2008, p. 195.

2.3 PLANEJAMENTO

O COI entende que o ciclo olímpico dura cerca de onze anos, porém, para a cidade sede, este período perdura por 13 anos, em função dos benefícios advindos do legado. Bovy (2008) considera que tal ciclo está dividido em quatro etapas: preparação do evento, candidatura, implementação e avaliação dos resultados, conforme figura a seguir. Preuss (2008) identifica apenas três etapas: a) pré-evento (concepção e viabilidade, candidatura com atendimento dos requisitos do COI e organização), b) evento (tratativas referentes à infraestrutura, desenvolvimento do conhecimento - voluntários, imagem da cidade, orgulho nacional, integração esportiva das confederações e operação com multiculturas) e c) pós-evento (aproveitamento do legado para os residentes locais, para o turismo, organização de eventos e congressos posteriores).

Figura 3: Etapas do processo de candidatura até o pós-Jogos.



Fonte: Bovy, 2008.

Assim que uma cidade decide se candidatar como sede dos Jogos Olímpicos, começa o projeto do Ciclo Olímpico, formando conceitos e propostas do seu pleito e a coordenação entre os participantes do pleito. Neste momento, há, em alguns casos, concursos internos para

a eleição da cidade sede representante do país. Essa fase de preparação, com duração de dois anos, serve para criar a estrutura preliminar organizacional, gerando o dossiê de candidatura da cidade para apreciação do COI (Faria, 2011).

Brighenti, Clivaz, Deletroz (2005) identificam, como primeira fase, a concepção da ideia, dividindo o evento em quatro subfases: ideia/concepção (candidatura), planejamento/organização, exploração/realização e encerramento/avaliação. A subfase de realização é a mais curta.

Clark (2008) cita dez importantes estágios sucessivos para estabelecer a estratégia de realização de um megaevento, os quais podem variar pouco conforme o tipo de evento, porém oferecem uma excelente base para entendimento: seleção do evento, preparação da candidatura, trabalho interno para escolha da cidade sede, preparação da candidatura nacional, ganhar ou perder, construção e preparação das estruturas (gestão das estruturas/instalações, desenvolvimento do evento e planejamento do orçamento), sediar o evento, desmontar o evento, plano de desenvolvimento a longo prazo e monitoramento/avaliação.

Nove anos antes do evento, o COI inicia o ciclo olímpico através da abertura do processo de licitação, que é o requerimento da candidatura.

Conforme disposto no portal do COI, o documento preliminar deve detalhar sete temas definidos pelo próprio Comitê: motivação/conceito/legado, suporte político, finanças, instalações, acomodações, transporte/condições gerais e opinião pública/experiência. Entende-se que o voluntariado insere-se no primeiro tema e que os temas instalações, acomodações e transporte são vitais para o sucesso do evento. Após um ano de avaliações, a Comissão Executiva do COI indica as cidades candidatas, que devem apresentar um dossiê contemplando 17 temas ligados à organização dos Jogos: experiência, visão/legado, comunicação, conceito geral (incluindo cultura, educação, cerimônias e atividades urbanas), estrutura/clima político-econômico, aspectos legais, formalidades de imigração, meio ambiente, finanças, marketing, esporte, instalações, serviços médicos/dopagem, segurança, acomodações, transporte e tecnologia/operações de mídia.

A partir da eleição da cidade sede, esta deverá criar planos operacionais e levantar recursos para implementar os projetos propostos. Um ano antes dos jogos ocorrerem, são realizados eventos teste para aferição da estrutura montada, a fim de possibilitar eventuais ajustes que se façam necessários. Após a realização do evento, há a entrega do Relatório Final

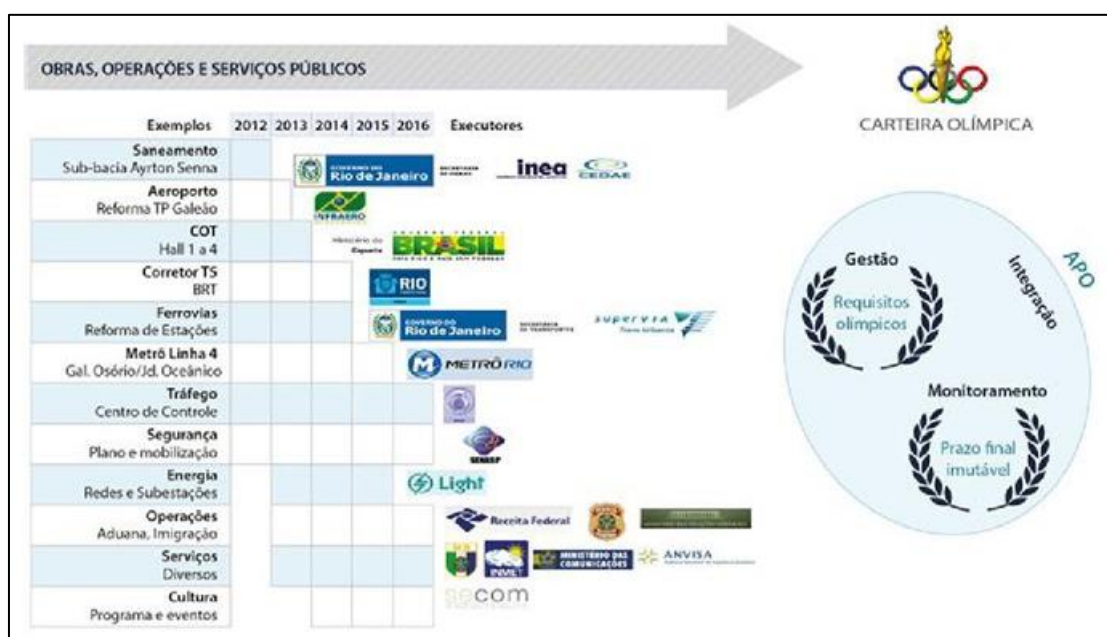
dos Jogos, momento em que a cidade também participa da transferência do conhecimento adquirido e inicia a vigência do legado do evento.

Em relação aos Jogos Panamericanos de 2007, os principais problemas ocorridos na gestão relacionam-se ao planejamento:

Ausência de integração das ações nas três esferas de governo; não cumprimento de obrigações e dificuldades no acompanhamento da execução de projetos; necessidades de complementação de orçamento com assunção do déficit pelo Governo Federal; atrasos, especialmente por falta de visão de conjunto e alteração do escopo que afetaram as previsões orçamentárias. (Pasqualini, Vasconcellos, Kuniyoshi, Gonçalves e Santos, 2013, P.412)

A formalização do planejamento estratégico e a criação de uma autoridade jurídica autônoma são requisitos importantes e indispensáveis para problemas não ocorram nos Jogos de 2016. Na figura abaixo, conforme exemplo de monitoramento, podemos observar os principais agentes, suas responsabilidades e entregas:

Figura 4: Matriz de responsabilidade de obras, operações e serviços públicos e respectivos executores responsáveis para a realização dos Jogos Olímpicos de 2016.



Fonte: Pasqualini et al, 2013, p.408.

No caso da organização dos Jogos Rio 2016, a matriz de governança estabelecida encontra-se na próxima figura, cabendo ao Comitê o papel de organizador dos Jogos e

mediador da interlocução do International Olympic Committee (IOC) e do International Paralympic Committee (IPC) com os governos (Gonzalez, 2012):

Figura 5: Matriz de governança dos Jogos Rio 2016



Fonte: Fortes, 2011.

Figura 6: Governança e processo de acompanhamento dos projetos de infraestrutura

| Governança externa do Comitê Rio 2016 | |
|---------------------------------------|---|
| CONSELHO DOS JOGOS | Trimestral (Presidenta + Governador + Prefeito + Rio 2016) Orientação estratégica |
| COMITÊ DE COORDENAÇÃO | Quinzenal (todos os níveis de Governo + APO + Rio 2016) Projetos e Matriz de Responsabilidade |
| COMITÊ EXECUTIVO | Quinzenal (todos os níveis de Governo + APO + Rio 2016) Monitoramento e controle dos projetos |
| 21 GRUPOS DE TRABALHO | Frequência dos encontros de acordo com as necessidades das áreas funcionais do Comitê |

Fonte: Comitê Rio 2016, 2013.

Conforme relatório do Tribunal de Contas da União (TCU), as principais atribuições de cada um dos agentes, no planejamento e gestão dos Jogos, são:

- **Autoridade Pública Olímpica (APO):** responsável pela coordenação de ações governamentais para o planejamento e entrega das obras e serviços necessários à realização dos Jogos. Cabe a esta organização também monitorar a execução das obras e serviços referentes aos projetos olímpicos, consolidar o planejamento integrado das obras e serviços necessários aos Jogos, incluindo os cronogramas físico e financeiro e as fontes de financiamento. Faz a interlocução nos casos de impasse relacionados à execução de obras com órgãos de controle, de licenciamento ambiental e demais envolvidos. Criada em 2010, a partir da experiência dos Jogos de Londres em 2012.
- **Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP):** vinculado diretamente à Secretaria de Estado da Casa Civil do Rio de Janeiro. Seus principais objetivos são definir diretrizes, metodologia e indicadores de acompanhamento dos projetos, além de monitorar e acompanhar a evolução física e financeira dos projetos, através de sistema de informações.
- **Geolimpíadas:** formado por representantes do Governo Federal com a coordenação do Ministério do Esporte. Conta com câmaras temáticas (grupos de trabalho) para discutir e propor soluções técnicas específicas relacionadas às atividades preparatórias dos Jogos.
- **Empresa Olímpica Municipal (EOM):** órgão da Prefeitura do Rio de Janeiro que coordena a execução dos projetos e atividades municipais relacionados aos Jogos. Funciona como ponto de contato e de integração entre a Prefeitura, os governos estadual/federal e os diferentes agentes nacionais e internacionais envolvidos no processo de preparação da cidade.

Em relação aos Jogos, o Comitê Rio 2016 constituiu um Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos (COJO). Essa entidade passa a se reportar diretamente ao COI. O Comitê Organizador inicia seu trabalho com um período de planejamento seguido por um de organização, culminando na implementação dos Jogos. Sua principal função é promover, organizar e realizar os eventos.

Nos Jogos Rio 2016, conforme disposto no Portal do Comitê³, a distribuição de investimentos segue o que consta da tabela 7.

Os Jogos tinham investimentos estimados, até o meio de 2014, em R\$ 37,5 bilhões, incluindo recursos públicos dos três entes federados e da parcela privada, para a execução de obras de infraestrutura urbana e esportiva, além de despesas para sua. Tal valor já incluía os

valores da segunda versão da matriz de responsabilidades, que lista somente os investimentos em equipamentos esportivos, os quais foram divulgados em junho de 2014.

Em sua versão atual, a matriz prevê 52 projetos ou ações, sendo que 37 (71%) possuem valores e datas expressos, alcançando o montante de R\$ 6,5 bilhões. O Comitê Organizador também investirá 7 bilhões na organização do evento, em transporte, alimentação e treinamento de voluntários. A proposta do Comitê é que todos os seus gastos sejam cobertos por seus patrocinadores.

Tabela 7 - Distribuição da previsão de investimentos públicos (em R\$ Bilhões) e privados para a Rio 2016

| Documento Publicado | Investimento Privado | Investimento Público | Total |
|--|-----------------------------|-----------------------------|--------------|
| Orçamento Rio 2016 - Despesas Operacionais | 7,0 | | 7,0 |
| Matriz de Responsabilidade dos Jogos | 4,2 | 2,3 | 6,5 |
| Plano de antecipação de investimentos (Legado) | 10,3 | 13,7 | 24,0 |
| Total | 21,5 (57%) | 16 (43%) | 37,5 (100%) |

Com relação à estruturação e organização dos voluntários para os Jogos, cabe à área de Recursos Humanos este papel, que começa com o lançamento do Programa de Voluntários, em 2012, a divulgação do evento para os voluntários, dois anos antes dos Jogos, com o portal dos voluntários e a veiculação de comerciais na mídia. (Dossiê de Candidatura, volume 01, p. 29). Serão selecionados 70 mil voluntários ao longo de 2015, sendo 45 mil para os Jogos Olímpicos e 25 mil para os Paralímpicos. Serão distribuídos em nove áreas funcionais, como: esportes, atendimento ao público, imprensa/comunicação, apoio operacional, produção de cerimônias, protocolo/idiomas, serviços de saúde, tecnologia e transportes, atingindo mais de 500 funções, já mapeadas no portal do Comitê Rio 2016³.

Haverá duas categorias de voluntários: especialistas e generalistas. Algumas funções possuem requisitos próprios e, por isso, necessitam de conhecimentos e habilidades específicas, sendo desempenhadas pelos especialistas. Atuarão nas áreas de saúde, idiomas,

³ <http://www.rio2016.com/>

logística, tecnologia, transportes e esportes. Três mil deles serão trazidos pelas confederações para apoio às competições e terão alojamento durante os Jogos. A outra categoria, generalistas, será 60% do total e assumirá atividades em que não há necessidade de conhecimento prévio, como atendimento ao público (aproximadamente 30 mil vagas), credenciamento e bilhetagem. O processo seletivo dos voluntários será feito por 1,5mil

voluntários coordenados pela ABRH em seis centros de recrutamento: dois no Rio de Janeiro, um em São Paulo, um em Salvador e um em Belo Horizonte, algo inédito em termos de Jogos Olímpicos. Essa decisão foi em função da estratégia de identificar aqueles candidatos realmente engajados à causa do esporte.

Com relação ao treinamento, segue trecho disposto no Portal Brasil em 22/08/2014, onde há o detalhamento de quatro pilares: aprendizado sobre os jogos, treinamento na função e na instalação, treinamento em serviços e aula de idiomas. Os 70 mil voluntários também receberão uma licença para estudar inglês virtualmente:

A Universidade Estácio assinou contrato de Apoiador Oficial dos Jogos Olímpicos com o Comitê Organizador Rio 2016 e será uma das principais parceiras na área de treinamento dos Jogos. A instituição de ensino será a responsável pela capacitação das 120 mil pessoas que vão trabalhar no evento esportivo. São módulos de 4 a 12 horas de duração com temas determinados pelo Rio 2016, como “Excelência em Serviços”, “Liderança”, entre outros, sendo a maior parte dos cursos de treinamento técnico de funções, entre as 70 instalações de competição e não competição dos Jogos. De fevereiro de 2015 a maio de 2016, será realizada a fase de seleção dos voluntários. A Estácio vai ceder suas instalações em 10 cidades que serão pontos de seleção de voluntários em todo o Brasil. No período de fevereiro a julho de 2016, iniciam os treinamentos da força de trabalho para os Jogos. Estão previstos cursos presenciais, online ou híbridos, dependendo do tema. Parte dos treinamentos será dada pelos professores da Estácio e parte pelas equipes do Comitê Organizador.

2.4 OPERAÇÕES

Com relação aos dias de evento, iremos abordar as principais atividades designadas aos voluntários e os fatores que influenciam seu desempenho. Tadini (2006) declara que a possibilidade de obter voluntários nesse tipo de evento deve-se a condição destes de conseguirem ajustar suas férias ao período do evento, sem necessariamente criar um vínculo duradouro com o Comitê Organizador.

O trabalho voluntário, a partir de Los Angeles (1984), alcançou ampla dimensão e chegou ao patamar de aproximadamente 30 mil voluntários, dispersos em atividades como:

assistência a competições, saúde, imprensa, acompanhando de delegações, relações públicas, credenciamento, telecomunicações, tecnologia, controle de acesso e finanças (Moragas, 2001).

Um dos fatores do sucesso dos Jogos de Sydney (2000) foi o cumprimento dos prazos das construções das arenas esportivas. De modo geral, essas obras foram concluídas no prazo estabelecido. Um grande grupo de voluntários também teve a oportunidade de treinar em eventos de diferentes âmbitos (regional, nacional e internacional) antes dos Jogos Olímpicos (Mesquita, 2004).

Lanzoni (1999) descreve que, nos jogos de Sydney, os 40 mil voluntários foram contratados para atuar em 37 habilidades específicas, divididas em 25 áreas funcionais, como: credenciamento, controle de acesso, administração, serviços aos atletas e delegações, controle de dopagem, comunicação, transporte, suporte a hospitalidade, logística, saúde, suporte ao Comitê Olímpico e Paralímpico, serviços ao público, tecnologia, apoio às instalações esportivas e ingressos.

Nessa edição dos Jogos, foi estabelecida, como estratégia, a opção pelo transporte público como único meio de acesso direto aos locais dos eventos, em detrimento aos veículos particulares.

Em Sydney, os voluntários especialistas atuaram nas áreas médica, de tecnologia, staff técnico, relações internacionais e tradução. Já os generalistas foram contratados para credenciamento, controle de acesso, administração, serviços aos atletas e delegações, controle de dopagem, comunicação, transporte, suporte à hospitalidade, logística, saúde, suporte ao Comitê Olímpico e Paralímpico, serviços ao público, apoio às instalações esportivas e ingressos.

Os Jogos Olímpicos de Atenas 2004 contaram com 45 mil voluntários (COI). Porém, o fato da construção de arenas esportivas não ter cumprido o prazo estabelecido acarretou na falta de um treinamento consistente desse grupo.

Ao contrário de Sydney, a desinformação de um grande número de voluntários era evidente, comprometendo inúmeras competições. Essa opinião é pessoal, sob o olhar de quem trabalhou nos dois Jogos Olímpicos na condição de voluntário. (Mesquita, 2004, p.138)

Tadini (2006), que participou daquela edição dos Jogos como gestor de voluntários, lista falhas de Atenas no início do processo de organização dos Jogos. Algumas propriedades projetadas para serem arenas olímpicas eram privadas e isto acarretou um longo período envolvendo processos judiciais até que a Comissão Organizadora pudesse ter a liberação para a construção do anel olímpico. A troca de governo em março de 2004 gerou atrasos e custos

elevados das obras em andamento. Obras em locais históricos tiveram de ser acompanhadas por arqueólogos, retardando a construção dos locais de competição e adiando eventos teste.

Já Pequim investiu US\$1,1bilhão em melhorias de transporte entre 2002 e 2008, com a construção de novas linhas de metrô, reforma e construção de 320 quilômetros de ruas, incluindo 23 estradas nos arredores dos locais da competição, dois novos anéis viários e um controle de tráfego de alta tecnologia, além de um novo terminal de passageiros no aeroporto internacional de Pequim (Proni et. al., 2008). Nesse evento, houve 1,125 milhão de inscritos para um total de 100 mil voluntários, dispersos em 80 atividades durante o evento (Relatório Final, 2008, p. 211).

Para a edição dos Jogos Rio 2016, estão previstos, entre maio de 2015 e julho de 2016, a realização de 44 eventos teste, conforme a tabela 8, disponível no Portal do Comitê Organizador. Tratará dos ajustes necessários no cronograma de planejamento dos Jogos, os quais serão importantes para um dos pilares do treinamento dos voluntários: o reconhecimento do local das competições.

Tabela 8: Distribuição dos eventos teste v. 1.5

| Esporte/Disciplina | O/P | Datas | Zona | Instalação |
|---------------------------|------------|--------------|-------------|--------------------------------------|
| Vôlei | O | Jul, 15 | Maracanã | Maracanãzinho |
| Triatlo | O&P | Ago, 15 | Copacabana | Forte de Copacabana |
| Remo | O | Ago, 15 | Copacabana | Estádio da Lagoa |
| Hipismo | O | Ago, 15 | Deodoro | Centro Olímpico de Hipismo |
| Vela | O | Ago, 15 | Copacabana | Marina de Glória |
| Vôlei de Praia | O | Ago, 15 | Copacabana | a definir |
| Ciclismo de Estrada | O | Ago, 15 | Copacabana | Parque do Flamengo |
| Maratona Aquática | O | Ago, 15 | Copacabana | Forte de Copacabana |
| Canoagem de Velocidade | O&P | Set, 15 | Copacabana | Estádio da Lagoa |
| Tiro com Arco | O&P | Set, 15 | Maracanã | Sambódromo |
| BMX | O | Out, 15 | Deodoro | Centro Olímpico de BMX |
| Mountain Bike | O | Out, 15 | Deodoro | Pista de Mountain Bike |
| Bocha | P | Nov, 15 | Barra | Riocentro - Pavilhão 4 |
| Tênis de Mesa | O | Nov, 15 | Barra | Riocentro - Pavilhão 4 |
| Water Polo | O | Nov, 15 | Maracanã | Centro Aquático Julio de Lamare |
| Hóquei | O | Nov, 15 | Deodoro | Centro Olímpico de Hóquei |
| Badminton | O | Nov, 15 | Barra | Riocentro - Pavilhão 4 |
| Canoagem Slalom | O | Nov, 15 | Deodoro | Estádio de Canoagem Slalom |
| Golfe | O | Nov, 15 | Barra | Campo Olímpico de Golfe |
| Boxe | O | Dez, 15 | Barra | Riocentro - Pavilhão 4 |
| Tênis | O | Dez, 15 | Barra | Centro Olímpico de Tênis |
| Basquete | O | Jan, 16 | Barra | Arena Carioca 1 |
| Judô | O | Jan, 16 | Barra | Arena Carioca 2 |
| Halterofilismo | P | Jan, 16 | Barra | Arena Carioca 2 |
| Taekwondo | O | Jan, 16 | Barra | Arena Carioca 3 |
| Rugby em Cadeira de Rodas | P | Jan, 16 | Barra | Arena Carioca 1 |
| Luta Olímpica | O | Jan, 16 | Barra | Arena Carioca 2 |
| Saltos Ornamentais | O | Fev, 16 | Barra | Centro Aquático Maria Lenk |
| Marcha Atlética | O | Fev, 16 | Copacabana | Parque do Flamengo |
| Nado Sincronizado | O | Mar, 16 | Barra | Centro Aquático Maria Lenk |
| Rugby | O | Mar, 16 | Deodoro | Estádio de Deodoro |
| Pentatlo Moderno | O | Mar, 16 | Deodoro | Estádio de Deodoro & Arena do Futuro |
| Ciclismo de Velocidade | O | Mar, 16 | Barra | Velódromo Olímpico do Rio |
| Futebol | O | Abr, 16 | a confirmar | a confirmar |
| Levantamento de Peso | O | Abr, 16 | Barra | Arena Carioca 3 |
| Tiro Esportivo | O&P | Abr, 16 | Deodoro | Centro Olímpico de Tiro |
| Natação | O | Abr, 16 | Barra | Estádio Aquático Olímpico |
| Ginástica | O | Abr, 16 | Barra | Arena Olímpica do Rio |
| Natação Paralímpica | P | Abr, 16 | Barra | Estádio Aquático Olímpico |
| Esgrima | O | Abr, 16 | Barra | Carioca Arena 3 |
| Handball | O | Abr, 16 | Barra | Arena do Futuro |
| Goalball | P | Mai, 16 | Barra | Arena do Futuro |
| Atletismo | O | Mai, 16 | Maracanã | Estádio Olímpico |
| Atletismo Paralímpico | P | Mai, 16 | Maracanã | Estádio Olímpico |

O - Olímpico

P - Paralímpico

Fonte: Comitê Rio 2016.

Wilks (2013) realizou pesquisa com 20 voluntários, através de entrevista e acompanhamento diário durante os Jogos Olímpicos de Londres 2012. A principal observação desse estudo foi que os voluntários desejam se sentir necessários e úteis. Não basta apenas ajudarem. Desejam ter algum tipo de aprendizado durante o período para que o tempo dedicado tenha valido a pena. Almejam ter seus custos reduzidos, seja através da disponibilização dos uniformes e gastos de treinamento minimizados, seja pelo apoio para conseguir habitação durante o evento. Visam ao acesso às informações sobre sua atuação, mesmo que o *feedback* seja negativo.

Conforme disposto no Portal do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de 2016, as principais atribuições dos voluntários generalistas são direcionadas ao atendimento ao público e suporte na operação dos Jogos. Poderão atuar em diversas atividades, distribuídas pelas nove áreas funcionais, tais como: recepcionar e dar assistência nas instalações/vila dos atletas/aeroportos, fornecer informações gerais dentro das arenas de competições - como posição do assento, localização de pontos de interesse (atendimento ao público), auxiliar no suporte e manutenção de equipamentos esportivos, tanto nas arenas de competição, quanto em locais de treinamento (esportes), produzir conteúdo para os diversos canais de comunicação (imprensa), ajudar a controlar e distribuir uniformes, auxiliar no controle de acesso e na produção de credenciais, dar suporte à logística e ao protocolo das cerimônias de abertura e encerramento (cerimônias), acompanhar os atletas e integrantes das delegações durante os Jogos, auxiliar os Comitês na recepção, transporte, recreação e acomodação das delegações na vila olímpica (protocolo), prestar assistência médica aos atletas nas arenas de treinamento/competição/vila olímpica, prestar serviços de *anti-doping* (serviços de saúde), prover suporte técnico para serviços de informação nos Jogos e para os usuários, operar as estações de rádio portáteis nas arenas de competição (tecnologia), atuar como condutor de veículos leves entre as regiões de competição e auxiliar no agendamento de chegadas e partidas dos veículos oficiais (transportes).

Em termos dos megaeventos esportivos realizados no Brasil, há os seguintes registros: os números resumidos da operação do Pan-americano 2007 foram descritos por Leyser (2008). Foram: 5.634 atletas, 1.472 dirigentes, 1.648 juízes e árbitros, 15 mil voluntários, 6 mil voluntários no elenco das cerimônias, 1.348 colaboradores (força de trabalho CO-RIO), 19.356 terceirizados (fornecedores em geral), 18 mil agentes públicos, 3.445 da força de trabalho dos patrocinadores, 1.394 jornalistas de imprensa escrita, 4.116 profissionais de rádio e TV, 7.500 pessoas alojadas na vila do Pan, com 500 mil refeições servidas. Foram 696 horas

ininterruptas de monitoramento de 2 a 30 de julho. Foram gerados 5.555 relatórios de resultados. Usaram-se 3.650 computadores, 838 impressoras e 175 servidores nesta operação. Na parte de transporte, foram 333 ônibus/micro-ônibus, 455 carros, 153 vans e 85 mil viagens (26 de junho a 30 de julho de 2007).

Sobre os principais investimentos do governo federal no Pan 2007, segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2008), foram gastos R\$3,5 bilhões. A Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro arcou com 33,7% desse total (R\$1,2 bilhão), o governo federal investiu um pouco menos da metade (R\$1,6 bilhão) e o restante foi assumido principalmente pelo governo estadual. Desse modo, cerca de 80% do custo total do evento foram arcados pelo setor público.

O investimento foi dividido por: Segurança (R\$ 562 milhões), vila pan-americana (R\$ 189,3 milhões), reforma e ampliação do Aeroporto Santos Dumont (R\$ 165 milhões), Complexo Esportivo de Deodoro (R\$ 119 milhões), tecnologia da informação (R\$ 112,9 milhões), Parque Aquático Maria Lenk (R\$ 60 milhões), serviços de áudio e vídeo (R\$ 52,5 milhões) e telecomunicações (R\$ 46,7 milhões).

Os gastos com segurança já se destacam em volume no orçamento de megaeventos dos países com desigualdade. Da África do Sul ao Brasil, tais despesas sempre chamam atenção e visam preservar a integridade dos turistas e da imagem da cidade na mídia internacional. Entre o Pan 2007 e as Olimpíadas de 2016, as despesas com segurança passaram de R\$ 562 milhões para R\$ 2,5 bilhões. (Mascarenhas, 2011)

Em megaeventos a sorte não pode ser um fator a ser levado em consideração, já que tudo tem que ser pensado, planejado, testado, retestado e realizado, sem falhas. Em outros tempos, catastrofes do tipo invasão de quadra para exibicionistas, manifestantes e exploradores comerciais, elucidando ainda a questão da segurança, no atual contexto do esporte mundial, em se tratando de terrorismo, assaltos e furtos, complicaria toda a imagem de um evento que foi altamente planejado e durante todo o tempo, gerou uma série de preocupações aos organizadores. (Mataruna, 2008, p. 526)

Nakane et al. (2012) fizeram pesquisa qualitativa com voluntários participantes do Pan 2007 e elencaram os seguintes problemas, que acarretaram na desistência dos voluntários no evento: alimentação inadequada (apenas um lanche oferecido para uma jornada de 8 a 10 horas de trabalho, mesmo em situações cujas tarefas necessitavam de resistência física), desorganização na malha de transportes, tratamento hierárquico abusivo e ríspido. Houve

2.200 desistências. Mencionam ainda que o percentual de até 15% de desistências é considerado normal em função dos voluntários conseguirem trabalho efetivo ou considerarem a jornada nos jogos desgastante.

Falhas operacionais durante o Pan 2007 foram identificadas no credenciamento das delegações, assim como falta de procedimentos operacionais definidos para acompanhamento das delegações às cerimônias oficiais e comunicação não efetiva, dificultando a tomada de decisão (Tadini; Melquiades, 2008, p. 10). Estes autores também destacaram a insuficiente carga horária de treinamento, através da pesquisa quantitativa aplicada a 48 voluntários que atuaram no setor de relação e serviço com os Comitês Olímpicos e Paralímpicos Nacionais (CONs/CPNs). Nolasco (2008), em pesquisa com 1.529 voluntários respondentes, que participaram do Pan 2007, identificou que 20,9% pensaram em desistir e 67,4% consideraram o treinamento insuficiente e inadequado. Nesta mesma pesquisa, identificou o seguinte perfil: 57% de mulheres; 68,2% de solteiros; distribuição da faixa etária: até 30 anos – 54%, 31 a 50 anos – 32,8% e acima de 50 anos – 13,1%; 13% com ensino médio, 67,7% com graduação completa e 19,3% com pós-graduação. Durante os Jogos, 38,2% tiveram tempo de deslocamento entre a sua residência e o local de trabalho de até 30 minutos, 32,9% de até 1 hora e 20,8% acima de 2 horas. Dos respondentes, 95,4% consideraram o treinamento essencial para desempenhar suas atividades a contento.

Mataruna (2008) atuou como observador credenciado dos Jogos Parapan, no Rio de Janeiro, em 2007, e enumerou pontos de atenção em relação à organização do evento, como: restrição de locomoção gratuita dos voluntários nos transportes públicos por falta de informação da continuidade da gratuidade aplicada no Pan 2007 também para o Parapan 2007; falta de voluntários no aeroporto internacional para informações aos turistas e nos transportes públicos para orientação, falta de controle de acesso às instalações esportivas, redução significativa do número de voluntários dos Jogos Pan-Americanos para o Parapan 2007, principalmente, nas instalações esportivas; erro de protocolo dos voluntários na cerimônia de abertura; baixa qualidade dos lanches dos voluntários, com frutas danificadas; absenteísmo elevado dos voluntários após o terceiro dia de competições; falta de incentivo material para a continuidade da participação dos voluntários, como ocorrido em Torino 2006 (*pin* e relógio comemorativo); guia explicativo para os voluntários distribuído somente no último dia; área de descanso dos voluntários com pouca circulação de ar e falta de cadeiras, falta de voluntários bilíngues nos postos de informações e orientação confusa sobre a

disponibilização dos certificados de participação e com três informações distintas. Com isto, alguns voluntários acabaram não recebendo este documento.

Tavares (2008) menciona que as instalações temporárias criadas no Pan 2007 tiveram a função de atender às necessidades operacionais do evento. Foram dispostas nas partes externas, como: terminais de transporte, sistema de entrada de expectadores, serviços (alimentação, toaletes, lojas), estande de vendas de ingressos e estande de informações.

Os Jogos Mundiais Militares (JMM) são um megaevento multiesportivo organizado a cada quatro anos e sua 5ª edição aconteceu no Rio de Janeiro, de 16 a 24 de julho de 2011. Contou com aproximadamente 4.218 atletas, 2 mil dirigentes de 111 países, 19 modalidades e com 2.267 voluntários de um total previstos de 5.800. Entre as premissas de avaliação da candidatura, foi determinado que 80% dos eventos do JMM ocorressem dentro de um raio máximo de 50Km e que o tempo de percurso das competições fosse de 45 minutos até o alojamento (Ribas, 2008, p. 548). A alimentação ofertada devia ser refeição e não kit de lanche - 73% consideraram boa/excelente. Quanto ao kit de trabalho, 89% consideraram bom/excelente. O tempo de descanso foi reduzido pelo absenteísmo citado, sendo, em alguns casos, cortada a folga agendada anteriormente.

Nakane (2012) fez uma pesquisa de campo com 63 voluntários dos JMM e registrou os seguintes pontos de atenção: subdimensionamento da força de trabalho pois apenas 39% dos voluntários esperados atuaram no evento; 55% consideraram o treinamento presencial regular ou inexistente; a falta de voluntários gerou problemas de redistribuição das atividades e cancelamento das folgas programadas; kits de uniforme distribuídos incompletos para alguns voluntários gerando questionamento e insatisfação (sem capa de chuva). A alimentação foi elogiada por 73% dos entrevistados por ser refeição e não lanche, como aconteceu no Pan 2007.

Voltando aos Jogos Olímpicos, em relação às áreas funcionais, vale destacar que, com o grande crescimento da demanda de atividades logísticas, os voluntários tornaram-se um dos recursos essenciais para, por exemplo, protocolo de recebimento, transporte, segurança, primeiros socorros, suporte à operação dos jogos, operação das instalações, suporte ao centro de mídia e organização de atividades culturais. (Giannoulakis 2008). As atividades logísticas das instalações esportivas são críticas e direcionadas a centenas de voluntários.

O gerente de logística das instalações esportivas dos Jogos tem a responsabilidade de coordenar equipes de cinco a 15 funcionários e voluntários por instalação, dependendo do seu tamanho, além das atividades de recebimento (carga e descarga de caminhões), instalação e transporte de materiais e equipamentos dentro da instalação, rastreamento e logística reversa. Registramos aqui alguns números da operação logística em instalações esportivas dos Jogos de Atenas 2004: equipamentos manuseados – 140, caminhões – 30, empregados – 650 e voluntários – 250. (Minis, 2006)

Segundo Brandão et al (2008), as estratégias vinculadas à operacionalização de transportes dos megaeventos no Brasil têm as seguintes características:

- Faixas exclusivas: dedicadas a delegações e autoridades participantes dos Jogos, fato observado no Pan-Americano de 2007;
- Linhas de Ônibus exclusivas: linhas temporárias criadas, única e exclusivamente, para locomoção de participantes e expectadores, com destino aos locais das competições;
- Sistema Metro-ferroviário: pleno funcionamento durante o horário das competições;
- Restrição a carros particulares: conforme ocorrido na Copa do Mundo nas áreas próximas aos estádios e
- Vias Rodoviárias: ampliação, construção ou alargamento, com melhoria parcial ou integral das vias rodoviárias.

Vale ressaltar algumas notas extraídas de apresentações do Comitê Organizador dos Jogos Rio 2016 e outros órgãos ligados ao governo federal, para destacar o tamanho deste megaevento. Considerando somente os R\$ 7 bilhões a serem investidos pelo Comitê Organizador⁴ (www.brasil2016.gov.br, dez. 2013), os investimentos são divididos da seguinte forma:

- a) 21% nos Serviços dos Jogos (R\$1,5 bilhão): alimentação de atletas, força de trabalho, voluntários, credenciamento de atletas, delegações, família olímpica, mídia, força de trabalho, seleção/treinamento de 70 mil voluntários, segurança, limpeza, operações de logística, serviços médicos, uniformes e gestão operacional;
- b) 20% em Tecnologia (R\$1,4 bilhão): sistemas e equipamentos, 16 mil celulares, 12 mil computadores, 80 mil pontos de rede e 7 mil pontos de wi-fi;
- c) 11% (R\$ 770 milhões) em Esportes e Cerimônias, sendo 832 eventos esportivos (Olímpicos e Paralímpicos), 3 mil itens de equipamentos esportivos e 4 cerimônias;

- d) 11% (R\$ 770 milhões) em Acomodações: despesas com hotéis e vilas - 34 mil quartos;
- e) 5% (R\$ 350 milhões) em Transporte: deslocamento do evento com frota de 5 mil veículos e de 2 mil ônibus, com 8 mil motoristas, cuja previsão é de rodar mais de 26 milhões de quilômetros durante os Jogos.³

Além das despesas diretas vinculadas aos Jogos, há 8% para a área administrativa e comercial, 7% de projetos de infraestrutura, 5% de engajamento e 12% de marketing e contingência.

A localização das instalações esportivas previstas para a realização dos Jogos, representada na figura 7, aponta muitas semelhanças com a localização do Pan 2007, ou seja, o Projeto Rio 2016 prolonga e fortalece a lógica das intervenções urbanísticas do passado. A ressalva é que, desta vez, o evento possui dimensões muito maiores, que se expressam nos custos quase oito vezes acima do orçamento do Pan 2007. (Bienenstein p.152, 2012)

Figura 7: Plano Mestre Rio 2016



³ <http://www.rio2016.com/jogo-aberto/orcamento>

Fonte: Dossiê de candidatura, 2008, Vol. 1, p. 46.

O transporte para operacionalização dos Jogos de 2016 é um ponto decisivo, uma vez que o deslocamento individual na região metropolitana do Rio de Janeiro teve crescimento de três pontos percentuais entre 2003 e 2012 (de 25,8% para 28,8%), de acordo com relatório da Secretaria Estadual de Transportes. Representa mais 1,1 milhão/dia de viagens e o tempo médio diário gasto em transporte individual subiu 32% (O Globo, 16/12/2014, p. 11). O tempo médio de viagem de casa para o trabalho, na região metropolitana, passou de 43 minutos, em 2003, para 50 minutos, em 2012, sendo o pior índice de mobilidade entre as principais regiões metropolitanas do país (Caderno FGV Projetos 2014, p 248).

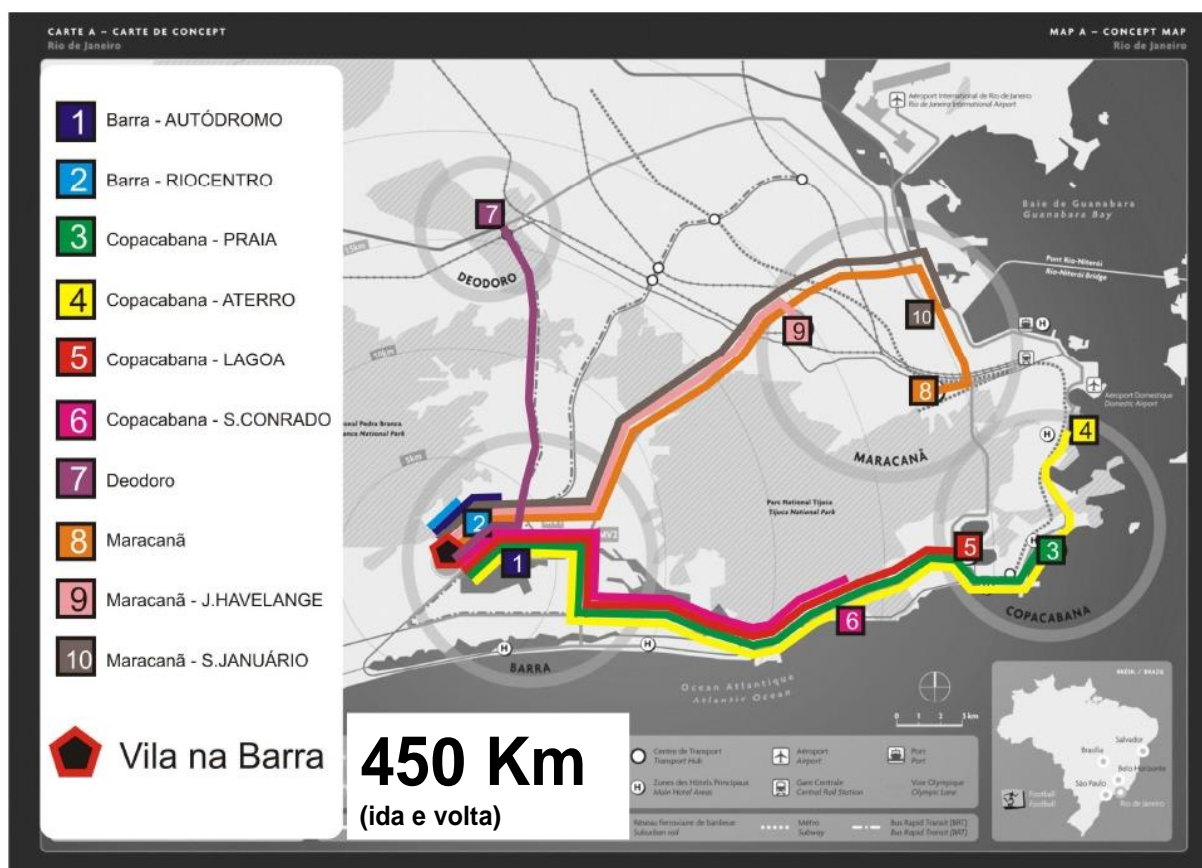
Nessa área, o Comitê terá a oportunidade de testar o funcionamento da malha viária, distribuída em quatro zonas: Barra, Maracanã, Deodoro e Copacabana (Tabela 9).

Tabela 9: Quadro resumo das instalações esportivas

| REGIÕES | OCORRÊNCIA DE EVENTOS ESPORTIVOS | | INSTALAÇÕES | | PRINCIPAIS CONSTRUÇÕES | |
|------------|----------------------------------|--------------|-------------|-------------|--|--|
| | OLIMPICOS | PARALIMPICOS | TOTAL | TEMPORARIAS | ESPORTIVAS | NÃO ESPORTIVAS |
| BARRA | 54% | 59% | 15 | 6 | PARQUE OLIMPICO, CENTRO DE TREINAMENTO | VILA ATLETAS, CENTRO DE IMPRENSA, VILA IMPRENSA , VILA DE ARBITROS |
| DEODORO | 14% | 14% | 7 | 2 | PARQUE RADICAL (REGIÃO DA CIDADE COM MAIOR NUMERO DE JOVENS ATÉ 18 ANOS) | |
| COPACABANA | 14% | 18% | 5 | 3 | CONSTRUÇÃO DE PAVILHÃO E ÁREA DE COMPETIÇÃO NA MARINA DA GLORIA, REFORMA DO ESTADIO DE REMO DA LAGOA | |
| MARACANÃ | 18% | 9% | 4 | 0 | | |

Um ponto de atenção destacado por Magalhães (2012) é sua comparação da distância da vila olímpica ao centro da cidade em Londres: seis quilômetros, enquanto, no Rio de Janeiro, será de 28 quilômetros. No Rio, o percurso total de ida e volta da vila olímpica, passando por todas as quatro zonas de instalações esportivas, é de 450 quilômetros, em áreas metropolitanas densamente povoadas (Figura 8).

Figura 8: Mapa de percurso entre as instalações esportivas e a vila olímpica



Fonte: Magalhães, 2012.

Como exemplo de complexidade, conforme o calendário de competições, haverá, no dia 08 de agosto de 2016, 22 competições simultâneas nas quatro regiões citadas: 10 na Barra da Tijuca, três em Copacabana, seis em Deodoro e três no Maracanã, conforme disposto no Portal do Comitê Organizador.⁴

⁴ <http://www.rio2016.org/noticias/noticias/rio-2016-apresenta-calendario-diario-de-competicoes-dos-jogos-olimpicos>

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para aferir os fatores críticos de sucesso da operação de um megaevento esportivo, com relação a planejamento, dimensionamento e gestão da operação de um time de 70 mil voluntários. Serão descritos os métodos de pesquisa empregados em cada uma das etapas, critérios para seleção dos entrevistados, assim como a condução da pesquisa em campo.

A primeira etapa deste processo foi através da coleta de material publicado sobre as experiências e os problemas vivenciados, na operação de megaeventos esportivos, por parte dos voluntários, detalhados no capítulo do referencial teórico.

Os pontos operacionais de atenção, destacados na bibliografia pesquisada, foram: identificação do candidato correto, fatores motivacionais, treinamento presencial adequado, gestores com experiência em liderança de equipes multidisciplinares, condições de trabalho razoáveis, infraestrutura oferecida, benefícios satisfatórios (transporte, alimentação e distribuição de uniformes), procedimentos claros e de conhecimento de todos e suporte operacional da organização.

Foi construído um questionário estruturado, com questões abertas e fechadas (apêndice 1), para a realização das entrevistas em profundidade. O objetivo foi validar os pontos de atenção operacionais na organização de um megaevento esportivo. Este formulário foi estruturado para servir de apoio durante as entrevistas gravadas e totalmente transcritas, facilitando o agrupamento do conteúdo coletado nas entrevistas.

O documento foi dividido em três módulos, com objetivos distintos. O primeiro serviu para detalhar o perfil do entrevistado. No segundo, tabulou-se a experiência do entrevistado em atividades voluntárias esportivas, visando traçar seu perfil. Através do referencial teórico, percebeu-se que alguns pontos afetam diretamente a performance do voluntário, como: expectativa do candidato, fatores de atração ao trabalho voluntário, relação do voluntário com o esporte e experiências anteriores. Por fim, no terceiro módulo, são privilegiados os pontos de atenção em termos operacionais, que aparecem na bibliografia pesquisada, em relação à: gestão/liderança, infraestrutura, alimentação, transporte, segurança, comunicação e treinamento. Foi destinado, a este último módulo, um tempo maior da entrevista, pois, dependendo das respostas dos entrevistados, outros aspectos poderiam ser abordados, como benefícios e expectativas.

Nesta etapa da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é recomendada quando se tem pouco conhecimento produzido sobre o tema. O autor acrescenta ainda que a pesquisa qualitativa é um meio de aprofundar e entender o significado que indivíduos atribuem a um problema, através das experiências e percepções individuais e do entendimento de múltiplas realidades.

A opção por entrevista individual deu-se em função da dificuldade de reunir os entrevistados em grupos e também devido ao relato das falhas operacionais citadas no início deste capítulo, com o intuito de privilegiar oportunidades de melhoria apontadas. Cada entrevistado possui um histórico próprio. A possibilidade de haver fatores distintos e explicações alternativas num grupo restrito é elevada. Portanto, as entrevistas em profundidade tornam-se ferramentas valiosas, ao trazerem o relato de cada um, com suas nuances, permitindo-nos captar um espectro maior de informações sobre o tema. (Mattar, 2012).

O universo de sujeitos escolhidos para este estudo foram, numa primeira lista, os voluntários pioneiros que, atualmente, estão em atividade no Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro em 2016 (Comitê Rio 2016) e fazem parte do Programa de Voluntários da Área de Recursos Humanos do Comitê. Foram 750 candidatos concorrendo a 40 vagas para trabalhar como voluntários na administração do Comitê, durante quatro meses. Uma vez escolhidos, seus contratos podem ser renovados ou não, conforme o interesse das partes. São alocados nas áreas funcionais do Comitê, que desejam trabalhar com esse tipo de recurso. O Programa de Voluntários Pioneiros, que acontece antes dos Jogos, tem o patrocínio do COI e já ocorreu na organização dos Jogos de Londres de 2012 (Relatório Final, Vol. 5 – 2013). O objetivo é integrar os funcionários do Comitê ao trabalho voluntário antes dos Jogos. Não há associação deste Programa com os voluntários que se candidatarão a trabalhar nos Jogos.

Esses voluntários dedicam oito horas semanais no desenvolvimento de atividades junto ao Comitê Organizador. O perfil resumido dos candidatos que participaram do processo seletivo é o seguinte: 61% de mulheres, 33,7% de jovens entre 20 e 25 anos, 41,8% entre 26 e 40 anos e 24,5% acima de 40 anos, 74% residentes no Rio de Janeiro; e 74,7% com ensino superior completo ou cursando, sendo as principais ênfases em administração de empresas (12,7% dos candidatos), direito (7%) e comunicação social (6,3%). Vale ressaltar que esse perfil é dos candidatos e não dos voluntários selecionados (Relatório Interno do Comitê).

A escolha deu-se pela possibilidade de acesso direto a esse grupo através do apoio da área de Recursos Humanos do Comitê Rio 2016 e da vivência deles em eventos esportivos similares. A seleção ocorreu mediante listagem com o perfil e histórico resumido dos 40 voluntários pioneiros inscritos e aprovados no Programa do Comitê Rio 2016. Foram convidados também os 25 voluntários que já participaram anteriormente em eventos esportivos. Este convite foi por meio eletrônico, com ciência e suporte da coordenação do Programa. Os 17 que responderam positivamente foram contatados para reforçar o objetivo e marcar o agendamento das entrevistas. Em função da disponibilidade dos voluntários e sua conveniência, parte das entrevistas individuais foram feitas por telefone (13) e outra via internet (2), com duração média de 40 minutos, variando de 30 a 80 minutos. Dois voluntários agendados não retornaram mais o contato, ficando o grupo restrito a 15. As entrevistas aconteceram durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2014 e foram gravadas com a garantia da confidencialidade de identidade.

O grupo dos entrevistados era heterogêneo quanto a gênero, idade e profissão, mas observa-se uma predominância de mulheres (10 em 15 – 63%), bem como a média de idade próxima aos 50 anos.

Com relação à profissão, 80% tem o 3º grau completo, com atividades vinculadas a serviços, dez ativos e trabalhando e cinco aposentados, com trabalhos esporádicos.

Tais indicadores aproximam-se ao que foi mostrado na pesquisa realizada por Nolasco (2008) com os voluntários do Pan 2007 e descrito no referencial teórico.

Tabela 10: Perfil dos entrevistados

| NOME | SEXO | IDADE | PROFISSÃO | 3º GRAU | TRABALHAVA NO MOMENTO DO ÚLTIMO EVENTO? |
|------|------|-------|--------------|---------|---|
| E1 | F | 65 | Turismo | SIM | SIM |
| E2 | M | 66 | Tecnologia | SIM | Aposentado |
| E3 | F | 42 | Vendas | NÃO | SIM |
| E4 | F | 28 | Fisioterapia | SIM | SIM |
| E5 | F | 60 | Arquitetura | SIM | SIM |

| | | | | | |
|-----|---|----|---------------|-----|------------|
| E6 | M | 62 | Contabilidade | SIM | Aposentado |
| E7 | F | 50 | Marketing | SIM | SIM |
| E8 | M | 38 | Tecnologia | SIM | SIM |
| E9 | F | 60 | Economia | SIM | Aposentado |
| E10 | F | 48 | Turismo | NÃO | SIM |
| E11 | F | 52 | Do lar | NÃO | NÃO |
| E12 | F | 73 | Pedagogia | SIM | Aposentado |
| E13 | F | 57 | Psicologia | SIM | SIM |
| E14 | M | 23 | Biomedicina | SIM | SIM |
| E15 | M | 27 | Turismo | SIM | SIM |

Tabela 11: Experiência anterior em eventos esportivos como voluntários

| NOME | PAN | PARAPAN | MILITARES | CONFEDERAÇÕES | COPA | COB | MÉDIA POR EVENTO | ATIVIDADE PRINCIPAL |
|------|------|---------|-----------|---------------|------|-----|---------------------|------------------------------------|
| | 2007 | 2007 | 2011 | 2013 | 2014 | | | |
| E1 | X | X | | X | X | X | 30 | ATENDIMENTO PÚBLICO |
| E2 | X | | | | X | X | 30 | TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO |
| E3 | | | | | | X | 10 | ATENDIMENTO AO PÚBLICO |
| E4 | | | | | | X | 14 | SAÚDE - ATENDIMENTO AOS ATLETAS |
| E5 | X | | X | X | X | X | 30 | LÍDER PROVAS NA ORLA |
| E6 | X | X | X | | | X | 30 | LÍDER ALIMENTAÇÃO ARENA |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|----|---------------------------------|
| E7 | X | | | | X | | 14 | LOGÍSTICA - TRANSPORTES |
| E8 | | | | X | X | | 14 | TELECOMUNICAÇÕES |
| E9 | X | X | | X | X | X | 30 | LOGÍSTICA - TRANSPORTES |
| E10 | X | X | X | | X | | 30 | LÍDER ATENDIMENTO AO PÚBLICO |
| E11 | X | X | X | X | X | X | 30 | RECEPTIVO AEROPORTO |
| E12 | X | X | | | X | | 30 | ATENDIMENTO IMPrensa |
| E13 | X | X | X | | X | X | 30 | ATENDIMENTO AO PÚBLICO |
| E14 | | | X | X | X | | 14 | CONTROLE DOPAGEM |
| E15 | X | | | X | | X | 14 | MARKETING |

Análise do Conteúdo

Durante a pesquisa de campo, o tratamento dos dados foi realizado por meio de análise de conteúdo. Bardin (2011) define, como análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

O interesse pelo método análise de conteúdo tem crescido no campo da produção científica de Administração e ganhado legitimidade e destaque entre os métodos qualitativos. A relevância dada à técnica da análise de conteúdo é cada vez mais significativa para os estudos organizacionais, devido à preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (Mozzatto e Grzybovski, 2011). Sendo uma pesquisa exploratória, as suposições poderão ser definidas durante o andamento da pesquisa ou ao final, ocorrendo a coleta de dados em entrevistas de campo abertas ou semiestruturadas, sendo estas gravadas e transcritas. (Vergara 2012)

Em relação ao uso do método análise de conteúdo, Bardin (2011) afirma que as mensagens difíceis de compreender requerem uma interpretação e mensagens com um duplo sentido só podem aparecer depois de observação cuidadosa. Na sua visão, os pesquisadores estão sempre procurando um texto atrás de outro texto e a melhor forma de encontrá-lo é por meio da análise de conteúdo.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo seja estruturada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é a fase de organização. Nela, é estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos definidos, podendo ter algum tipo de flexibilidade. O ordenamento das ideias passa por uma leitura flutuante, para a preparação formal do material de análise e estabelecimento das categorias iniciais, observando as regras de exaustividade da comunicação, homogeneidade dos dados, pertinência dos documentos e exclusividade do elemento classificado a uma categoria.

As categorias são formadas pela classificação de elementos constitutivos agrupados por analogia através de critérios previamente estabelecidos e comuns deste conjunto. As categorias devem respeitar as seguintes características: exclusão mútua (elemento pertencente a apenas uma categoria); homogeneidade em relação ao princípio de organização; pertinência ao material teórico; objetividade de codificação e produtividade de resultados. (Bardin 2011).

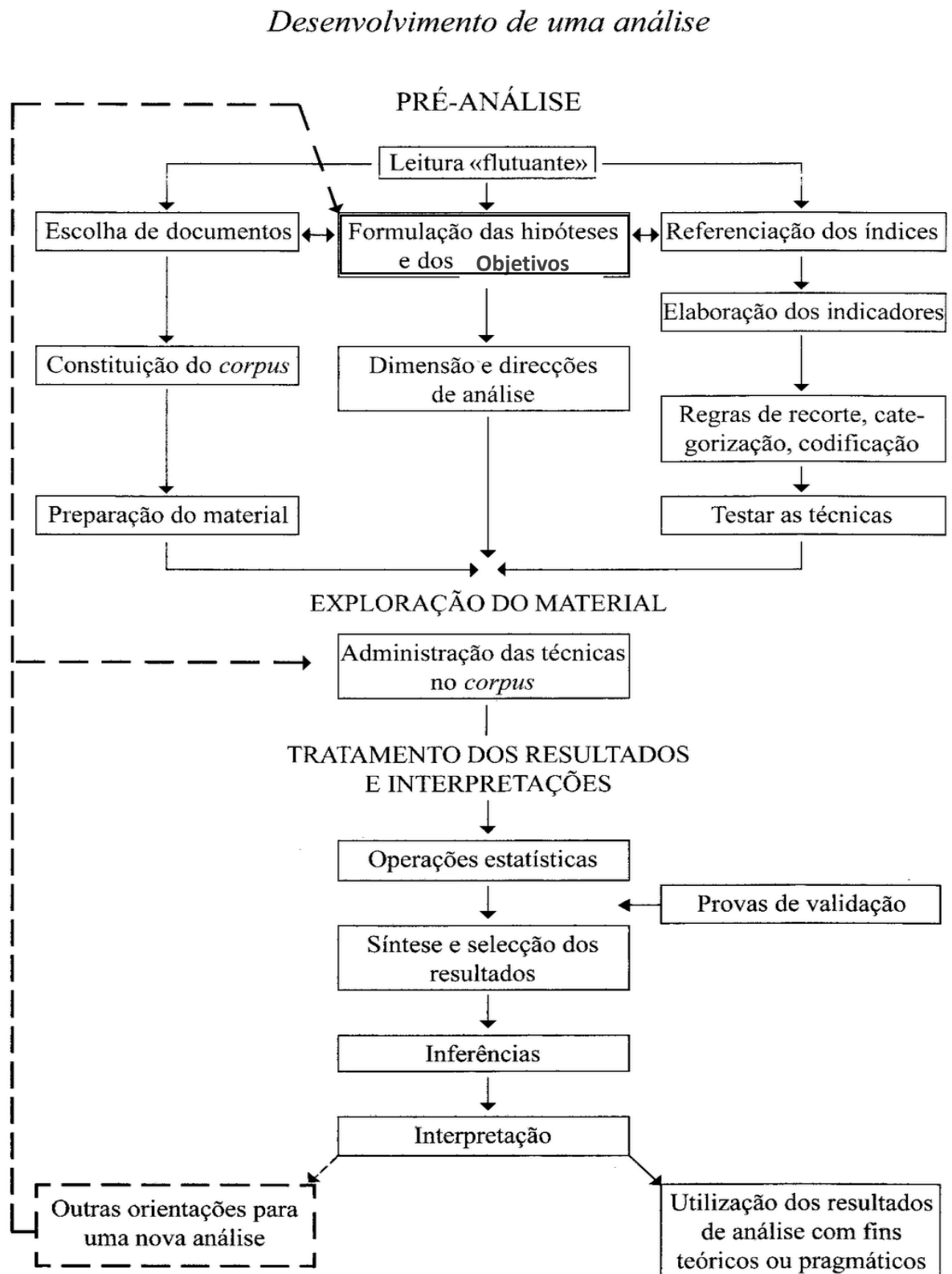
A segunda fase é a exploração do material: fase da descrição analítica, em que é realizado um estudo mais aprofundado do *corpus* (qualquer material textual coletado), seguindo procedimentos de codificação das unidades de registro, classificação e categorização. A terceira diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Seguindo o modelo da figura 9, após a transcrição completa de todas as 15 entrevistas, através de leitura flutuante, identificam-se as seguintes categorias: motivação, planejamento, evento e legado. Para cada uma, houve uma divisão dos relatos dos entrevistados.

Cada texto agrupado por categoria foi dividido e classificado em categorias intermediárias, buscando relatos convergentes e independentes. Nesta etapa, há uma análise utilizando unidades de registro que, neste estudo, foram frases classificadas e identificadas dentro das categorias iniciais. Em cada categoria principal, foram separados os textos específicos e houve a divisão dos textos transcritos dos entrevistados. Neste momento, há uma classificação das categorias intermediárias, obedecendo a convergência dos assuntos e a independência entre eles.

Para efeito de classificação das categorias iniciais, definiram-se unidades de registro baseadas em frases com o mesmo sentido e a contabilização de cada registro nas categorias iniciais. (Franco, 2005). Há uma análise para evitar sobreposição de frases, exclusão de palavras e frases que não fazem parte do contexto da categoria, para chegar no total de ocorrências da Tabela 12.

Figura 9: Fases da análise de conteúdo (Bardin, 2011, p. 132)



A terceira fase da pesquisa aqui apresentada foi enriquecida com sete entrevistas individuais, não estruturadas (Apêndice 2), com profissionais do Comitê Rio 2016, na sede desta Organização, no centro do Rio de Janeiro. Essas entrevistas aconteceram nos meses de setembro, novembro e dezembro de 2014, variando de 40 a 90 minutos, conforme agendamento prévio. Foram entrevistados gestores da área de recursos humanos contratados em posições de decisão e responsáveis pelas áreas de gestão, recrutamento, seleção, dimensionamento, treinamento, planejamento e operacionalização dos voluntários nos Jogos de 2016, a saber: um diretor, dois gerentes e três coordenadores, sendo que, na área de planejamento, foram feitas duas entrevistas em oportunidades diferentes. Estas áreas, em conjunto, representam toda a gestão e organização da força de trabalho voluntária durante as fases de pré-evento, evento e pós-evento.

Essas entrevistas serviram para detalhar os pontos de atenção percebidos nas entrevistas com os voluntários, permitindo um contraponto entre a área organizadora do megaevento, a percepção dos voluntários e as tratativas do Comitê em termos de planejamento e organização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos.

Vale ressaltar que os entrevistados do Comitê foram somente da área de Recursos Humanos, por limitação de tempo durante a realização da pesquisa. Os gestores das áreas funcionais, a dois anos do início do evento, pouco contribuiriam no período em que ocorreram as entrevistas, por não haver ainda a experiência de utilização da mão de obra voluntária na operação dos Jogos.

Durante a pesquisa, também não foi possível ter acesso à documentação interna do Comitê, devido à confidencialidade estabelecida pelo COI. Assim sendo, os dados informados pelos entrevistados e transcritos são baseados em sua experiência durante a fase de pré-evento.

Optou-se por um roteiro de entrevistas semiestruturado, com questões abertas, de modo que os entrevistados pudessem expor suas considerações sobre o tema em discussão com maior nível de detalhes. Foram abordadas todas as etapas relacionadas aos voluntários e com relevância para o planejamento de um megaevento: papel estratégico do Comitê e da área de recursos humanos, Programa de Voluntários Pioneiros, recrutamento, seleção, alocação, treinamento e gestão do evento.

A preparação para realização das entrevistas foi baseada nos procedimentos e recomendações descritos por Lodi (1991, p.70). Dentre os 52 princípios sugeridos, destacam-

se: marcar apontamento; garantir que a entrevista seja privada; estabelecer uma relação de confiança; ajudar o entrevistado a se sentir à vontade e pronto para falar; manter o controle da entrevista; estar atento para informações adicionais ou novas pistas nas observações casuais do entrevistado; usar a entrevista para determinar fatos que variam com cada pessoa, em cada circunstância; preparar uma lista de questões ou formulário; escolher os entrevistados com cuidado; formular perguntas iniciais que não levem o entrevistado a se recusar a responder; registrar os dados no momento ou na primeira oportunidade; assegurar um sumário escrito; ter em mente as questões importantes até obter adequada informação sobre elas, mas assim que uma questão for definitivamente respondida, abandoná-la para poder concentrar-se na próxima.

Para propiciar facilidade ao leitor, em cada categoria, serão tratados os aspectos coletados dos voluntários e as observações dos gestores de recursos humanos do Comitê Rio 2016.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os objetivos desta pesquisa, a análise dos resultados está dividida em quatro categorias. A primeira trata dos fatores motivacionais, dificuldades e a questão da liderança, que são sensíveis à continuidade do voluntário no evento. A segunda, das questões vinculadas ao planejamento e organização para o sucesso do megaevento, com foco na organização de uma força de trabalho voluntária. A próxima categoria observa as questões operacionais e seus pontos de atenção, durante o evento em si. A quarta e última consolida os cuidados relativos ao seu legado, a partir da visão dos voluntários.

As entrevistas com os gestores do Comitê aconteceram após as entrevistas com os voluntários. Os pontos de atenção de cada construto foram registrados nas perguntas aos gestores, além de temas em que os voluntários não participam, como planejamento e dimensionamento da força de trabalho, contingências e acompanhamento das etapas de construção das instalações de competição, questões importantes percebidas e citadas no referencial teórico.

4.1 MODELO PROPOSTO

4.1 MODELO PROPOSTO

A consolidação e a organização dos dados coletados na metodologia da análise de conteúdo geraram a tabela 12, como uma proposta de identificação dos pontos críticos operacionais, de acordo com relatos dos voluntários esportivos. A partir desta consolidação, houve uma sequência de entrevistas junto ao Comitê Organizador para aferir se tais pontos estavam contemplados na estruturação e no planejamento do evento.

Tomando como base os depoimentos dos entrevistados, estabeleceu-se que a unidade de registro seria uma ou mais sentenças onde se identificaria a palavra chave, a fim realizar a primeira categorização através da similaridade de conteúdo. Estas primeiras categorias são agrupadas tematicamente e geram as categorias iniciais, que, então, também são agrupadas tematicamente e resultam nas categorias intermediárias. As intermediárias são aglutinadas e, em função do tema, resultam em categorias finais, possibilitando, desta forma, as inferências (Bardin, 2011). As transcrições de todas as sentenças estão dispostas no Apêndice 3.

As respostas transcritas foram estruturadas conforme a sequência de perguntas do roteiro de entrevistas, a fim de viabilizar a análise e a consolidação dos dados em planilha Excel. Foram comparadas ao referencial teórico para que a correlação fosse feita.

Tabela 12: Consolidação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas dos voluntários esportivos

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIAS INICIAIS | Frequência |
|-----------------|---------------------------|---|------------|
| MOTIVAÇÃO | BENEFÍCIOS INDIVIDUAIS | Ajudar ao próximo, se sentir útil para sua satisfação pessoal | 14 |
| | | Aumentar a rede de contato | 11 |
| | | Pertencimento a um grupo diferenciado | 10 |
| | | Trabalhar e conhecer pessoas novas, de outras regiões | 6 |
| | | Ocupar positivamente o tempo ocioso | 4 |
| | | Subtotal | 45 |
| | LIDERANÇA | Saber delegar e ter poder de decisão | 12 |
| | | Líderes sem experiência são prejudiciais ao evento | 10 |
| | | Devem se fazer presentes, disponíveis | 9 |
| | | Inspiradores e saber respeitar os voluntários | 6 |
| | | Subtotal | 37 |
| | EXPERIÊNCIA MARCANTE | Expectativa alta deve ser acompanhada | 20 |
| | | Trabalho em equipe | 14 |
| | | Trabalhar num grande evento esportivo | 15 |
| | | Subtotal | 49 |
| PLANEJAMENTO | TREINAMENTO | Formas empregadas de treinamento e suas particularidades | 14 |
| | | Conteúdo apresentado atendeu às expectativas | 7 |
| | | O comportamento dos participantes do treinamento | 8 |
| | | Subtotal | 29 |
| | SELEÇÃO | Local certo para função certa | 9 |
| | | Experiência anterior vale como referência | 5 |
| | | Líderes têm diferenciação | 4 |
| | | Subtotal | 18 |
| | ALOCAÇÃO | Organização e infraestrutura | 9 |
| | | Povoando as instalações | 7 |
| | | Ajustes da distribuição | 5 |
| | | Subtotal | 21 |
| EVENTO | GESTÃO | Momento de decidir | 5 |
| | | Interação entre as pessoas | 4 |
| | | Controle | 4 |
| | | Subtotal | 13 |
| | ABSENTEÍSMO | Função errada ou desvio de função | 7 |
| | | Desistiu no meio do evento | 5 |
| | | Comprometimento | 4 |
| | | Subtotal | 16 |
| | ESTRUTURA OFERECIDA | Alimentação, transporte, segurança | 14 |
| | | Dimensionamento equivocado | 4 |
| | | Troca voluntária ou forçada | 3 |
| | | Subtotal | 21 |
| LEGADO | ASPECTOS HUMANOS | Cultura do voluntariado | 24 |
| | | Valores esportivos | 8 |
| | | Diversidade cultural | 4 |
| | | Subtotal | 36 |
| | ASPECTOS ESTRUTURAIS | Governança | 3 |
| | | Instalações e estruturas | 4 |
| | | Subtotal | 7 |

4.2 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO

Motivação pode ser definida, segundo Robbins (2009), como a disposição para fazer alguma coisa, condicionada à possibilidade desta mesma ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Cuskelly (2004) complementa que a gestão da motivação é um dos principais desafios dos gestores de eventos esportivos, que devem perceber como os voluntários se sentirão recompensados em suas atividades em eventos de curto prazo.

4.2.1 BENEFÍCIOS INDIVIDUAIS

As categorias iniciais que formam o conjunto desta categoria intermediária têm objetivos e pontos distintos entre si, porém acabam convergindo a fim de materializar, para cada entrevistado, de alguma forma, o benefício percebido pelo voluntário para participar de um evento esportivo, formando a categoria intermediária.

As categorias iniciais identificadas foram: ajudar ao próximo, se sentir útil para sua satisfação pessoal, aumentar a rede de contatos, pertencimento a um grupo diferenciado, trabalhar e conhecer pessoas novas ou de outras regiões e ocupar positivamente o tempo ocioso (caso de entrevistados com mais idade e já aposentados).

O ponto identificado, como mais frequente e relevante nas entrevistas, foi o dos entrevistados se sentirem úteis e responsáveis por um evento de grande porte, fato histórico para suas vidas pessoais.

O trabalho voluntário é altamente gratificante, dinheiro no mundo não compra a satisfação que eu tenho com a entrega final (...). Eu me emociono de falar dos Jogos de 2016, pois participei da ação Rio Cidade Candidata e me sinto responsável por esta construção, pela semente que plantamos lá atrás e que, em 2016, o Brasil vai mostrar o esplendor dos Jogos no Rio de Janeiro. (E13)

Para exemplificar o trabalho realizado de agrupamento das sentenças, há a tabela 13 que lista todas as ocorrências vinculadas à categoria inicial, pontuando a questão sobre a ajuda ao próximo e o sentimento de utilidade do voluntário para sua satisfação pessoal. Todas as sentenças vinculadas às categorias iniciais, intermediárias e finais estão dispostas no Apêndice 3.

Tabela 13: Consolidado da Categoria Inicial - Ajudar ao Próximo, se sentir útil para sua satisfação pessoal.

| CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|---|------------|---|
| Ajudar ao próximo, se sentir útil para sua satisfação pessoal | E6 | [...] minha dedicação como voluntário é para minha satisfação pessoal, já que não necessito de mais dinheiro |
| | E10 | [...] Me sinto muito valorizada nos eventos que participo |
| | E9 | A minha Motivação para participar como voluntário surgiu por solidariedade ao próximo. |
| | E2 | Estando aposentado e através do voluntariado, pude passar meus conhecimentos para os mais jovens, na minha área de formação. |
| | E7 | Há muitas pessoas interessadas em realizar trabalho voluntário, porém não sinto que há um nível cultural que sirva de base sólida. A busca em fazer parte, fazer bem feito minhas tarefas, ver o resultado dos meus esforços é algo que busco sempre. |
| | E1 | Me sentir útil e fazer parte de um grupo reconhecido pelo COB através da coordenação da Paula Hernandez, responsável pelo Programa de Voluntariado do COB. |
| | E8 | Na Copa das Confederações pude ajudar técnicos de telecomunicações, em uma central de comutação, algo que não teria acesso como profissional de TI da Prefeitura, mesmo num cargo de coordenação. |
| | E5 | No evento esportivo há um espírito de solidariedade e ajuda mútua. Qualquer ação que possa auxiliar que o sonho de um atleta aconteça é algo indescritível. |
| | E3 | O voluntariado aqui em casa é muito valorizado, pois é uma forma de fazermos algo prazeroso e com um senso de utilidade e servir ao outro. |
| | E12 | O voluntariado esportivo me proporciona o trato com o público em locais diferentes e abertos, fora do escritório e que ajudam a realizar o evento durante um curto espaço de tempo não gerando a rotina do trabalho diário. |
| | E11 | Pontos Positivos: Me sentir útil e valorizada mesmo no início não tendo algum tipo de experiência profissional na área |
| | E14 | Trabalhando no anti doping nos Jogos Mundiais Militares em 2011 pude aplicar meus conhecimentos, já que estudei Biomedicina e esta atividade é específica de eventos esportivos. Isto foi algo muito gratificante para mim. |
| | E13 | O trabalho voluntário é altamente gratificante, dinheiro no Mundo não compra a satisfação que eu tenho com a entrega final |
| | E7 | O trabalho voluntário esportivo me torna uma pessoa melhor e me sinto útil ajudando os esportistas de elite já que sou amadora. |

Alguns entrevistados expuseram que, a partir da experiência do Pan 2007, passaram a ser constantemente convocados a participar de eventos do COB e se sentem reconhecidos pelo seu desempenho como voluntários, tendo a percepção de pertencimento ao Comitê, mesmo que como voluntários.

A Paula Hernandez sabe que pode contar conosco para o que der e vier; basta ela nos ligar que estaremos prontamente disponíveis para ajudar no que for preciso. Ela tem um carinho e uma atenção conosco desde que fomos voluntários no Pan-americano em 2007. Está sempre disponível e nos atende, inclusive quando ligamos para o seu celular. (E1)

Outros dois fatores de atração foram também percebidos. Para os mais jovens, inseridos no mercado de trabalho, uma oportunidade de desenvolver habilidades profissionais ou até mesmo buscar colocação no mercado.

Meu início no voluntariado esportivo foi em 2011, nos Jogos Mundiais Militares através do Projeto Rondon Esportivo em que minha faculdade participava e desta forma trabalhei na área de controle de dopagem pois cursava biomedicina Em 2014, participei dos Jogos Sul-Americanos no Chile durante 17 dias como forma de intercâmbio para aperfeiçoar o espanhol através de uma rotina de trabalho ao invés de fazer turismo e ter aulas na cidade. (E14)

Para os mais velhos, muitos dos quais já aposentados, a oportunidade de trabalhar com pessoas jovens, de diferentes culturas, nacionalidades, além de ocuparem o tempo ocioso com algo que lhes dá reconhecimento pela sua experiência, além de experimentarem também novas atividades.

O meu primeiro trabalho foi marcante pois aprendi muitas coisas novas e convivi com vários jovens, além do treinamento que tive quando comecei a usar o computador. (E12)

O trabalho voluntário permite a gente conhecer diversas pessoas mais jovens, de outros países tornando a rotina do evento agradável, de constante aprendizado mútuo, isto faz bem cabeça da gente, nos afastando do consultório do psicólogo, como eu costumo dizer. (E2)

4.2.2 LIDERANÇA

Este ponto, explicitado em vários depoimentos, demonstrou falhas processuais, desde a seleção por indicação até o fato de o voluntário não ter experiência em gestão de pessoas ou ter sido voluntário anteriormente. A questão da liderança apareceu como um fator importante na gestão do evento, pois questões como falta de experiência em gestão de pessoas e indicações pessoais por questões de amizade ocasionaram demora na tomada de decisões ou na delegação de funções para remediação.

Em áreas operacionais, a experiência em gestão de pessoas pode definir o sucesso ou o fracasso do evento, pois o fator tempo é decisivo no transcorrer das atividades. Características importantes para o perfil do líder, na opinião dos entrevistados: já ter participado de eventos

esportivos, equilíbrio emocional para saber ouvir e designar as funções, disponibilidade e presença constante durante o evento e experiência em gestão de equipes.

As pessoas contratadas para cargos gerenciais ou de coordenação da equipe não são ex-voluntários que já possuem experiência em eventos do esporte. São coordenadores que necessitam de treinamento e experiência adquirida, mesmo assim são contratados para iniciar suas atividades, tendo, em contrapartida, voluntários que não são remunerados que serão provavelmente os que treinarão e passar suas experiências anteriores a estes contratados. Os voluntários poderiam ter a oportunidade de ocupar estas posições. (E2)

Há um despreparo das lideranças em gerenciar os voluntários, estes líderes precisam ser mais bem preparados no entendimento do objetivo do voluntário no apoio daquele evento. (E10)

O grande problema é o ego de determinadas pessoas que fica inflado em determinados cargos. Tivemos exemplos de voluntários que foram alçados a gerência de voluntário durante a Copa das Confederações e da Copa do Mundo e que começaram a destratar antigos companheiros também voluntários. (E5)

Outra falha em relação à liderança foi a sua ausência ou falta de feedback.

Temos muitos casos de voluntários que após o 1º dia desistiram do trabalho quando entendiam sua função. No caso da Copa do Mundo presenciei um gerente de voluntários que destratou vários outros na entrega dos vales-transporte e nada foi feito com ele, mesmo após vários voluntários terem reclamado sobre seu comportamento. (E5)

4.2.3 EXPERIÊNCIA MARCANTE

A grandiosidade de um megaevento esportivo, associada ao trabalho voluntário, traz uma expectativa elevada do grupo de voluntários em relação ao tempo dedicado ao evento, à possibilidade deste período ser marcante, tanto em relação às entregas do evento quanto às recordações para suas vidas pessoais. A percepção é de que o resultado de um grande evento depende do trabalho e empenho de todos. É importante que o gestor saiba coordenar os três tipos de atores da força de trabalho: voluntários, profissionais contratados e terceiros.

O trabalho voluntário me ajudou a vencer a timidez de lidar com o público, a ter mais paciência com o próximo e melhorar o trabalho em equipe na minha rotina diária. (E3)

O encantamento em fazer parte de um grande evento, de ter contato com todos os atletas, a proximidade com pessoas envolvidas no esporte, é uma experiência única. (E10)

Nem sempre o trabalho voluntário é valorizado. Muitas vezes são tratados como uma equipe à parte da efetiva, sendo delegada poucas funções ou até mesmo funções desvalorizadas, como ficar somente de pé sob o sol, sem qualquer função específica a realizar; justificando o uso pelo uso de uma mão de obra. Outro momento é cobrado do voluntário uma atitude e responsabilidade de uma equipe efetiva, que recebe remuneração, gerando relatórios e exercendo funções estratégicas, onde a pressão pelo resultado é grande. Em ambos os casos, a discrepância em perceber que o voluntário pode exercer uma função, mas ao mesmo tempo busca participar e curtir o evento em si como um colaborador existe, tornando a comunicação confusa por parte dos gestores de equipe frente às expectativas pessoais dos voluntários. (E15)

Os pontos críticos coletados junto aos entrevistados serviram de roteiro de entrevista para os gestores de recursos humanos do Comitê Rio 2016. Na visão do Gestor de RH 1 do Comitê, o que motiva o candidato a participar do processo seletivo e do evento é a sua identificação com os valores olímpicos. O mais importante é a certeza da escolha do candidato certo pelos seus valores e não pela sua competência.

O diferencial em ter o voluntário como força de trabalho é seu envolvimento em relação aos valores olímpicos, diferentemente de um profissional contratado, que se remunera por uma atividade disposta em contrato. É fundamental estar atento às expectativas dos voluntários sobre suas funções e estabelecer uma comunicação fluida, que preze pelo equilíbrio, qualidade e continuidade das informações passadas. Importante não demandar além do que o candidato possa suportar e nem negligenciá-lo, evitando que se sinta esquecido ao longo do processo seletivo de dois anos.

A visão dos gestores de RH sobre a motivação dos voluntários em participar dos Jogos e seus pontos de atenção encontram-se detalhados nos depoimentos abaixo.

Acho que o voluntário, a principal atração dele é por valores. Conseguir identificar alguém que tem grande alinhamento com os valores do Projeto. Entender primeiro a linha de motivação que ele tem. A parte comportamental é mais importante do que a competência técnica. Olha, é difícil imaginar jogos sem voluntários. Imagina que se você fosse contratar essa força de trabalho certamente os Jogos não aconteceriam com a vibração, o nível de paixão, o nível de engajamento que você vê nos Jogos que são entregues com voluntários. Acho que é uma grande diferença. Os Jogos com voluntários, como eles vêm por amor; vêm por paixão à causa, eles acreditam na causa, é um ato de mobilização para um mundo melhor. Enquanto que, se você utiliza um funcionário pago, é mais um trabalho que

ele está fazendo, como qualquer outro e eventualmente, sem o valor que isso deveria ter. (C1)

No 3º pilar será exclusivo para liderança, estimamos que serão em torno de 12 mil líderes e teremos um treinamento online e outro presencial de 4 horas com turmas de 40 alunos para passar os conceitos de liderança nos Jogos. (C3)

A motivação do voluntário não é alcançar uma posição de status social a motivação do voluntário não é atingir um ponto de remuneração maior, não é receber um benefício material. A motivação do voluntário vem do prazer em servir, do prazer de ser útil para uma causa maior. Então, a partir daí, todo o processo seletivo desenhado para o voluntário deve ser diferente no que tange à exigência do voluntário. Não que você tenha que comprometer o perfil que você precisa para executar uma função voluntária, mas você precisa ser muito mais engajador e motivador nas suas comunicações. (C5)

4.3 PLANEJAMENTO

O planejamento de um megaevento esportivo, como as Olimpíadas, perdura por 11 anos, conforme a visão do COI e detalhado no capítulo com o referencial teórico. Os custos totais preliminares estimados de R\$7 bilhões para despesas operacionais, R\$24 bilhões para as obras de legado e R\$6.6 bilhões para a construção de instalações competitivas, conforme disposto no Portal do Comitê Organizador demanda uma atenção e acompanhamento especial do Comitê Organizador.

"O sucesso do planejamento de um evento esportivo está em fazer um plano detalhado e minucioso, prevendo todas as necessidades. É fundamental para prevenir imprevistos e acaba poupando esforços na fase de disputa das competições", McLacthey (2003).

4.3.1 SELEÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS

Todos os entrevistados citaram a participação de voluntários que somente têm interesse em obter ganhos antes dos Jogos, seja através dos treinamentos, seja pela obtenção do uniforme, posto que alguns, após retirarem o kit, não aparecem mais. Esse comportamento foi verificado, na maioria dos casos, em candidatos mais jovens. É fundamental que a etapa seletiva consiga identificar o candidato correto para a função designada. Para tal, ter experiência anterior com trabalho voluntário minimiza os desvios de função, tanto em relação aos candidatos da força de trabalho operacional, quanto aos eventuais líderes que merecem acompanhamento e cuidado diferenciado. Barros (2007) cita que o processo de seleção de

voluntários para o Pan 2007 começou logo após o fim dos XIV Jogos Pan-Americanos de Santo Domingo, em 2003. A seleção contava com dinâmicas de grupo e sessões de treinamento geral e específico. Cerca de 18 mil pessoas iniciaram o processo e 12.600 foram selecionadas, embora a meta fosse obter 15 mil voluntários. Esta falta de efetivo gerou problemas operacionais durante os Jogos.

Em todo o evento que participo vejo que há voluntários, na realidade eles não são voluntários, pois o objetivo deles é apenas fazer os treinamentos e pegar o kit do uniforme e depois somem. Durante o processo seletivo, eles atendem todas as expectativas porém na hora H, eles revelam seus objetivos. O triste é que eles tiram a vaga de alguém que queria participar do evento. (E13)

Meu desafio agora é participar da organização dos Jogos de 2016 na divulgação para os profissionais da área de saúde. Será divulgado em hospitais e faculdades. Muitos falam que até gostariam mas a rotina deles hoje não permite pois trabalham em mais de um lugar e para tirar licença de todos será difícil e perderão dinheiro. (E4)

Para seleção do líder deveria ter um critério mais apurado e um acompanhamento psicológico. A gente presume que a escolha do líder é por conta de amizade e proximidade com os chefes que designam os líderes. (E5)

Outro ponto importante é alinhar a expectativa entre as funções designadas pelos voluntários especialistas e sua relação com a equipe, pois pode caracterizar uma terceirização sem custo para os organizadores dos Jogos ou estabelecimento hierárquico entre os participantes da força de trabalho.

Você cria uma expectativa muito grande para o evento. Então você imagina que, vai chegando o evento, que você vai fazer o mesmo tipo de trabalho que você realiza no teu cotidiano. Eu que sou da área de TI, então eu imaginava que eu ia chegar, ia manipular equipamentos, switches, servidores e, na verdade quando você chega não é bem assim porque as empresas têm contratos, então você tem parceiros comerciais, você tem empresas que já são responsáveis por aquilo e você no início você não entende aquilo. Mas depois você pensa: Poxa, como é que eu vou pegar uma pessoa que não tem um vínculo empregatício e deixar ela de frente para manipular um equipamento caríssimo, um equipamento complexo, sem eu ter a certeza absoluta de que aquela pessoa tem a expertise para poder fazer aquele trabalho? (E8)

No processo de seleção, os gestores de RH do Comitê da Rio 2016 inovaram, com uma dinâmica virtual, em que há a simulação de comportamento do voluntário durante o evento, além do processo de seleção presencial. Entendem que o processo seletivo deve ser acompanhado e monitorado para a correta identificação do candidato que está disponível e interessado em participar de todo o evento, minimizando, assim, evasões.

A gente está inovando em algumas áreas. Por exemplo, a gente está usando no processo seletivo uma dinâmica online em que as pessoas simulam decisões de voluntariado. Isso é uma inovação nossa com base no que a gente aprendeu, que foi difícil para Londres de fazer essa dinâmica, como é que eu saio de um banco de dados e consigo trazer gente para entrevistas presenciais. A gente usou como modelo foi a seleção dos voluntários usando voluntários selecionadores. Então na dinâmica em grupos a gente vai ter um pouco mais de capacidade de observar trabalho em time, interação, liderança. E ao mesmo tempo que otimiza o processo. É um processo que utiliza menos recursos e é um processo que vai nos dar mais possibilidade de conhecer as pessoas nos comportamentos que precisar. (C1)

O processo seletivo tem que ser muito mais leve, pois a partir do momento em que o voluntário percebe que o processo está demandando muito dele, ele pode se desmotivar a continuar no processo. E o grande problema que a gente enfrenta é que, a qualquer momento aquele candidato pode desistir do processo sem ônus, sem nenhuma penalidade, sem nenhuma consequência negativa para o mesmo. Durante o processo seletivo nós vamos identificar os candidatos que tenham perfil de liderança. Uma das razões de optarmos por fazer dinâmicas de grupos presenciais justamente é para identificar elementos da personalidade da pessoa ou competência da pessoa que mostrem essa liderança. (C5)

Em relação à liderança, há, dentro do processo seletivo e de treinamento, aspectos específicos para a identificação e seleção dos líderes, que têm módulo de treinamento especial e dinâmica particular para esta identificação. Um dos motivadores para realizar uma etapa de dinâmica presencial dos mais de 240 mil candidatos é a identificação dos líderes da força voluntária.

4.3.2 TREINAMENTO

Fundamental é a utilização do tempo, da melhor forma possível, para o treinamento presencial, além da importância do dia de reconhecimento do local em que o voluntário irá atuar. O material disponível para treinamento virtual deve contemplar as macro competências, histórico dos Jogos e valores olímpicos, servindo para esclarecer seu papel e suas responsabilidades como força de trabalho na operação do megaevento esportivo. Cabe ressaltar que qualquer cronograma de treinamento presencial, envolvendo milhares de indivíduos, precisa ser minuciosamente detalhado e planejado, inclusive em termos logísticos, considerando o transporte e a concentração destes grupos. Para os entrevistados, houve alguns destaques, como: ter a clareza dos procedimentos operacionais através do material publicado, integração da equipe para fluência da comunicação diária, capacitação dos líderes para acesso da equipe e rodízio de funções e otimização do treinamento presencial para dirimir todas as dúvidas e ajustes locais.

O Comitê prefere atualmente investir em plataformas virtuais como complemento de treinamento, tornando as informações e orientações genéricas e incompletas quanto às funções a serem exercidas; estas especificidades são somente explicitadas na etapa do treinamento presencial, no meu caso como é algo específico como dopagem precisa ter esclarecimentos sobre protocolos porém estes treinamentos presenciais se realizam em data próxima ao evento. Somente no 1º dia do evento foi o momento em que todos tiveram suas funções designadas. (E14)

Quando eu fui para a Central de Comutação, eu nunca tinha realizado nenhum tipo de trabalho voluntário e baseado nos treinamentos online, nas dinâmicas de grupo, entrevistas de idiomas etc, você cria uma expectativa muito grande para o evento. Mas o aprendizado, o legado de conhecimento é muito grande porque, por exemplo, o primeiro contato que eu tive com os técnicos lá no estádio foi com técnicos da Alemanha, na área de broadcast, então eu nunca tinha tido esse tipo de contato profissional. Para mim era uma novidade, ainda mais que eu sou de TI e era um pessoal de Mídia. (E8)

O reconhecimento prévio das instalações antes do evento é importante para aferir os trajetos de chegada e saída da instalação, reconhecimento do local e equipe de trabalho, esclarecimento de dúvidas e detalhamento das atividades específicas para os voluntários especialistas.

Realmente acontece de fato esse dia preparatório, para que toda a equipe se conheça e se confraternize, são informados os dias a serem trabalhados e respectivos horários. (E14)

Na Copa das Confederações há o Fun Day. Recebem o mapa da estrutura do estádio, conhecem o local, recebem todas as informações pertinentes e se integram aos outros voluntários. Passam o dia juntos para terem a oportunidade de conversarem e se conhecerem. (E8)

A etapa de treinamento em megaeventos esportivos é mandatória para todos os voluntários. Apenas uma voluntária mencionou que não participou do treinamento para o Pan 2007. Voluntários com ampla experiência não consideram essencial o treinamento, pois participam, desde 2007, de diversas capacitações e atuaram em várias atividades, apesar de reconhecerem que os líderes precisam de treinamento. Quando questionados se não há detalhes próprios de cada evento esportivo e que o treinamento teria o propósito de elucidação de dúvidas, todos afirmaram que este é um dos objetivos do treinamento anterior aos Jogos. (E1) | (E5) | (E9).

Uma divergência nas entrevistas é o treinamento. Para uns, é desnecessário, em função da sua experiência em outros jogos, e, para outros, fundamental, seja pelo reconhecimento do espaço de atuação, seja pelo aprofundamento do treinamento técnico e de protocolos, caso dos especialistas entrevistados da área de saúde, tecnologia e dopagem. Tadini e Silva (2008, p. 458) destacam que, na sua pesquisa aplicada com 200 voluntários do Pan 2007, identificaram repercussão negativa em relação ao treinamento presencial, de apenas três horas, por conta da grande quantidade de informações passadas e tempo dedicado à apresentação da candidatura, ao invés de temas operacionais como segurança, transportes e infraestrutura. Uma profunda entrevista foi realizada com a gestora de treinamento do Comitê Rio 2016 para entender se todos os pontos de atenção estavam cobertos. Em resumo, os destaques foram:

Treinamento contemplado através de cinco pilares de conhecimento, nas dimensões de integração, serviços, liderança (apenas para os gestores identificados e recrutados para esta função), reconhecimento do local e funções. Os três últimos serão presenciais.

A capacitação contempla toda a força de trabalho, entre voluntários, profissionais contratados e terceiros, perfazendo um total de 163 mil pessoas.

Como margem de segurança, baseando-se em histórico de eventos anteriores, serão treinados 84 mil voluntários, para se garantir 70 mil voluntários ativos nos Jogos.

A área de treinamento irá treinar todos os voluntários (70 mil), os funcionários próprios (8 mil) que atuarão nos Jogos e alguns terceiros que serão multiplicadores para fornecedores e lideranças contratadas para os Jogos. Nossa base é para treinar aproximadamente 163 mil pessoas.

O treinamento presencial acontecerá em fevereiro de 2016 em 3 dias em turnos de manhã e tarde no final de semana, serão chamados grupos de 10mil pessoas por vez....Quando os voluntários estão no estádio e percebem que tem 10 mil pessoas sentadas, sendo reconhecidas e valorizadas, isto gera um comprometimento muito grande.

No 3º pilar será exclusivo para liderança, estimamos que serão em torno de 12 mil líderes e teremos um treinamento online e outro presencial de 4 horas com turmas de 40 alunos para passar os conceitos de liderança nos Jogos.

Nosso desafio é promover um treinamento que motive o voluntário e que consigamos num curto espaço de tempo trazer este volume de pessoas com toda esta logística associada. Baseado em dados históricos vamos treinar 20% a mais do que o necessário por conta de evasão ao longo do processo, ou seja, teremos em torno de 84mil pessoas sendo treinadas como voluntárias. (C3)

4.3.3 ALOCAÇÃO

A alocação da força de trabalho é o estabelecimento do quantitativo necessário da força de trabalho voluntária. Os voluntários são alocados pelas regiões das competições e pelas funções escolhidas, por ordem de preferência, contemplando todas as instalações e todos os dias de competição. Alguns fatores são considerados em relação ao dimensionamento dos voluntários: respeito ao local de desejo de trabalho, alocar o voluntário na função escolhida e dimensionamento mais próximo possível da realidade, atendendo os custos orçados para o evento. A alocação do voluntário está passível de alterações, tanto na etapa pré-evento quanto no transcurso dos Jogos. Barros (2007) afirma que, entre casos de deficiência por parte de voluntários no Pan 2007, houve falha no dimensionamento da equipe de voluntários por parte de algumas áreas funcionais, o que gerou ociosidade e, por vezes, abandono de posto.

Em relação aos entrevistados, as categoriais iniciais identificadas foram: organização e infraestrutura, o que consolida as considerações de dimensionamento da equipe, proporção líder/voluntário, participação de terceiros e alterações antes do início dos Jogos. A outra categoria inicial consolida as alterações, ajustes e balanceamento do efetivo alocado, com exemplos de erros de alocação, função equivocada e particularidades não mapeadas, como falta de estacionamento, falta de transporte público e ausências concentradas.

Na Copa do Mundo recebi um telefonema na véspera da Organização da Fifa para trabalhar num jogo em Cuiabá, no estádio, apesar de estar escalada aqui no Rio, no Galeão. No dia seguinte às 08h da manhã por volta de 150 voluntários foram em voo da Aeronáutica até Cuiabá que leva 3 horas até lá. Chegando no estádio, fiquei designada para a área de achados e perdidos onde já tinham 5 voluntários e no final do Jogo apenas 3 objetos foram deixados no local. Na chegada por volta das 10h da noite perguntaram que quem desejava ir na próxima semana e nem a metade quis voltar por conta do tempo dispendido e a pouca utilização na Arena. (E11)

Comparando a Copa das Confederações 2013 com a Copa do Mundo 2014: o evento de 2014 contava com uma quantidade de voluntários muito maior que o evento de 2013, A princípio isto era bom mas isto dificultou a logística e gerenciamento da equipe, uma vez que a coordenação se encontrava em menor proporção, não sendo capaz de suprir as atividades de orientação, distribuição de tarefas e gerou ociosidade por parte de uns, enquanto outros membros da equipe se encontravam super atarefados. (E14)

Fui designada para ficar no hotel onde ficavam as autoridades das delegações e me colocaram na recepção, depois do primeiro dia que minha função era abrir e fechar portas dos carros, falei para mim mesma? O que estou fazendo aqui? Resolvi falar com todo mundo até me mudarem para a Vila do Pan. Não podia ficar num evento apenas abrindo e fechando porta de carro. (E7)

Baseados nos depoimentos dos entrevistados e na literatura pesquisada, os gestores do Comitê esclareceram pontos referentes ao planejamento em atividades, sem um histórico no país, de dimensionamento e de distribuição de força de trabalho envolvendo milhares de pessoas em eventos esportivos simultâneos:

- Todo o racional é traçado pelos dados históricos fornecidos pelo COI, com adaptações para a realidade local. Foram citadas questões de operacionalização de transporte e de funções contratadas por falta de mão de obra local especializada, como no caso de controle de dopagem.

- A definição do total de força de trabalho segue a validação da região considerada, a especificidade da função, o nível de serviço estabelecido e o respeito ao orçamento.

- A contingência em relação ao balanceamento da força de trabalho é estabelecida em função de fatores como: grau de criticidade das atividades, funções e locais de atuação.

Alguns trechos dos depoimentos dos gestores, em relação à alocação:

Após esta etapa a área de planejamento trabalha com cada área para definir a descrição de cada cargo e nível de serviço esperado. Por exemplo, a área de credenciamento me informa que um voluntário consegue passar pelo leitor 600 ingressos por hora e com isto conseguimos definir a quantidade de voluntários necessários naquele evento. Com algumas premissas definidas, identificamos o melhor cargo para o voluntário, para o funcionário próprio e para o contratado....O cuidado que devemos ter na atribuição das tarefas para os voluntários é que devam ser atividades que motivem a permanência deles e ter premissas estabelecidas, como: que não manuseiem dinheiro, não tenham que carregar peso, por exemplo...O custo do voluntário é composto do custo do treinamento (online e presencial), uniforme, alimentação e transporte. Não está apurado mas estimamos neste momento um valor em torno de R\$6mil por Jogos. Este custo não está inserido o evento teste. (C6)

4.4 EVENTO

Todos os entrevistados participaram como voluntários esportivos e 13 deles com atuações generalistas e especialistas, tanto no Pan 2007 como na Copa do Mundo de 2014, por pelo menos 30 dias. Tal perfil gera pontos de atenção em relação a questões operacionais. As categorias iniciais identificadas foram: gestão das equipes formadas, problemas em relação ao absenteísmo e estrutura oferecida.

4.4.1 GESTÃO

Em relação à gestão, durante o evento esportivo, houve relatos sobre o controle de acesso que permite acompanhamento e tratativas de reposição, em função do saldo de faltas e atrasos em cada competição. A importância desse controle é em função do balanceamento da força de trabalho, gestão de riscos e eventuais acionamentos ao centro de operações para transferência ou eventual convocação de voluntários aprovados, mas que não foram recrutados. Outra categoria inicial criada é a dinâmica operacional, que indica pontos de atenção em relação à tomada de decisão dos líderes, gestores para uma força de trabalho composta por voluntários, funcionários contratados e terceiros. Nesta categoria, apareceram relatos de desproporção da relação líder/voluntário, baixo dinamismo do líder para percorrer as instalações, falta de perfil para gerir equipe multidisciplinar e pouco acesso do voluntário ao líder.

O controle de presença se resume a se apresentar no início do trabalho na sala ou ponto de encontro da equipe, onde o coordenador designa uma função ao voluntário. (E15)

Como trabalho tento conciliar o evento junto com o meu trabalho, mas tem dias que acabo me atrasando para ir para o evento, mas o pessoal sabe que eu vou de qualquer maneira e acaba dando tudo certo, no final. (E3)

Há uma escala e você só entrava se estivesse na escala. Em seguida a gente passava pelo raio-x e você fazia um check-in na entrada. No check-in você assinava a lista de presença e recebia o vale alimentação do dia e vai fazer seu trabalho. (E8)

Acho que por conta de ser um evento de futebol, vi que vários voluntários abandonavam seus postos após o almoço para assistirem aos Jogos, isto era percebido por nós e vi que os líderes só tomaram alguma medida quando isto aumentou muito prejudicando nossa rotina já que com esta evasão aumentou nosso volume de trabalho. (E2)

Em relação ao Comitê, os questionamentos foram voltados para a gerência e controle dos voluntários, processos/procedimentos de redistribuição e indicadores de desempenho da força de trabalho, para apurar a qualidade de serviço prestado durante o evento. Estes pontos são complementares ao conteúdo coletado junto aos voluntários, já que, como participantes, não têm esta visão gerencial.

Destaques:

A dimensão e a dinâmica das competições só podem ser suportadas por sistema de controle e por equipe baseada em centro de operações, para tomada de decisão em relação ao balanceamento dos voluntários e à convocação de substitutos.

A criticidade identificada está nas atividades fora das instalações competitivas e para reposição das funções especializadas, como, por exemplo, acompanhamento a delegações estrangeiras. Além disso, o acompanhamento remoto dos líderes nestas atividades mostrou-se frágil.

Não há indicadores de desempenho disponíveis para mensurar, além da presença, o serviço entregue pelo voluntário. Este papel está associado ao processo de seleção e treinamento, para identificar suas motivações.

4.4.2 ABSENTEÍSMO

O absenteísmo, durante as competições do megaevento esportivo, acontece por questões distintas. Para minimizar problemas durante o evento, o processo seletivo e as etapas de treinamento devem ser validadoras do candidato a voluntário, para que todas as dúvidas sejam tiradas, tanto as do candidato quanto as do Comitê organizador. Desta forma, a identificação correta do voluntário e do líder tem mais chance de ser efetiva. Os fatos geradores do absenteísmo poderiam ser minimizados com uma comunicação mais clara e objetiva no momento do aceite da tarefa designada ou no dia da visita à instalação, antes do início do evento.

As categorias iniciais foram divididas em relação a: a) Comprometimento - os voluntários designados tinham objetivos individuais que divergiam dos valores estabelecidos pelos organizadores. Foi citado que estes voluntários participam dos treinamentos, retiram seus kits antes do evento e não aparecem mais. Também houve citações de desvio de função, quando o voluntário deseja ser apenas o espectador privilegiado do evento, tendo acesso aos atletas e aos bastidores. Neste caso, está presente, porém prejudica a dinâmica do grupo. Muitas vezes, acaba sendo dispensado no transcorrer do evento pelos gestores ou não retorna mais quando é impedido de assistir o evento. b) Condições do Evento - nesta categoria, foram agrupados os depoimentos que mencionavam problemas operacionais que motivaram o absenteísmo dos voluntários no transcorrer dos Jogos, como: falta de reembolso, ociosidade, sobrecarga de trabalho, função com pouca relevância, problemas de saúde, restrições pessoais, problemas de relacionamento com a equipe ou com os líderes.

Como participei dos Jogos Estudantis, vi que alguns voluntários pensam no imediatismo, onde presenciei casos sobre desistir do evento por conta de festas ou viagens de retorno às suas cidades soam atraentes do que dar continuidade às atividades sem remuneração. (E4)

Em todos os eventos que trabalhei vi que tem pessoas que participam até do momento de receber o uniforme, quando recebem falam: Eu trabalhar de

graça pro Governo. Eu não? e vão embora. Até em eventos pequenos, tem os casos do voluntário ir no 1º dia, faltar no 2º sem avisar e ir no 3º e depois sumir. O último evento pequeno que fiz éramos 30 voluntários para uma semana de evento no início e ficaram 20 no final. (E1)

Em relação aos entrevistados do Comitê Organizador, esta dimensão foi tratada tentando buscar um indicador de trabalho de absenteísmo ou *turnover*. Através da bibliografia e histórico do Pan 2007 e do depoimento em relação ao treinamento, o percentual que se trabalha de absenteísmo é em torno de 15%.

Maturana (2008), que foi observador do Pan 2007, sugere alguns incentivos, como brindes por dias consecutivos de trabalho, a exemplo do que foi feito em Turim 2006, ou o abono dos dias trabalhados nos Jogos - no caso de funcionários públicos - como aconteceu em Atenas 2004, para assim incentivar a participação de novos voluntários.

O centro de operações é responsável por todo o monitoramento das faltas e do processo de transferência ou reposição dos voluntários, através da gestão do sistema de controle de presença.

Nós vamos ter uma equipe que, durante os Jogos vão ficar responsáveis por esse reabastecimento de candidatos, de voluntários. Então durante os Jogos nós temos uma equipe que vai ficar no escritório, e essas pessoas vão ficar responsáveis simplesmente por receber ao final do dia os relatórios de absenteísmo das instalações, contatos os candidatos que estão ainda na base de dados, estão ativos, que ainda não foram oferecidos uma vaga e ver quem tem interesse em entrar naquele momento. Isso é muito comum e em todos os jogos acontece. (C1)

Nosso desafio é promover um treinamento que motive o voluntário e que consigamos num curto espaço de tempo trazer este volume de pessoas com toda esta logística associada. Baseado em dados históricos vamos treinar 20% a mais do que o necessário por conta de evasão ao longo do processo, ou seja, teremos em torno de 84mil pessoas sendo treinadas como voluntárias. (C3)

4.4.3 ESTRUTURA OFERECIDA

Nesta categoria intermediária, há uma divisão entre a infraestrutura física do evento oferecida através do transporte, alimentação, materiais distribuídos e estruturas complementares, que são as condições básicas de trabalho do voluntário, e os pontos relativos ao suporte do evento que geram alterações de local ou da força de trabalho.

No Pan 2007, houve demora e atraso no credenciamento dos atletas na vila olímpica, por conta do atraso das obras, pois, somente no dia da chegada das equipes, é que foram designados os alojamentos de cada delegação (Tadini 2006).

Em relação à categorial inicial mencionada, foram apresentadas questões que impactam o transporte, como: distância do local do evento, integração do transporte disponibilizado pela organização e do transporte público, falta de transporte público no horário determinado para início das atividades ou no término do dia. Em relação à alimentação, a qualidade dos alimentos e a alimentação (lanche) insuficiente para trabalhar todo o dia foram considerados pontos negativos, mas houve elogio à disponibilização de refeitórios. A falta de estrutura para atendimento a voluntários que não estão nas instalações competitivas também é considerada crítica. Outros pontos citados são as estruturas complementares, como falta de estacionamento e ausência de local destinado aos voluntários para descanso e ponto de encontro. Nenhum entrevistado levantou qualquer problema em relação à distribuição de uniformes nos eventos que participaram, porém houve relato do material informativo disponibilizado ser insuficiente para as atividades dos voluntários especialistas.

Em relação à dinâmica do evento, foram concentradas solicitações de troca de turno por desbalanceamento, sem condições de acesso no horário previsto. Também houve relatos de falta de estrutura de suporte ao voluntário para reportar problemas, tirar dúvidas ou solicitar o depósito de valores relativos à alimentação ou transporte em determinado evento. Esta questão é crítica para os voluntários que estão em atividades em locais não competitivos como aeroportos e hotéis, principalmente.

Na Copa das Confederações os voluntários que estavam trabalhando no Aeroporto não receberam o depósito semanal do vale transporte e vale alimentação e os líderes alegaram algum problema sistêmico. Como não tínhamos tempo e o custo seria maior para ir até ao Maracanã resolver esta questão, muitos desistiram de continuar na semana seguinte. Dos 80 escalados apenas 12 prosseguiram, já que muitos dependiam desta ajuda de custo para continuar trabalhando como voluntário, até pelo custo elevado da alimentação no Aeroporto. Então na 2ª semana ficaram apenas os 8 líderes contratados e 12 voluntários e as atividades foram divididas igualmente entre os 20 ativos, atendendo as delegações que chegavam ou partiam com o que dava para atender. (E11)

Caso o gestor, na gentileza, percebendo que o voluntário trabalha em dois turnos, ele tentará providenciar dois kits lanches para o voluntário, mas sem garantia, somente se sobrar no inventário. Não dá para entender que alguém acredite que diariamente se alimentando com um kit lanche uma pessoa se sinta satisfeita e alimentada para aguentar uma carga horária e atividades cansativas. A passagem disponibilizada por dia correspondia a

somente duas tarifas. Voluntários que por ventura moravam mais distante, que utilizassem mais de uma condução, obrigatoriamente deveria arcar com esse custo. Eram utilizados cartões com saldo, a constar o valor correspondente por semana, a considerar o montante depositado referente ao período inteiro de dias trabalhados. (E15)

Já participei de evento que tive que esperar autorização para ir ao banheiro e não podíamos beber água durante o coquetel servido. Como alguém aguenta oito horas de trabalho com um lanchinho apenas? (E8)

Todos os voluntários entrevistados que atuaram no Pan expuseram que houve transporte do evento, das instalações até os terminais de ônibus regulares, facilitando o deslocamento.

Baseados nos relatos dos entrevistados, os questionamentos para os gestores do Comitê foram em relação às formas de gestão da alimentação, transporte e como se dará a distribuição de uniformes para milhares de pessoas. Como gerir as atividades dos voluntários que não estão destinados às instalações competitivas?

Os pontos relevantes são:

- A gestão do transporte será através de parceria com órgãos governamentais, evitando qualquer tipo de depósito ou reembolso ao voluntário. Esta parceria será firmada através de credencial que irá liberar o transporte durante o evento ou cartão, com recarga eletrônica, para trens, ônibus, metrô ou barcas.

- A alimentação contará com fornecedores que atuarão em restaurantes, refeitórios e disponibilização de lanches em locais de concentração de voluntários. Em relação aos locais não competitivos, há o planejamento de distribuição de lanches. Entretanto, durante as entrevistas, não ficou claro como será esta logística, já que haverá voluntários em deslocamentos, acompanhando delegações.

- Haverá, antes do início dos Jogos, uma central de distribuição de uniformes e uma estrutura para ajustes dos uniformes, em caso de necessidade, principalmente para aqueles voluntários que irão retirar seus kits por último, quando não haverá todos os tamanhos disponíveis.

- Haverá uma central telefônica para dar suporte aos voluntários durante o evento, seja para reportar algum tipo de dificuldade, seja para tirar algum tipo de dúvida.

Todos os voluntários receberão alimentação durante o turno. Todos. Então isso aí é um grande foco nosso porque a gente sabe que alimentação é um

dos grandes fatores de incentivo à desistência. Então quando a pessoa se alimenta mal, ela já não quer nem estar lá. (C5)

Em termos de alimentação há a previsão de 3 modalidades: refeitórios em instalações esportivas e não esportivas; parcerias em locais públicos como aeroportos e catering em posições que não contemplem estas duas como transportes, por exemplo. (C6)

4.5 MEGAEVENTOS E SEUS LEGADOS

Sob a ótica dos voluntários, o legado dos megaeventos esportivos está dividido em aspectos humanos com visão individual e aspectos estruturais relacionados à gestão e governança das estruturas físicas.

Os aspectos humanos aparecem com maior frequência pelo papel operacional do voluntário no evento, em comparação aos aspectos estruturais. Os estruturais foram discutidos em profundidade com os gestores do Comitê, com vistas ao bom funcionamento da operação de um megaevento esportivo. Mesquita (2004) afirma que o fato da construção de arenas esportivas não ter cumprido o prazo estabelecido acarretou na falta de um treinamento consistente do grupo de voluntários nos Jogos de Atenas e problemas de comunicação e estrutura.

4.5.1 ASPECTOS HUMANOS

Nesta categoria intermediária, foram identificadas as seguintes categorias iniciais: formação do voluntariado, valores esportivos e diversidade cultural.

Em relação à formação do voluntariado, entende-se que a sucessão de megaeventos esportivos é capaz de aumentar o contingente humano local qualificado para trabalhos voluntários esportivos. Este é um desafio em função da baixa cultura do voluntariado. Através dos relatos, houve a indicação de crescimento individual pelos treinamentos ministrados, retorno profissional com novos contatos criados, novas oportunidades de trabalho vinculadas ao esporte, novas formações profissionais, através de capacitação complementar para trabalhar com esporte, como no caso de dois voluntários que se formaram em árbitros esportivos, experiências em trabalho com equipe e em eventos esportivos.

Vale destacar que, após o primeiro evento como voluntário esportivo, surgiram outros trabalhos como voluntários, como contratados, e até indicações da rede de contatos para trabalhos.

Por conta da minha experiência como voluntária fui convidada para participar de um curso preparatório de 1 ano e 9 meses como árbitra de tiro esportivo e desde 2009 participo de campeonatos nesta função. Dependendo do evento recebemos valores por este trabalho que fica em torno de R\$200. (E11)

Eu não entrei nos Jogos com este objetivo, mas de repente ter sido voluntária me abriu algumas portas no meu trabalho como produtora de eventos, pois passado algum tempo, alguém me liga me perguntando se não queria trabalhar com ele já que tinha sido voluntária no Pan em 2007. (E13)

Por conta dos trabalhos como voluntário, o pessoal do COB me indicou para a JMJ e fui contratado como coordenador de transporte tendo 15 pessoas sob minha gestão. Também trabalhei nos Jogos Militares como coordenador contratado da área de alimentação na Arena da Barra da Tijuca. Ultimamente tenho viajado como voluntário do COB para outras cidades acompanhando as Olimpíadas Escolares. Este ano fui para Belém e Londrina. (E6)

A outra categoria trata dos valores esportivos. No caso Olímpico e Paralímpico, amizade, respeito, excelência, igualdade, inspiração, determinação e coragem.

Os voluntários mencionaram, direta ou indiretamente, tais valores, através do reconhecimento de seu bom desempenho pelo Comitê Organizador, recebendo novas convocações para outros eventos esportivos nacionais. Depoimentos ressaltam mudança de postura por conta da melhora de tolerância, paciência e solidariedade. Determinação, garra e esforço compuseram o conteúdo desta categoria.

Voluntários com mais idade sentiram-se mais respeitados e viram-se no papel de fonte inspiradora aos mais jovens, por transmitirem sua experiência, além do sentimento de utilidade e igualdade num grupo heterogêneo em termos de idade.

O encantamento em fazer parte de um grande evento, de ter contato com todos os atletas, a proximidade com pessoas envolvidas no esporte, é uma experiência única com pessoas que tentam se superar em busca de uma medalha. Ver e estar perto destas pessoas determinadas é algo que muda sua vida. Não posso ter um evento como uma Olimpíada acontecendo na minha cidade e eu assistindo da televisão. (E10)

Todos deveriam um dia prestar serviço voluntário para ter o prazer e a satisfação em servir ao próximo. Não tem dinheiro no mundo que pague esta sensação. Vejo as vezes as pessoas trabalhando mal humoradas, atendendo mal nos restaurantes e na realidade estão infelizes, mesmo empregadas. Por que continuam fazendo isto? (E13)

Nunca pensei em desistir, como sou esportista, entre numa prova para ir até o fim, se algo não está legal durante o trabalho nos Jogos, vou lá discuto, argumento, peço para trocar, mas desistir jamais. (E7)

O trabalho voluntário me ajudou a vencer a timidez de lidar com o público, a ter mais paciência com o próximo e melhorar o trabalho em equipe. (E3)

É muito gratificante quando você vê a cerimônia do pódio e reconhece que pode ajudar aquele atleta de alguma forma, seja pela indicação no aeroporto, no auxílio de algum equipamento que se quebrou, na simples indicação do local de hidratação, você se sente realizado em ter propiciado a realização do sonho daquele atleta, da mesma forma que consola os perdedores. (E5)

A terceira categoria intermediária citada consolida os discursos da experiência marcante de trabalhar com pessoas de outras culturas e nacionalidades, tanto em relação à força de trabalho do megaevento quanto à disponibilidade de servir aos atletas de elite. Este tipo de experiência atendeu algumas expectativas dos voluntários em relação ao tempo de dedicação ao evento.

Quis participar de um evento esportivo no Chile para praticar o espanhol e ao mesmo tempo, ter uma espécie de experiência de intercâmbio. Fiquei 17 dias no Chile e pude vivenciar o trabalho, exercendo uma rotina em vez de somente ter aulas e passear na cidade. (E14)

Mas o aprendizado, o legado de conhecimento é muito grande porque, por exemplo, o primeiro contato que eu tive com os técnicos lá no estádio, foi com técnicos da Alemanha, na área de broadcast, então eu nunca tinha tido esse tipo de contato profissional. Para mim era uma novidade. (E8)

Nos discursos dos gestores do Comitê, foi notada a satisfação com inovações criadas para os Jogos de 2016, como: criação da dinâmica de seleção virtual, aprimoramento do sistema de alocação da força de trabalho, execução das entrevistas presenciais, para seleção dos voluntários dos Jogos, por voluntários de Recursos Humanos. Em relação ao treinamento, destacam-se a importância no preparo do líder e a atenção especial ao conceito de entrega de serviços, fator local e crítico, que precisou ter módulo de treinamento específico, segundo os organizadores. Estes pontos constroem o legado do Comitê, através do aprendizado para planejamento e organização de um megaevento esportivo.

4.5.2 ASPECTOS ESTRUTURAIS

Todas as transformações, construções realizadas e melhorias técnicas para o megaevento têm o objetivo de seu perfeito funcionamento em todos os aspectos, além do legado para a população e a própria força de trabalho. Entretanto é importante sublinhar que,

em todos os casos, é a comunidade local que ganha ou perde com o legado olímpico, não os organizadores do evento. Esses são os responsáveis por prevenir os impactos negativos dos Jogos (Preuss 2007).

Como exemplo recente houve a determinação da FIFA na Copa de 2014 em disponibilizar a tecnologia 4G nos estádios de futebol. Nos Jogos de 2016 o desafio é trabalhar a sustentabilidade através de utilização de transporte público para a força de trabalho durante as competições e o planejamento das rotas para diminuição das distâncias de viagem.

Nesta categoria, identificamos dois grupos distintos, em relação às entrevistas dos voluntários. A questão da governança, associada à etapa de pré-evento para reconhecimento do local do trabalho, transporte e estruturas disponíveis provisórias, inclusive para os eventos-teste. A outra categoria inicial associada às instalações e equipamentos, com relatos da estrutura específica dos voluntários, como área de descanso, tecnologia requerida, arenas de competição, áreas complementares, como estacionamento para as delegações, e vila olímpica.

Quando eu fiz esse meu curso pela primeira vez na UFF, o curso de Telecom, são cursos teóricos, você não coloca a mão em nenhum tipo de equipamento e a gente lida com tecnologias 3G, 4G, que agora são populares. Mas eu nunca havia entrado numa central de telefonia e dentro do estádio tem várias. Tem várias operadoras. Então no primeiro dia, a primeira coisa que a gente fez foi entrar numa central dessas. Então pra mim, só essa visita já resumiu aqueles anos que eu fiquei estudando, na prática de um dia, por exemplo. Isso foi muito gratificante! (E8)

Percebe que a Vila Olímpica gerou um alto investimento, porém sem fundamento, visto que não foi aproveitado posteriormente ao evento do Pan 2007. (E7)

Os gestores do Comitê têm as seguintes considerações sobre o legado relacionado aos aspectos estruturais:

Clara noção da importância da entrega das instalações esportivas dentro do cronograma dos Jogos, para não prejudicar os treinamentos nestas áreas e a execução do planejamento das etapas de seleção e alocação da mão de obra. Atrasos nas instalações competitivas de Atenas 2006 e nas acomodações de Socchi 2014 foram mencionados como exemplos que prejudicaram os eventos e são tratados como lições aprendidas.

O acompanhamento das entregas das instalações acontece pela visão integrada de todas as esferas do governo com as etapas de um projeto complexo.

As instalações provisórias foram citadas como soluções viáveis, inclusive a própria sede do Comitê é uma instalação que será desmontada ao fim dos Jogos de 2016. Nas visitas ao Comitê, observam-se destaques que são dados à inclusão dos portadores de necessidades especiais, com estruturas do escritório adaptadas para cadeirantes e a questão da sustentabilidade na área do refeitório.

Esse projeto é um projeto muito integrado. Quer dizer, os serviços para essa força de trabalho vêm de algumas áreas. O transporte tem que funcionar direito, a comida tem que funcionar direito, as instalações têm que estar prontas na hora certa, nosso time de Comunicação tem que nos ajudar em toda essa campanha para atração dos voluntários certos. Então tem muita variável que acontece ao mesmo tempo. Agora, o mais crítico como você falou, é as instalações estarem prontas a tempo para que a gente possa fazer os eventos teste e poder, de fato, testar tudo que a gente precisa testar antes dos Jogos. (C1)

5 OBSERVAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Conforme dados mostrados nesta dissertação, os voluntários representam em torno de 40% do total da força de trabalho de um megaevento esportivo. Sendo assim, destacam-se alguns pontos importantes com o objetivo de identificar fatores críticos para o sucesso da operação de um megaevento esportivo, com relação a planejamento, dimensionamento e gestão da operação de um time de 70 mil voluntários.

Baseou-se nas categorias principais e nos relatos coletados, nas entrevistas em campo, para uma pesquisa qualitativa com um universo de 15 voluntários, com experiência em eventos esportivos tanto em funções generalistas quanto específicas. Acrescentaram-se, a este universo, entrevistas com os gestores do Comitê Organizador dos Jogos de 2016, a fim de complementar os depoimentos dos voluntários. Confirmou-se o grau de criticidade de pontos

levantados pelos voluntários, estabelecendo um panorama extenso com a visão dos organizadores e dos participantes de eventos esportivos.

Os principais pontos de atenção são tratados a seguir, através das categorias identificadas nesta dissertação:

a) Motivação

Força de trabalho: a identificação do voluntário correto para função/atividade passa pela certeza da motivação em participar do evento. Esta deve se sobrepôr a eventuais falhas operacionais ou alterações de posto/função no transcorrer do evento. Podemos, por exemplo, ter um grupo de 50 voluntários trabalhando em conjunto com motivações diversas, como, por exemplo, ter o sentimento de utilidade ou aumentar a rede de contatos como benefícios individuais. Estes apresentarão o mesmo empenho e comprometimento na entrega dos resultados do grupo em que foram inseridos. Tão importante quanto a seleção correta dos voluntários é a identificação e escolha de lideranças experientes e inspiradoras, tendo em vista que se trata de um evento intenso e de curta duração, além do fato de ter um grupo heterogêneo, com expectativa elevada e sem qualquer tipo de remuneração financeira. Esses líderes devem ter experiências anteriores em gestão de pessoas em atividades operacionais, bem como com voluntariado. Para o bom desempenho do líder, é importante que haja capacitação anterior ao início dos Jogos, visando ao alinhamento do conceito do evento, expectativas e suporte disponível. O equilíbrio entre expectativa do voluntário em trabalhar num evento de grande porte versus seu tempo dedicado é o ponto chave para um bom serviço aos clientes dos Jogos. Neste contexto, a comunicação gerada antes do início das competições deve ser clara e objetiva. Outro ponto a ser destacado é a transparência no papel e responsabilidades dos três elementos que compõem a força de trabalho: funcionários do Comitê Organizador, voluntários e terceiros contratados para atividades vinculadas aos fornecedores de serviços. Este grupo, equilibrado e entrosado, será capaz de realizar as atividades dispostas com o nível de serviço esperado por todos os clientes do megaevento.

b) Planejamento

Seleção: é fundamental que o processo seletivo tenha tempo hábil para cumprir as fases eliminatórias e as dinâmicas presenciais, a serem preferencialmente conduzidas ou acompanhadas também por voluntários, podendo, assim, identificar e refletir o candidato adequado. Torna-se recomendável uma lista de espera. Esse processo dura em torno de dois anos, período mínimo razoável para atestar o interesse e engajamento do candidato ao longo

do processo e já utilizando o recurso em evento teste. Tal intervalo é importante para garantir que todos os candidatos passem pelas mesmas etapas de avaliação, assegurando a escolha mais precisa possível, em relação de quatro candidatos voluntários por vaga, conforme os últimos Jogos Olímpicos realizados. Fundamental também alinhar a expectativa da função proposta ao voluntário, de forma clara e objetiva, e a sua importância no evento, com o devido aceite do candidato, buscando evitar evasão ou descontentamento. Algumas atividades elementares podem ser feitas com rodízio dos voluntários, como forma de motivação para realização de algo novo, mas isso não pode ser prometido devido à dinâmica do megaevento, cabendo, ao líder, esse acompanhamento e observação.

Essa etapa deve garantir a entrega da equipe voluntária certa, com aderência e motivação para a continuidade do evento, mesmo sendo um time de milhares de pessoas sem remuneração financeira, mas com outros interesses além do material.

Se a estrutura do Comitê fosse montada, a fim de contratar empresas prestadoras de serviços para as funções designadas para os voluntários, toda a estrutura organizacional seria alterada. Grande parte do corpo da área de recursos humanos migraria para a área de suprimentos, sem a garantia do nível de serviço visto com os voluntários, por conta de seu comprometimento e energia atestados em edições anteriores dos Jogos Olímpicos.

Treinamento: além da preparação e disponibilização dos conteúdos disponíveis virtualmente, como material de treinamento, é importante otimizar, ao máximo, o treinamento presencial. Este possibilita o detalhamento dos procedimentos operacionais, o reconhecimento do local de trabalho e promove a interação da equipe com a liderança antes do início dos Jogos. No conteúdo online, vale ter módulos obrigatórios, com sequência lógica de aprofundamento de conteúdo, e outros específicos, dependendo de cada função, com algum tipo de acompanhamento gerencial sistêmico para apurar: percentual de voluntários treinados, módulos já vistos pelos voluntários como forma de acompanhamento de adesão, estímulo para continuidade dos treinamentos e pontos de atenção por baixa adesão.

O treinamento presencial torna-se crítico em função do agendamento de espaços físicos com equipamentos e instrutores, para capacitação simultânea de dezenas de milhares de indivíduos. Casos especiais de voluntários estrangeiros ou residentes em outros estados devem ser planejados de forma separada para o sucesso desta integração com os locais, já que há expectativa de interação com outras culturas como forma de aprendizado. É recomendável

ter algum tipo de canal de comunicação para tirar dúvidas de assuntos pertinentes ao longo de todo o projeto, tanto em termos de central de atendimento quanto de respostas por meio eletrônico, podendo-se criar, inclusive, um documento com as perguntas mais frequentes.

A entrega do voluntário apto para operar nos Jogos deve garantir o entendimento de seu conceito, seu papel dentro do evento e a uniformidade das informações passadas e absorvidas para cada equipe. Há, aproximadamente, 500 funções alocadas nas áreas funcionais e tal nivelamento é fundamental para atingir um padrão dos voluntários.

Esse tópico deve ser visto como a preparação e adequação da força de trabalho para o megaevento e um legado para os candidatos, algo que ele possa levar consigo após o evento. Serve também para acompanhar e manter o voluntário participando do processo antes do início dos Jogos.

Alocação do recurso: a utilização de sistema com banco de dados para que se possa, automaticamente, alocar o candidato, compondo perfil, experiência e local de trabalho desejado, reduzindo o impacto do deslocamento. Dessa forma, concebe-se a composição da matriz que mapeia a tríade: dia de evento, instalação designada e evento/competição, definindo todas as posições, inclusive com análises eventuais e individuais. Deve-se montar uma lista de espera para eventuais desistências ou transferência interna dos voluntários ativos, mesmo durante o evento. Ponto importante são as posições específicas que devem ser tratadas com atenção para garantir a operação, destacando uma data de corte para assumir outra estratégia, caso não se consiga recrutar um voluntário para a posição, porém respeitando a última versão do orçamento.

Em relação ao dimensionamento, há uma ideia inicial que, sendo o voluntário um recurso sem custo ou ônus associado, é mais seguro para a operação do evento dimensionar a quantidade de voluntários acima da necessidade. Isso gera problemas de descontentamento do voluntário e solicitações de alteração de função, instalação, liderança ou até mesmo a evasão, visto que a expectativa de ser útil ao evento não está sendo cumprida. Da mesma forma, o subdimensionamento gera uma crítica maior do voluntário à estrutura do evento, que gera pior qualidade dos serviços prestados ao cliente; no caso dos Jogos, aos atletas, delegações e plateia, além de maior exposição às falhas operacionais. Esse ponto tem caráter especial, pois, se fossem funcionários contratados, haveria claramente um custo superior ao voluntariado, porém minimizaria risco de evasão, sem avaliar a questão do desempenho e interesse de um voluntário em relação a um funcionário remunerado. Outro ponto importante é estabelecer a proporção líder/voluntário para o acompanhamento da equipe. O líder, assim como o

voluntário, deve ter o tempo do seu turno totalmente preenchido, sem lacunas, mas também sem sobrecarga.

c) Evento

Gestão: neste grupo, o que se destaca é a necessidade de um controle sistêmico para garantir o balanceamento e a distribuição dos voluntários em tempo real. Formas de controle devem ser apuradas para a força de trabalho com atividades remotas, que trabalha, por exemplo, em aeroportos, hotéis, transportes. É importante utilizar recursos tecnológicos disponíveis para controle dos deslocamentos e sistema de controle de entrada e saída das instalações esportivas. Outro ponto necessário é o suporte da organização aos voluntários através de central de atendimento e ter processo descrito de escalonamento de problemas operacionais.

Absenteísmo: faltas e atrasos são dimensionados baseados em dados históricos, conforme relato dos gestores do Comitê. São diversos os motivos desta evasão, como, por exemplo, o desvio de objetivos do voluntário que pretende ganhos imediatos através do treinamento e da obtenção do uniforme sem sequer ir ao evento. O percentual trabalhado é, em torno, de 15% de faltas para os Jogos Olímpicos. Além da pré-disposição do candidato em não participar, outros fatores operacionais podem gerar esta evasão, conforme relato dos voluntários: falta de reembolso, liderança sem preparo, alimentação insuficiente ou de má qualidade, falta de segurança para deslocamento até o local do evento, horários de escala inviáveis por falta de transporte público e falta de estrutura para apoio como sala de descanso ou estacionamento. Todos estes fatores devem ser tratados na etapa de planejamento, a fim de reduzir o percentual de faltas.

Outro ponto a ser perseguido seria uma forma de reconhecimento mínimo ou premiação para aqueles voluntários que chegassem à metade da sua participação com bom desempenho percebido pelos gestores, para garantir a adesão, além do certificado de participação ao final do evento. Esta prática foi adotada em Turim 2006, já que o evento dura apenas duas semanas.

Estrutura oferecida: merecem atenção pontos que envolvem o transporte dos voluntários e deslocamentos durante o evento, além das integrações entre os modais na cidade. Outro ponto crítico é a alimentação, que deve ser pensada para cada tipo de instalação e atividade, uma vez que há voluntários em constante deslocamento, em atividades isoladas ou em áreas que não são instalações esportivas, como aeroportos e hotéis. É importante que

toda a força de trabalho tenha ciência dos canais de comunicação e papéis destes durante o evento. Tanto o transporte como a alimentação devem ter seu processo de liberação para os voluntários o mais fluido possível, evitando burocracia ou reclamações de falta de recursos para trabalhar. Não foi possível aferir a forma que será empregada para garantir transporte e alimentação para os voluntários que estarão em áreas não competitivas ou em deslocamento constante com as delegações, por exemplo.

Todas as alterações devem ser reportadas ao Centro de operações para que a alocação real esteja disponível a qualquer momento. Esse Centro também deve apoiar a força de trabalho para reportar problemas operacionais ou demandas necessárias, como faltas e atrasos.

A logística do evento é fundamental para o sucesso, tanto em termos de transporte das delegações, da força de trabalho e do próprio público, além da integração do transporte público com o transporte interno dos agentes dos Jogos. Medidas para inibir o transporte individual devem ser planejadas antecipadamente e investimentos em infraestrutura para garantir a fluidez do transporte público, que sirvam não só durante o evento, mas fiquem como legados para a cidade sede.

Estrutura Oferecida: deve garantir um nível de serviço igual desde o primeiro dia - quando há maior possibilidade de falhas de comunicação por conta do início da operação - até o último - quando pode ocorrer evasão dos voluntários ou desvios para aproveitar os últimos dias como expectador do evento e não como força de trabalho.

A infraestrutura de tecnologia de informação deve suportar os acessos simultâneos dos usuários em pontos remotos para o usuário não ter a experiência de lentidão e indisponibilidade do sistema.

d) Legado

Aspectos Humanos: como disposto no referencial teórico, não temos uma cultura de voluntariado construída e isto pode gerar problemas operacionais em relação ao desempenho, participação e evasão ao longo do evento. A forma de reduzir este problema é aprimorar o processo seletivo como forma de aferir o candidato correto.

O ponto que mais apareceu nesta categoria foi a questão do aprendizado, tanto em termos de crescimento profissional ou técnico, como o desenvolvimento pessoal com a possibilidade de interagir com outras pessoas, de culturas distintas. Esta visão deve ser levada em consideração na disponibilização de posições para voluntários não residentes na cidade sede, mesmo com as dificuldades e custos de hospedagem durante as competições.

Aspectos estruturais: o sucesso da operação depende do cumprimento das datas de entrega das instalações a tempo da realização dos eventos teste, proporcionado ao voluntário o reconhecimento do local antes do início dos Jogos e a integração da equipe designada para determinada atividade. Esse ponto é indicado, por vários autores citados ao longo deste documento, como crítico em eventos passados, tanto no Brasil quanto no exterior, quando, mesmo tendo a instalação pronta para o evento, não houve tempo hábil de capacitar localmente a força de trabalho que atuaria naquele local.

Em resumo: o sucesso do evento com voluntários passa por várias e distintas etapas, desde uma consistente e criteriosa seleção, passando por um treinamento profundo e de fácil acesso, seguindo com a alocação adequada do voluntário, respeitando ao máximo suas habilidades e sendo ainda mais criterioso no processo seletivo das lideranças.

Como megaevento, todas as etapas necessitam de planejamento detalhado em função de infraestrutura necessária, desde sistema, passando por processos e procedimentos, até espaços físicos, prevendo deslocamentos, contingências e redundâncias, ou seja, todos os detalhes são importantes para o sucesso operacional. O planejamento correto e adequado é primordial, visando minimizar problemas durante os Jogos, que, se por ventura, acontecerem sejam exceções e mesmo estas devem ser contempladas nos planos de contingência.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato de os voluntários entrevistados serem participantes de um grupo que nunca desistiu das suas atribuições em eventos esportivos. Logo os relatos apresentam, de um modo geral, um tom positivo em relação à experiência pessoal e profissional. Como o objetivo desta pesquisa era buscar os pontos de atenção, foram assinaladas as fraquezas operacionais citadas nas entrevistas, através de desdobramentos de algumas perguntas e quando se compara, através da percepção dos entrevistados, eventos distintos. O objetivo desta dissertação é exploratório, portanto, as considerações listadas poderão ser úteis como objeto de estudo para outros pesquisadores.

5.2.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se, como campo de estudos futuros, aprofundar a relação líder voluntário, fato pouco explorado em artigos acadêmicos e tão sensível à operação, conforme relatado pelos voluntários entrevistados.

Seria interessante, também, complementar com uma pesquisa que aprofunde os fatos geradores que fizeram com que outros voluntários saíssem dos eventos, após seu início.

Seria válido acompanhar, com a visão de gerenciamento de projetos, as entregas das instalações esportivas, infraestrutura desenvolvida para o evento e que se tornarão legado para a cidade, tanto em termos de mobilidade urbana, quanto em relação ao desenvolvimento tecnológico associado ao evento.

Outro ponto interessante seria analisar o legado pessoal após o evento, já que não há documentação acadêmica suficiente para um diagnóstico, principalmente em relação aos megaeventos realizados no Brasil. A influência do evento em termos profissionais tanto para aqueles que tiveram a sua primeira experiência profissional quanto para os que alteraram suas carreiras após o evento, inclusive com os funcionários contratados pelo Comitê Rio 2016, que após os Jogos seguirão seu trajeto profissional em outras organizações ou atividades.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALENCAR, E. Em 10 anos, uso de carros aumenta e o de ônibus cai.: Plano estadual de mobilidade detecta piora no trânsito. Tempo médio de viagens cresceu 32%. **O Globo**. Rio de Janeiro, 16 dez. 2014. Rio, p. 11-11.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BARROS, João Augusto de Camargo. Gestão dos Jogos Pana Americanos Rio 2007: - Pontos Fortes e Fracos segundo o Programa de Observadores. In: DACOSTA, Lamartine P. et al. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. Cap. 11. p. 575-581.

BAUM, T; LOCKSTONE, L. **Volunteers and Mega Sporting Events: Developing a Research Framework** . International Journal of Event Management Research Vol. 3, Number 1, 2007.

BIENENSTEIN, Glauco et al. Megaeventos e metrópoles: Insumos do Pan-2007 e perspectivas para as olimpíadas de 2016. In: MASCARENHAS, Gilmar; BIENESTEIN, Glauco; SÁNCHEZ, Fernanda. **O Jogo Continua: Megaeventos esportivos e as cidades**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2011. Cap. 7. p. 123-165.

BLANC, X. **Managerial problems in combining sports projects with volunteerism**. Volunteers, Global Society, and the Olympic Movement Conference, Lausanne, 1999.

BOVY, P.H. **Mega event transport planning and mobility management**. Disponível em http://www.mobility-bovy.ch/resources/mypublications/10_AISTS-09.pdf Acesso em 26/11/2014

BOVY, P.H. **The role of transport in megaevent organization – from bidding to legacy**. Bruxelas, 2008.

BRANDÃO, R.; LARA, R.S.; PORTUGAL, L.S. **Análise das estratégias para a melhoria da acessibilidade e mobilidade em eventos esportivos**. VI Rio de Transportes. 2008.

BRASIL. Comitê Rio 2016. Ministerio dos Esportes (Org.). **Dossiê de Candidatura dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016: Rio 2016 cidade candidata**. Rio de Janeiro: Comitê Olímpico Brasileiro, 2009. Vol 1, vol 2, vol 3.

BRASIL. SUELI SCUTI. (Org.). **Relatório Final sobre os XV Jogos Pan-americanos e os III Jogos Parapan-americanos**. Rio de Janeiro: Ministério dos Esportes, 2008. 312 p.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. (Ed.). **Relatório de Levantamento**. Rio de Janeiro: Tcu, 2013. 59 p. (TC 012.890/2013-8. Auditoria da estrutura de Governança dos agentes envolvidos na gestão dos Jogos Olímpicos. . Disponível em: <
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/noticias_arquivos/012.890-2013-8%20-%20Jogos%20OI%C3%ADmpicos%20e%20Paral%C3%ADmpicos.pdf>.
Acesso em: 25 abr. 2014.

BRIGHENTI, O. CLIVAZ, C. DÉLÉTRPZ, N. & FAVRE, V. **Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space**. In J-L Chappelet (Ed.) From Initial Idea to Success. 2005

CARPENTER, L.; SCHIMIDT, Selma. Morador do Rio leva em média 50 minutos até o trabalho. **O Globo**. Rio de Janeiro, Dez. 2014. p. 19-19.

CHALIP, L. Sydney 2000: Volunteers and the Organisation of the Olympic Games: Economic and Formative Aspects. In: MORAGAS, Miguel; MORENO, Ana Belen; PUIG, Nuria (Ed.). **Volunteers, Global Society and the Olympic Movement: International Symposium**. Lausanne: Ioc, 2000. Cap. 2. p. 205-215. (Olympic Volunteers).

CHELLADURAI, P. **Human resource management in sport and recreation**. Champaign; IL, Human Kinetics, 1999

CHELLADURAI, P., KIM, M., TRAIL, G. **A model of volunteer retention in youth sport**. Journal of Sport Management, v. 21, p. 151-171, 2007.

CLAPES, A. The volunteers of Barcelona 92: The great festival of participation. In Moragas, M; Botella, M (editores): **The keys of success. The social, sporting, economic and communications impact of Barcelona 92**, Centro de Estudios Olimpicos y del Deporte, Barcelona p. 165-180. 1995

CLARK, G. **Local Development Benefits from Staging Global Events**. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2008.

CLARY, E.G., SNYDER, M. RIDGE, R.D., COPELAND, J., STUKAS, A.A., HAUGEN, J. **Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach**. Journal of Personality and Social Psychology, n. 76, 1516-1530. 1998.

COSTA, C., CHALIP, L., GREEN, C. **Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction**. Sport ManagementReview,9, 165-182. 2006.

COSTA, F. **Motivação, comprometimento e satisfação :um estudo sobre o trabalho voluntário em eventos esportivos de larga escala**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. IBMEC 2013

COMITÊ ORGANIZADOR DOS XXII JOGOS OLÍMPICOS DE INVERNO DE SOCHI 2014. **What is volunteering?** Disponível em <http://vol.sochi2014.com/en/about/history/>. Acesso em 20/08/2014.

COMITÊ ORGANIZADOR DOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016. **Entre para o time**. Disponível em < http://www.rio2016.com/comite-organizador/entre-para-o-time?tplace=Entre_para_o_Time&tid=Confira_as_Oportunidades>. Acesso em 21/12/2014.

COMITÊ OLIMPICO BRASILEIRO, **Relatório Oficial dos XV Jogos Panamericanos e III Jogos Parapan-americanos Rio 2007**. Disponível em: http://www.cob.org.br/sobre_cob/documentos_rio2007.asp acesso em 04/08/2014

CORDINGLEY, S. **The definition and principles of volunteering: A framework for public policy**. In J. Warburton & M. Oppenheimer (Eds.) **Volunteers and Volunteering** (p. 73-82), Sydney, Federation Press. 2000.

CORREIA, T. Projeto de Pesquisa Sobre Talentos Atléticoes Como Legados de Megaeventos Esportivos. In: BRASIL. Lamartine P. Dacosta. Ministério dos Esportes (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. Cap. 11. p. 581-585

COSTA, C. A.; CHALIP, L.; GREEN B. C. **Reconsidering the role of training in Event volunteers' satisfaction**. Sport Management Review, v. 9, p. 165-182, 2006.

CRESWELL J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed., São Paulo: Artmed, 2010.

CUSKELLY, G. **Volunteer retention in community sport organisations**. *European Sport Management Quarterly*, 4, 59-76. 2004.

DAIUTO, A.; BRAMANTE, C. **Voluntariado no Esporte**. In: DACOSTA, L. (Org.) *Atlas do Esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades de saúde e lazer no Brasil*. Rio de Janeiro, Ed. Shape. 2005

DACOSTA, L. P. **Olympic Studies: Current Intellectual Crossroads**. Rio de Janeiro: Gama Filho, 2002. 380 p

DACOSTA, L. et al (editores). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília. Ministério dos Esportes. 2008.

DACOSTA, L. P.; MIRAGAYA, A. Estado da Arte do Conhecimento sobre Legados de Megaeventos Esportivos no Exterior e no Brasil. *In: DaCOSTA, L. P. et al. (Ed.). Legados de megaeventos esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte, p. 33-45. 2008.

DOHERTY, A. **Sport Volunteerism: An introduction to the Special Issue**. *Sport Management Review*, 9, 105-109.2006.

ENGELBERG T, SKINNER, D.; CAMPBELL, A . **Defining and measuring dimensionality and targets of the commitment of sport volunteers**. *Journal of sport management*, v. 26, p. 192-205, 2012.

FARIA, Debora Fernanda de. **ORGANIZAÇÃO DE MEGAEVENTOS: um estudo a respeito dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007**. 2010. 109 f. TCC (Graduação) - Curso de Turismo, Unesp, São Paulo, 2010.

FARREL, J. M.; JOHNSTON, M. E.; TWYNAM, G. D. **Volunteer motivation, satisfaction and management at an elite sporting competition**. *Journal of Sport Management*, v.12, p. 288-300, 1998.

FLORES, M. Sustentabilidade, governança e megaeventos: estudo de caso dos jogos olímpicos; organização Maureen Flores, 1ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo: Análise Contextual**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora Ltda, 2005. 79 p.

FRENCH, S. P. **Atlanta and the Olympics**. *Journal of American Planning Association*, vol 63, p. 379. 1997

GETZ, D. **Special Events: Defining the Product**. *Tourism Management*, 10(2), p. 125-136, 1989.

GETZ, D. **Event Management and Event Tourism**, 1ª edição, Nova York, Cognizant Communications Corp, 1997.

GIANNOULAKIS, C.; WANG C. H.; GRAY D. **Measuring volunteer motivation in mega sporting events**. Event Management, v.11, n. 4, p. 191-200, 2008.

GREEN, B.C.; CHALIP, L. **Paths to volunteer commitment: lessons from the Sydney Olympic Games. Volunteering as leisure, leisure as volunteering**. An International Assessment, p. 49-67, Wallingford: CABI Publishing, 2004.

HALL, C. M. Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism. In: HORNE, J; MANZENREITER, W. (Ed.). **Sports Mega-Events: social scientific analyses of a global phenomenon**. (Special Issue: The Sociological Review Monograph Series) V. 54, Suplemento s2., p. 59-70. 2006

HESKETT, J. L.; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L.A. **The service profit chain**. New York: The Free Press, 1997.

HORNE, J; MANZENREITER, W. An introduction to the sociology of sports megaevents. In: HORNE, J; MANZENREITER, W. (Ed.). **Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon**. (Special Issue: The Sociological Review Monograph Series) V. 54, Issue Supplement s2., p. 1-24. December 2006

IBOPE INTELIGENCIA. **Projeto Voluntariado Brasil 2011**, São Paulo: IBOPE, 2011.

INGLATERRA. COMITÉ ORGANIZADOR DOS JOGOS DE LONDRES 2012. (Org.). **Report 5: Post-Games Evaluation - Summary Report: Meta-Evaluation of the Impacts and Legacy of the London 2012 Olympic Games and Paralympic Games**. Londres: COI, 2012.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. **Factsheet Legacies of the Games Update. Dezembro 2013**. Disponível em: <http://www.olympic.org/results?q=Factsheet%20Legacies%20of%20the%20Games%20Update> e Acesso em: 08 de out. de 2014.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (Suiça) (Org.). **Olympic Marketing Fact File**. 2013. ed. Lausanne: Ioc, 2013. 26 p. Disponível em: http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/OLYMPIC_MARKETING_FACT_FILE_2014.pdf. Acesso em: 10 nov. 2014.

JENNINGS, A.; ROLNIK, R.; LASSANCE. **Brasil em Jogo: o que fica da Copa e das Olimpíadas?** 1ª ed. – São Paulo; Boitempo-Carta Maior, 2014.

LANZONI, Igor. The volunteers during and after the games. In: VOLUNTEERS, GLOBAL SOCIETY AND THE OLYMPIC MOVEMENT, 1., 1999, Lausanne. **Documents of the Museum**. Lausanne: International Olympic Committee, 2000. p. 325 - 332.

Lei Ordinária nº 9608, de 18 de fevereiro de 1998. **Lei 9608 de 18 de Fevereiro de 1998**. BRASILIA, DF, 19 fev. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608compilado.htm. Acesso em: 06/07/2014

LEYSER, Ricardo. **O SUCESSO DOS JOGOS RIO 2007 E AS OPORTUNIDADES GERADAS POR MEGAEVENTOS ESPORTIVOS**. Rio de Janeiro, 2008. 63 slides, color. Seminário de Gestão de Legados de Mega Eventos Esportivos. Disponível em: <www.dadosefatos.turismo.gov.br/.../Apresentacao_Ricardo_Leyser.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2014.

LODI, J.B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.

MATARUNA, Leonardo. Avaliação das Estruturas, Organização e Operacionalização dos Jogos Parapan-Americanos Rio 2007: Um estudo comparativo com Sydney 2000, Atenas 2004 e Torino 2006. In: DACOSTA, Lamartine P. et al. **Legados de Megaeventos Esportivos: Gestão de Megaeventos - Práticas e Projetos de Pesquisas**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. Cap. 11. p. 519-541.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing Edição Compacta**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 235 p.

MCLACTHEY, Craig. Diretor da OGKS receita planejamento [Matéria - palestra ministrada durante a Pan Am Expo, no Riocentro, sobre Organização de Jogos Olímpicos]. COB, 2003. Disponível em <http://www.cob.org.br/site/news_room/noticia.asp?id=2674>.

MESQUITA, Roberto Maluf de. Megaeventos esportivos e legado: os jogos olímpicos de Atenas - 2004. In: RUBIO, Kátia (Org.). **Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 9. p. 133-143.

MINIS, Ioannis; PARASCHI, Marion; TZIMOURTAS, Apostolos. The design of logistics operations for the Olympic Games. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**. Bingley, United Kingdom, p. 621-642. dez. 2006.

MORAGAS, M.; MORENO, A. B.; PANIAGUA, R. **The evolution of volunteers at the Olympic Games**. Paper Presented at the Volunteers, Global Society, and the Olympic Movement Conference, Lausanne, 2000.

MORENO, Ana. Evolution of the Olympic Volunteers in the Olympic Games. In: MC ALOON, John. **Volunteteers, Global Society and the Olyimpic Moviment**. Simpósio Internacional, Laussane, 2001.

MOTTA F.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson, 2006. 450 p.

MOZZATO, Anelise; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NAKANE, Andrea; VIEIRA, Francisco; RIOS, Gleiva. Panorama Evolutivo dos Mega Eventos Esportivos. **Revista: Turydes Revista Turismo y Desarrollo Local Sostenible**, Malaga, v. 5, n. 12, p.1-6, jun. 2012. Mensal. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/turydes/12/nvr.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

NOLASCO, Verônica Périssé. **PESQUISA APLICADA AOS VOLUNTÁRIOS DOS JOGOS PANAMERICANOS RIO 2007 PELO SESC RIO E INSTITUTO DA HOSPITALIDADE – RESULTADOS**. 2008. Disponível em:

<www.sementedoesporte.org.br/.../pesquisa_aplicada_aos_voluntarios_do_pan..>. Acesso em: 05 abr. 2014.

PASQUALINI, Dinei et al. Planejamento Estratégico de Megaeventos Esportivos. In: MATTAR, Michel Fauze et al. **Gestão de Negócios Esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Cap. 15. p. 393-415.

PEREIRA, Tulio. **EVENTOS ESPORTIVOS E SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO SOCIAL**. 2009. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009

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

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

PRONI, M.W.; ARAUJO, L.S.; AMORIM, R.L.C. **Leitura econômica dos jogos olímpicos: financiamento, organização e resultados**. Texto para discussão nº 1356. IPEA. 2008

RIBAS, Paulo Roberto. Planejamento dos Jogos Mundiais Militares 2011 - Rio de Janeiro: Memória Resumida de Edições Passadas e da Campanha da Candidatura Vencida Pelo Brasil. In: DACOSTA, Lamartine P. et al. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. Cap. 11. p. 541-553.

RIO DE JANEIRO. Henrique Gonzalez. Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. **Projetos dos Jogos Rio 2016**. Rio 2016, 2012. 38 slides, color. CONGRESSO RH-RIO 2012 em 03/05/2012. Disponível em: <www.abrhrj.org.br/typo/>. Acesso em: 20 nov. 2014.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 8ª ed. 2009.

RUBIO, K. **Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social**. Rio de Janeiro. Casa do Psicólogo. 2008

SCHIMMEL, K. S. Deep Play: sports mega-events and urban social conditions in the USA. In: HORNE, J; MANZENREITER, W. (Ed.) **Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon**. (Special Issue: The Sociological Review Monograph Series) V. 54, Issue Supplement s2, p. 160-174. 2006

SERIES ESTADOS BRASILEIROS - ESTUDOS DE CASO: RIO DE JANEIRO. Rio de Janeiro: Fgv Projetos, v. 1, n. 1, 20 dez. 2014. Bimestral. Capítulo Sobre Mobilidade.

SILVA, Neyde; VILLELA, Lamounier. FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO VOLUNTÁRIO: UMA ANÁLISE DIALÉTICA À LUZ DA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL.. **Enangrad**, Rio de Janeiro, p.1-17, 2001. Trimestral

SILVA, J. **Gestão de Segurança em Megaeventos Esportivos** In: DACOSTA, L. (Org.) Atlas do Esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro, Ed. Shape. 2005

SILVA, T. . Projeto de Pesquisa Sobre Talentos Atlético Como Legados de Megaeventos Esportivos. In: BRASIL. LAMARTINE DACOSTA. (Org.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministerio dos Esportes, 2008. Cap. 11. p. 581-585

SILVESTRE, Gabriel. The social impacts of mega-events:: towards a framework. **Esporte e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 10, p.1-26, fev. 2009. Trimestral. Ano 4.

TADINI, R. **O voluntariado em eventos esportivos e sua capacitação pelo Comitê Olímpico B sob a ótica da hospitalidade** . Dissertação de mestrado - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

_____. Voluntariado em eventos esportivos especiais no Brasil: Uma análise da capacitação de voluntários promovida pelo Comitê Olímpico Brasileiro. In: XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos. **Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares**. Santos: Intercom, 2007. p. 1 - 15.

TADINI, R.; MELQUIADES, T. Análise da Atuação dos voluntários de serviço aos Comitês Olímpicos e Paralímpicos Nacionais no âmbito dos Jogos Pan e Parapan-americanos Rio 2007. In: V SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 5., 2008, Caxias do Sul. **Trabalho apresentado no SeminTUR**. Caxias do Sul: Ucs - Rs, 2008. p. 1 - 15.

TADINI, R.; SILVA, F. C. Voluntariado nos Jogos Pan e Parapan- Americanos Rio 2007: Uma análise do Setor de Relação e Serviço aos Comitês Olímpicos Nacionais e Comitês Paraolímpicos Nacionais. In: BRASIL. Lamartine P. Dacosta. Ministério dos Esportes (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. Cap. 7. p. 431-464.

TAMBUCCI, Luiz. JOGOS OLIMPICOS: UMA MARCA DE APELO TURISTICO. In: RUBIO, Katia. **Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 14, p. 264.

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. p. 77-87. , 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (2008). Relatório de acompanhamento. Disponível em www.tcu.gov.br acesso em 16/04/2014.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5ª. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 12a. São Paulo: Atlas 2007.

VILLANO, B. et al. Seminário legados de Megaeventos esportivos: pontos de convergência. In: DaCOSTA, L. P. *et al.* (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, p. 47-50. 2008.

WILKS, Linda. **Volunteering at the London 2012 Olympic and Paralympic Games: a serious leisure perspective**. Istambul: Apresentação, 2013. 20 slides, color. University of Hertfordshire, UK. Disponível em http://www.academia.edu/4043187/Volunteering_at_the_London_2012_Olympic_and_Paralympic_Games_a_serious_leisure_perspective. Acesso em 15/10/2014

APÊNDICE 1

Data:

Hora Início: _____ Hora Fim: _____

Nome do Voluntário:

Formação:

Ocupação:

Idade:

Filhos:

Estado Civil:

1ª experiência como voluntário (qual/ano)?

Por que voluntário esportivo?

Benefícios com o voluntariado? Quais? Pessoais e profissionais?

Experiência em Eventos Anteriores

Pan 2007 () Jogos Militares 2011 () Copa das Confederações () Copa do Mundo () Outros: (). Qual(is)?

Principais atividades desenvolvidas:

Tempo dedicado em dias:

Pontos Positivos:

Pontos Negativos:

Cite um caso marcante:

Treinamento Realizado? OK? Presencial?

Dia de Pré-Evento aconteceu?

Liderança como foi? Já foi líder? Liderou quantos?

Alimentação, qual e como?

Organização teve algum problema?

Transporte foi adequado? Entre instalações?

Como foi o reembolso de transporte e alimentação?

Comunicação, ciente das tarefas diárias?

Mudou de Atividade? Se sim, por quê?

Mudou de Instalação? Se sim, por quê?

Qual a oportunidade de melhoria?

Pensou em desistir?

Conheceu ou soube de voluntários que desistiram? Por quê?

APÊNDICE 2

PLANEJAMENTO

- 1- Na visão do RH, quais são os desafios e as particularidades no processo seletivo e de gestão dos voluntários em comparação à contratação de funcionários para o Comitê, por exemplo?
- 2 - Como se dá o intercâmbio com os organizadores de outros Jogos?
- 3 - O aspecto cultural do brasileiro é considerado? De qual forma?
- 4- Como se organiza o Comitê para tomada de decisão em relação à Operação dos Jogos e dos eventos teste?
- 5 - Qual a matriz de responsabilidade em relação aos voluntários?
- 6 - Quais os índices internacionais em relação ao desempenho dos voluntários? (Por exemplo: absenteísmo, *turnover*)
- 7 - Quais os mecanismos de comunicação, divulgação e acompanhamento do Projeto de Voluntários?
- 8 - Existe um macro cronograma aprovado?
- 9 - Como se dá a governança?
- 10 - Como acompanham os projetos das instalações?
- 11 - Caso não se chegue ao número desejado de voluntários ou perfil para determinada atividade, como será tratado isto?

SELEÇÃO

- 12- Quais os critérios de seleção?
- 13- Há detalhamento de total dos 45mil e 25 mil voluntários por cada área funcional? Como se dará o processo seletivo? Como se chegou a este número e como é a abertura por cada instalação/dia/evento?

14 - Há distinção do processo seletivo, por exemplo, do pessoal de esportes para o pessoal de serviços de saúde, em função das áreas funcionais (atendimento ao Público, esportes, imprensa e comunicação, apoio operacional, produção de cerimônias, protocolo e idiomas, serviços de saúde, tecnologia e transportes)

15 - Quantos inscritos há até o momento?

16 - Como será o processo seletivo das lideranças? Quem será o gestor deste grupo?

17 - Já existe a agenda dos 42 campeonatos, com as instalações e efetivo necessário?

18 - Como serão os eventos teste e sua importância para os Jogos?

19 - Como serão tratados os Paralímpicos em relação ao Olímpicos?

20 - Como se dará a interface entre o pessoal do Comitê, contratados e voluntários? Os contratados poderão suprir a ausência de voluntários?

21 - Como será a distribuição de uniformes? Como será o controle?

VOLUNTÁRIOS

22 - Por que ter voluntários pioneiros? Quais as expectativas deles, o que motiva a candidatura deles?

23 - Quais os riscos associados em relação ao Projeto Voluntários dentro do RH e das áreas parceiras e fornecedoras que estão no Radar do RH?

24 - Quais os pontos de atenção na gestão dos voluntários? Existe a perspectiva de contratação no Comitê?

25 - Há algum plano para motivar os voluntários durante o pré-evento e durante os Jogos?

TREINAMENTO

26 - Como se dará o treinamento? (prazo, plataforma virtual, acompanhamento)

27 - Como será o treinamento presencial?

28 - Como será o treinamento dos voluntários especialistas?

29 - Como será o treinamento dos líderes?

30 - Há distinção do treinamento para voluntários dos Jogos Olímpicos e dos Paralímpicos?

DURANTE O EVENTO

31- Quem será responsável pelo acompanhamento e controle dos jogos? Como se dará o balanceamento pelas áreas funcionais?

32- Qual o time e de qual área que estarão gerindo os voluntários?

33 - Existe um processo definido para tomada de decisão com definição de hierarquia e responsabilidade?

34- Existe algum sistema de controle de presença, reembolso dos voluntários presentes e ativos?

35- Quais são os riscos mapeados para operacionalização destes voluntários e há plano de contingência?

33- Como será o controle e distribuição de alimentação e transporte?

36- Existem boas práticas internacionais com SLA ou KPI associados?

LEGADO

37- Como vocês entendem o legado dos Jogos?

38 - Quais os exemplos de desenvolvimento e inovações geradas na Rio 2016?

39 - Por que você decidiu trabalhar no Comitê? Qual sua experiência anterior?

40 - Como você percebe o trabalho voluntário?

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|---|------------|--|
| MOTIVAÇÃO | Benefícios Individuais | Ajudar ao próximo, se sentir útil para sua satisfação pessoal | | [...] minha dedicação como voluntário é para minha satisfação pessoal, já que não necessito de mais dinheiro |
| | | | E6 | |
| | | | E10 | [...] Me sinto muito valorizada nos eventos que participo |
| | | | E9 | A minha Motivação para participar como voluntário surgiu por solidariedade ao próximo. |
| | | | E2 | Estando aposentado e através do voluntariado, pude passar meus conhecimentos para os mais jovens, na minha área de formação. |
| | | | E7 | Há muitas pessoas interessadas em realizar trabalho voluntário, porém não sinto que há um nível cultural que sirva de base sólida. A busca em fazer parte, fazer bem feito minhas tarefas, ver o resultado dos meus esforços é algo que busco sempre. |
| | | | E1 | Me sentir útil e fazer parte de um grupo reconhecido pelo COB através da coordenação da Paula Hernandez, responsável pelo Programa de Voluntariado do COB. |
| | | | E8 | Na Copa das Confederações pude ajudar técnicos de telecomunicações, em uma central de comutação, algo que não teria acesso como profissional de TI da Prefeitura, mesmo num cargo de coordenação. |
| | | | E5 | No evento esportivo há um espírito de solidariedade e ajuda mútua. Qualquer ação que possa auxiliar que o sonho de um atleta aconteça é algo indescritível. |
| | | | E3 | O voluntariado aqui em casa é muito valorizado, pois é uma forma de fazermos algo prazeroso e com um senso de utilidade e servir ao outro. |
| | | | E12 | O voluntariado esportivo me proporciona o trato com o público em locais diferentes e abertos, fora do escritório e que ajudam a realizar o evento durante um curto espaço de tempo não gerando a rotina do trabalho diário. |
| | | | E11 | Pontos Positivos: Me sentir útil e valorizada mesmo no início não tendo algum tipo de experiência profissional na área |
| | | | E14 | Trabalhando no anti doping nos Jogos Mundiais Militares em 2011 pude aplicar meus conhecimentos, já que estudei Biomedicina e esta atividade é específica de eventos esportivos. Isto foi algo muito gratificante para mim. |
| | | | E13 | O trabalho voluntário é altamente gratificante, dinheiro no Mundo não compra a satisfação que eu tenho com a entrega final |
| | | | E7 | O trabalho voluntário esportivo me torna uma pessoa melhor e me sinto útil ajudando os esportistas de elite já que sou amadora. |
| | | Aumentar a rede de contato | E2 | Após a minha aposentadoria, pude trabalhar como voluntário e isto gerou novos contatos com pessoas mais novas e pude trocar experiências com elas a respeito de tecnologia. |
| | | | E12 | Como estou aposentada, o trabalho voluntário num evento esportivo, me propiciou ter um grupo de voluntários. Nós nos tornamos amigos, de tantos eventos que já participamos. Quando nos encontramos é uma festa. |
| | | | E4 | Como sou de fora do Rio, o trabalho voluntário pode me gerar networking, agregar valor ao currículo pessoal e profissional |
| | | | E9 | Conheci muita gente através do trabalho voluntário. Fui contratada para supervisionar os JMM por conta de indicação do pessoal que trabalhei como voluntária. |
| | | | E15 | Durante a Copa das Confederações, conheci muitos estrangeiros e isto é importante para minha rede de contatos, já que trabalho com Turismo. |
| | | | E4 | Estou tendo contato com o pessoal da área de saúde do Rio o que é importante para minha rede de contatos. |
| | | | E8 | Mas o aprendizado, o legado de conhecimento é muito grande porque, por exemplo, o primeiro contato que eu tive com os técnicos lá no estádio, foi com técnicos da Alemanha, na área de broadcast, então eu nunca tinha tido esse tipo de contato profissional. Para mim era uma novidade, ainda mais que eu sou de TI e era um pessoal de Mídia. |
| | | | E15 | Participar de um grande evento esportivo internacional pode gerar contatos profissionais importantes para minha carreira. |
| | | | E14 | Participei de evento internacional com os objetivos de fazer um intercâmbio e aumentar minha rede de relacionamento |
| | | | E6 | Ultimamente tenho viajado como voluntário do COB para outras cidades acompanhando as Olimpíadas Escolares. Este ano fui para Belém e Londrina e conheci várias pessoas |
| | | | E8 | Vejo o voluntário como uma maneira de abrir essas portas, porque você começa a fazer o networking que é muito forte. Você conhece pessoas novas. |
| | | Pertencimento a um grupo diferenciado | E2 | ter a experiência em circular pelos bastidores, saber como tudo funciona referente à dinâmica do evento, ter acesso às pessoas da Organização que a plateia não possui. |
| | | | E4 | [...] me sinto acolhida pelo grupo e animada em realizar trabalho voluntário. |
| | | | E3 | Com o trabalho voluntário percebi que o trabalho em equipe é algo muito importante. |
| | | | E5 | É muito gratificante quando você vê a cerimônia do pódio e reconhece que pode ajudar aquele atleta de alguma forma através do trabalho do grupo de voluntários |
| | | | E2 | Há voluntários de todo o mundo, tomando a rotina de eventos agradável e me sinto parte integrante da organização do evento |
| | | | E11 | Mesmo no início não tendo algum tipo de experiência profissional na área já me senti parte de um time. |
| | | | E10 | Meu encantamento é de fazer parte de um grande evento, de ter contato com todos os atletas, a proximidade com pessoas envolvidas no esporte, sendo reconhecida como parte deste grupo de organização. |
| | | | E1 | O que eu gosto é de me sentir útil e fazer parte de um grupo que fica em contato, mesmo depois do evento. |
| | | | E14 | Obter experiências diferentes de pertencimento a um mesmo grupo voluntário, que enriquecem minha trajetória profissional sendo que o voluntariado também é um fator estimulante. |
| | | | E8 | Trabalhar com crianças estrangeiras na Copa do Mundo e ter a possibilidade de participar de um Projeto que desconhecia e que me permitiu ter e manter contato com voluntários estrangeiros foi algo positivo |
| | | Trabalhar e conhecer pessoas novas, de outras regiões | E9 | Consegui trabalhar com pessoas de outras culturas, algo que não tive oportunidade na minha vida profissional. |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|---|------------|---|
| MOTIVAÇÃO | Benefícios Individuais | Trabalhar e conhecer pessoas novas, de outras regiões | E6 | Foi importante para aprender a trabalhar com pessoas de outras culturas |
| | | | E5 | Me sinto realizada a cada evento esportivo que participo , já que me sinto responsável de alguma forma pelo evento que é formado por pessoas de todas as nacionalidades |
| | | | E2 | O contato com diversas pessoas, de outras culturas, pois há voluntários de todo o mundo, tornando a rotina de eventos agradável, de constante aprendizado, ponto essencial para manter o lado mental ativo. |
| | | | E13 | O voluntário tem o espírito de ajudar e saber conviver com os outros e respeitar as diferenças de culturas . |
| | | | E10 | Ter contato com pessoas das mais diversas origens e formações e interagir com todas durante um período gera uma grande satisfação para mim. |
| | | Ocupar positivamente o tempo ocioso | E12 | A motivação foi para ocupar o tempo após o falecimento do meu marido. Iniciei como voluntária em Igreja. |
| | | | E11 | Antes era voluntária em colônia de férias. Minha motivação inicial foi para ocupar o tempo ocioso. |
| | | | E6 | Como hoje em dia estou aposentado do Serviço Público e trabalho como contador autônomo, minha dedicação como voluntário é para minha satisfação pessoal, já que não necessito de mais dinheiro |
| | | | E3 | Só comecei a trabalhar como voluntária depois dos meus filhos crescerem para que tivesse tempo de participar destes eventos esportivos. |
| | | | E1 | A coordenação da Paula Hernandez é um exemplo de liderança e atenção, sempre se mostrando disponível e atenta a todos os detalhes . |
| | Liderança | Saber delegar e ter poder de decisão | E3 | Como trabalho tento conciliar o evento junto com o meu trabalho, mas tem dias que acabo me atrasando para ir para o evento, mas o pessoal sabe que eu vou de qualquer maneira . Teve um evento que o líder cobrou o horário de chegada e tive que me adequar. |
| | | | E2 | Em casos de abandono de posto, nem sempre os líderes tomam providências em tempo real: a demora em afastar possíveis casos de voluntários que somem é percebido por outros membros da equipe. |
| | | | E7 | Na Copa do Mundo, percebi que tinha líderes de equipe sem vivência suficiente, que não estão capacitadas para exercer funções de coordenação de voluntários, pois muitos se dispersaram para assistir as partidas e nada foi feito. |
| | | | E14 | Nunca tive maiores problemas com líderes/ gestores dos eventos pois estavam sempre atentos . Sempre tive uma relação saudável entre voluntário x coordenador. |
| | | | E10 | O gerenciamento de voluntários tinha uma rotina . Sob minha gestão eu tinha aproximadamente 40 pessoas. Deveria ter capacidade para validar o check in no evento e saber o que deveria fazer. |
| | | | E15 | Onde há maior concentração de pessoas, como vilas e estádios, há um responsável disponível caso haja necessidade de assistência. Os mesmos não costumam se demonstrar disponíveis. |
| | | | E9 | Pelo meu desempenho como voluntária esportiva, fui contratada como supervisora da equipe de alimentação nos JMM. Esta minha experiência como voluntária serviu para entender as necessidades e tratativas com os meus liderados, sabendo a hora certa para cobrar as atividades. |
| | | | E14 | O líder deve ser capaz de identificar os pontos de atenção na operação e ter velocidade na correção dos problemas que sempre surgem. |
| | | | E4 | Quando precisei, a interferência dos líderes foi sempre positiva |
| | | | E10 | Ter trabalhado no PAN e no Parapan como voluntária me propiciou ser contratada como supervisora no JMM de 40 pessoas, de diversas funções, como limpeza, garçons e atendimento às mesas no restaurante do evento. Isto requer velocidade e agilidade nas ações e decisões |
| | | | E8 | Tive um supervisor que me ajudou na parte técnica na central de telecom. Ele tinha muita experiência e capacidade, principalmente neste tipo de evento esportivo. |
| | | Líderes sem experiência são prejudiciais ao evento. | E10 | O grupo de voluntários se localizava no interior do prédio utilizado pelos Estados Unidos, durante uma festa de encerramento na vila. Uma pessoa contratada pelo Comitê organizador adentrou o recinto aos gritos, imperativamente pedindo que fossem embora, faltando totalmente com educação junto ao grupo. Os líderes nada fizeram em relação a esta conduta. |
| | | | E2 | As pessoas contratadas para cargos gerenciais ou de coordenação da equipe não são ex-voluntários que já possuem experiência em eventos similares. São coordenadores que necessitam de treinamento e experiência adquirida, a serem remunerados para gerir equipes. Em contrapartida, temos voluntários que não são remunerados que serão provavelmente os que treinarão estes novos líderes e passarão suas experiências anteriores. |
| | | | E9 | Chegando lá, aquele senhor riu e disse: Ah viu como você não conseguiu mudar teve que voltar, não é? Tive que responder: Não é nada disso, me informaram que você precisava de ajuda por falta de gente e vim aqui para isto. Ele não respondeu e saiu sem graça. |
| | | | E13 | Em alguns casos, a escolha é de amigo e que não teve experiência em liderar equipes |
| | | | E5 | Este tipo de função deveria ter um critério mais apurado e um acompanhamento psicológico. A gente presume que a escolha do líder é por conta de amizade e proximidade com os chefes que designam os líderes. |
| | | | E8 | Eu não sei até que ponto isso pode ser considerado positivo ou negativo a partir do momento que você quer deixar um legado social e oportunidades iguais para todos. Porém você não beneficia àqueles que trabalharam todo o tempo, não faltaram e tiveram conhecimentos específicos do local. Vi que os líderes desejavam a continuidade da grande parte da equipe entre a Copa das Confederações e a Copa do Mundo para facilitar a rotina do evento. |
| | | | E5 | Meu entendimento é que em geral falta gestão das pessoas para minimizar os problemas, por falta de perfil ou experiência como líder de um grupo voluntário esportivo. |
| | | | E2 | Nem sempre o gestor da equipe tem expertise para liderar, cabendo aos voluntários contarem com suas bagagens profissionais e cumprirem com suas tarefas. |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|---|------------|--|
| MOTIVAÇÃO | Liderança | Líderes sem experiência são prejudiciais ao evento. | E11 | O problema de reembolso na Copa das Confederações não foi resolvido pelos líderes a tempo junto à Organização e eles acabaram fazendo as funções dos voluntários pois no final de 80 escalados só ficaram 20. |
| | | | E7 | Referente à Copa do Mundo, percebi que não tinha um líder de equipe com expertise o suficiente, que não estão capacitadas para exercer funções de coordenação de voluntários |
| | | Devem se fazer presentes, disponíveis | E2 | São coordenadores que necessitam de treinamento e experiência adquirida e que serão remunerados para iniciar suas atividades. Em contrapartida, há voluntários que não são remunerados e que provavelmente serão os responsáveis de passar para estes coordenadores, suas experiências anteriores e o senso de urgência de um megaevento. |
| | | | E12 | A gestão e liderança da Paula Hernandez é inspiradora, trata a todos com atenção e respeito, sabendo o nome de cada um que a procura. |
| | | | E11 | Então na 2ª semana ficaram apenas os 8 líderes contratados e 12 voluntários e as atividades foram divididas igualmente entre os 20 ativos, atendendo as delegações que chegavam ou partiam com o que dava para atender. |
| | | | E5 | Fui supervisora de instalação da Orla nos JMM como contratada e sinceramente não faria o trabalho como voluntária pela responsabilidade e tempo de dedicação, já que chegava às 4 horas da manhã e pegava meus supervisores nas casas deles para garantir que todos estivessem presentes no horário marcado. |
| | | | E15 | Gestores de voluntários existem, em alguns locais, inclusive, há pontos de centro de atendimento aos voluntários, para distribuição de uniformes, ouvidoria caso aconteça algum problema. Os líderes têm que ter experiência e velocidade de decisão. |
| | | | E1 | Já tive líder e supervisores que ouviam os voluntários e estavam atentos às sugestões |
| | | | E9 | Nos JMM fui responsável pela supervisão de equipe de alimentação como contratado para o evento. Rapidez de decisão e cuidado com os liderados é importante. |
| | | | E14 | Nos JMM fui transferido e quando me apresentei ao novo líder ele desconhecia sobre a minha transferência e pareceu que não sabia o que fazer comigo. |
| | | | E6 | Por conta dos trabalhos como voluntário, o pessoal do COB me indicou para a JMJ e fui contratado como coordenador de transporte tendo 15 pessoas sob minha gestão. Como trabalhei como voluntário sei que minha disponibilidade é fundamental para o sucesso do evento. |
| | | Inspiradores e saber respeitar os voluntários | E10 | É claro o despreparo das lideranças em gerenciar os voluntários. Estes líderes precisam ser mais bem preparados no entendimento da motivação do voluntário no apoio daquele evento. A diferença de trabalhar como contratado e como voluntária não altera meu comprometimento e minha dedicação ao evento e à equipe voluntária. |
| | | | E15 | Não percebi uma estrutura formal ou alguma área institucional responsável pelo voluntariado. A gestão dependia muito mais do líder do que um procedimento passado pela Organização. Se o líder fosse alguém com experiência, interessado e disponível, tudo correria bem. |
| | | | E12 | Não possuo nenhum ponto negativo a considerar sobre os líderes. Entretanto nunca precisei da intervenção do líder para resolver alguma questão, mas já vi outros voluntários reclamando da falta de educação de seus supervisores. |
| | | | E5 | O grande problema que eu vejo é o ego de determinadas pessoas que fica inflado em determinados cargos. Tivemos exemplos de voluntários que foram alçados a gerência de voluntário durante a Copa das Confederações e da Copa do Mundo que começaram a destratar antigos companheiros também voluntários, só porque receberam um rádio e uma prancheta para fazer a função de supervisão. |
| | | | E11 | O supervisor que nos acompanhava resolveu que deveria comparecer ao Aeroporto, a partir das 4h da manhã. Eu não tinha como estar naquele horário e ele falou que não tinha como alterar ainda disse de forma debochada que duvidava que eu conseguisse alterar minha escala. Se há um líder que não se importa com os seus liderados, isto resulta em faltas diárias. |
| | | | E9 | Tive problemas com o responsável da garagem dos carros da Fifa na Gávea pois como moro em Niterói e tinha que chegar ou sair em horários que não havia mais ônibus disponível, ia de carro, então pedi para estacionar na garagem e este coordenador falou que eram vagas da Fifa e não para voluntários. Como se tratava da minha segurança e não conforto já que em alguns dias estava escalada para sair a uma hora da manhã, pedi para mudar de local e consegui fazer o receptivo no aeroporto, onde as pessoas me conheciam e conseguiram que eu parasse o carro em estacionamento sem cobrança. |
| | | | E12 | Passei do trabalho voluntário em Igrejas para o esporte no PAN em 2007 e tive oportunidade de conhecer muitas pessoas e aprender a trabalhar com ferramentas novas. Isto tudo é levado em consideração para cada novo evento que sou escolhida. |
| | | | E2 | Temos casos de voluntários que desistem por falta de recursos, outros por acreditar que estão numa função de pouca importância. Estes pontos devem ser vistos no momento da seleção para alinhar expectativas e disponibilidade para participar do evento em qualquer tipo de função, respeitando as escolhas do voluntário. |
| | | | E15 | A imprevisibilidade em exercer ou não funções previamente determinadas foi um fator desestimulante. Acredito que voluntários com maior expertise são subutilizados em outras tarefas. |
| | | | E8 | Participo como voluntário tentando aprender algo diferente do meu trabalho e ter uma experiência que não teria sendo funcionário público. Tiro férias para realizar este trabalho. |
| | | | E4 | Algumas pessoas pensam no imediatismo, onde casos sobre desistir do evento por conta de festas ou viagens de retorno às suas cidades soam atraentes ao invés de dar continuidade às atividades que se comprometeram em realizar como voluntário. |
| | | | E5 | Apesar de eu ter tido uma experiência frustrante, pois não me sentia parte do evento, sabia que no geral, poderiam ter pessoas que teriam experiências positivas, decidi assim ficar até o final do evento (PAN 2007). |
| | Experiência Marcante | Expectativa alta deve ser acompanhada | E12 | Passei do trabalho voluntário em Igrejas para o esporte no PAN em 2007 e tive oportunidade de conhecer muitas pessoas e aprender a trabalhar com ferramentas novas. Isto tudo é levado em consideração para cada novo evento que sou escolhida. |
| | | | E2 | Temos casos de voluntários que desistem por falta de recursos, outros por acreditar que estão numa função de pouca importância. Estes pontos devem ser vistos no momento da seleção para alinhar expectativas e disponibilidade para participar do evento em qualquer tipo de função, respeitando as escolhas do voluntário. |
| | | | E15 | A imprevisibilidade em exercer ou não funções previamente determinadas foi um fator desestimulante. Acredito que voluntários com maior expertise são subutilizados em outras tarefas. |
| | | | E8 | Participo como voluntário tentando aprender algo diferente do meu trabalho e ter uma experiência que não teria sendo funcionário público. Tiro férias para realizar este trabalho. |
| | | | E4 | Algumas pessoas pensam no imediatismo, onde casos sobre desistir do evento por conta de festas ou viagens de retorno às suas cidades soam atraentes ao invés de dar continuidade às atividades que se comprometeram em realizar como voluntário. |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|---------------------------------------|------------|--|
| MOTIVAÇÃO | Experiência Marcante | Expectativa alta deve ser acompanhada | E15 | O trabalho voluntário num grande evento esportivo me propiciou experiências positivas para a minha carreira. Participar apenas por participar não me interessa. |
| | | | E11 | Na Copa das Confederações os voluntários que estavam trabalhando no Aeroporto não receberam o depósito semanal do vale transporte e vale alimentação e os líderes alegaram algum problema sistêmico. Estes deveriam ter tratado o assunto com empenho pois, muitos voluntários desistiram de continuar na semana seguinte. |
| | | | E14 | Nos eventos nacionais, alguns voluntários desistem, por conta de suas altas expectativas não corresponderem com a realidade. |
| | | | E11 | Pela minha escolha, trabalho no Aeroporto que é próximo da minha casa. Não é porque não estou trabalhando no estádio que não devo ter responsabilidades e que a Organização não deva ter a estrutura necessária para nos apoiar. |
| | | | E9 | Nunca pensei em desistir, pois isto representaria um fracasso para mim, por não me adaptar a situação. De tanto me ouvir falar, minha neta se candidatou à voluntária |
| | | | E14 | Nunca pensei em desistir: não tive experiências onde desistir foi considerado uma opção. |
| | | | E8 | Ouvi relatos de pessoas que se frustraram, ou foram assistir jogo, pegar uniforme, enfim, pessoas que não foram “picadas pelo voluntariado”. |
| | | | E5 | Quando você participa de muitos eventos esportivos, você acaba comparando os eventos, vendo os pontos positivos e negativos, mas nunca aceitei ficar ociosa ou fazendo uma atividade de pouca participação, pois se fosse assim ficaria em casa. |
| | | | E15 | Meu interesse também é ter contato com diversos profissionais de outras áreas, como medicina, administração, direito, assim como saber como um evento é realizado. Desta forma o meu trabalho num evento deve ser proveitoso, neste sentido. |
| | | | E8 | Tive uma experiência muito boa na Copa do Mundo conhecendo um Projeto com crianças do mundo todo. Este tipo de experiência me deixou exigente quanto aos outros trabalhos voluntários em termos de retorno aos meus objetivos pessoais. |
| | | | E10 | Várias pessoas desistiram, por não corresponder às expectativas, ou nos casos de somente terem interesse em adquirir uniforme. |
| | | | E15 | Várias pessoas desistiram, por ruídos de comunicação, má orientação, não alinhamento das designações de tarefas. Se sentiram desvalorizados, não tendo a quem recorrer ou não ter atendido às expectativas do que se propôs a fazer como tarefa e no momento de execução, foram realocados para outras atividades. |
| | | | E7 | Vi a falta de comprometimento de voluntários que somem ou atrasam durante o evento. |
| | | | E9 | Já pedi para trocar por conta do descaso do líder, falta de segurança e bagunça da organização. Vou para um evento para que tudo saia de forma correta e organizada e não para apenas passar o tempo. |
| | | Trabalho em equipe | E15 | Há um reconhecimento e simpatia com os colaboradores que trabalham como voluntários. Nós realizamos um trabalho em conjunto com pessoas distintas e com os mesmos objetivos. |
| | | | E12 | A possibilidade de trabalhar com pessoas mais novas numa mesma equipe voluntária é algo que me deu muitas alegrias. |
| | | | E1 | Acho muito bacana quando formamos um grupo dinâmico e animado para trabalhar com o público, um ajudando o outro. Isto faz com que o tempo passe sem que a gente perceba, além do prazer em participar de um grande evento. |
| | | | E9 | Aprendi a trabalhar com pessoas num mesmo grupo de trabalho. Isto foi algo novo para mim. |
| | | | E14 | Ter a possibilidade de trabalhar num mesmo grupo, com outras pessoas na minha área e assim aumentar minha rede de relacionamento. |
| | | | E14 | É perceptível que o uso de voluntariado tem como objetivo baratear o custo de realização do evento, principalmente em áreas que necessitam de uma especialização. De qualquer forma é importante a experiência do trabalho em equipe mesmo neste contexto. |
| | | | E5 | Melhoramos nossa tolerância para lidar com as pessoas, inclusive com outros voluntários que em alguns momentos são mal educados, tenho que no dia seguinte relevar o que aconteceu para não prejudicar meu trabalho e o do grupo que estou trabalhando. |
| | | | E14 | Na minha carreira não tenho a oportunidade de trabalhar em equipe e o evento esportivo me permite este tipo de experiência. |
| | | | E7 | Na minha opinião a organização da Copa das Confederações foi melhor que a do PAN. Consegui trabalhar com pessoas legais e formar uma boa equipe de trabalho |
| | | | E3 | O trabalho voluntário me ajudou a vencer a timidez de lidar com o público, a ter mais paciência com o próximo e melhorar o trabalho em equipe. |
| | | | E8 | Pude ter a experiência de trabalhar em equipe com cada um tendo sua função no NOC na Copa das Confederações |
| | | | E10 | Saber que o resultado depende de todos e o trabalhar com o mesmo objetivo eu pude experimentar durante o apoio como voluntária nas provas. |
| | | | E13 | Todos deveriam um dia prestar serviço voluntário para ter o prazer e a satisfação em servir ao próximo como uma só equipe. |
| | | | E2 | Trabalhei na Copa na área de informática e o grupo formado foi muito bom pois convivemos por 40 dias consecutivos e nos ajudamos em várias ocasiões. |
| | | Trabalhar num grande evento esportivo | E14 | [...] Um grande evento possibilita o intercâmbio com profissionais da minha área de atuação. |
| | | | E2 | A experiência de trabalhar num grande evento esportivo como o PAN e a Copa é muito gratificante, pois nos sentimos parte da realização destes eventos. |
| | | | E6 | Aprender a trabalhar com pessoas de outros países que nós conhecemos nos grandes eventos |
| | | | E7 | Como poderia não participar de uma Copa do Mundo que acontece na minha cidade? Não posso ficar assistindo pela TV um grande evento esportivo na minha cidade e não participar de alguma forma. |
| | | | E11 | Falei para ele que queria participar do Mundial de qualquer maneira, então fui até o Maracanzinho e pedi para alterar meu local de atuação já que conhecia as pessoas do Pan em 2007 |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|--|------------|---|
| MOTIVAÇÃO | Experiência Marcante | Trabalhar num grande evento esportivo | E1 | Fazer mais de uma atividade num curto espaço de tempo, me sinto útil e fazendo parte de um grupo num grande evento. |
| | | | E5 | Iniciei o voluntariado com assistência a crianças em creche há 30 anos, depois em ambulatorios, porém tive dificuldade de lidar com as situações de doença e migrei para eventos esportivos a partir do PAN 2007, quem tem uma atmosfera mais agradável. |
| | | | E15 | Meu interesse é em ter contato com diversos profissionais de outras áreas, como medicina, administração, direito, assim como saber como um evento é realizado, são fatores que me motivam a participar de eventos de grande porte. |
| | | | E15 | Num grande evento é estimulante aprender funções de bastidores e realizar networking, como voluntário, em vez de exercer funções gerenciais. |
| | | | E8 | O Contato com as culturas estrangeiras, que foi um marco para se envolver mais e lidar de outras formas com o esporte. Poder conversar e ouvir das pessoas percepções diferentes do mundo e do Brasil. |
| | | | E13 | Me sinto parte integrante do Comitê Organizador, pois atuei no Projeto Rio Cidade Candidata. Acompanhei todo o processo de candidatura e agora como voluntária pioneira posso divulgar o maior evento esportivo mundial que vai acontecer na minha cidade. |
| | | | E4 | Obter aprendizado, realizar networking, agregar valor ao currículo pessoal e profissional. A busca pelo crescimento em adquirir conhecimento, se sentir capaz de realizar novas tarefas, me sinto animada em realizar trabalho voluntário num grande evento esportivo. |
| | | | E10 | Poder atuar como voluntária ou contratada num evento de grande porte, me permite realizar várias atividades e me sentir também responsável pelo sucesso do evento. |
| | | | E8 | Ver os estrangeiros admirando coisas que, para nós são corriqueiras. Ver o voluntário estrangeiro trabalhando me inspirou porque os voluntários brasileiros estavam sendo repudiados nas redes sociais por estarem "trabalhando de graça" e tirando dinheiro de outras empresas. |
| | | | E8 | Você conhece pessoas e, só o fato de eu estar lá e ter passado numa seleção com tantas outras pessoas, já me coloca de maneira positiva para a Organização. Se você tem um tipo de trabalho ou um tipo de conhecimento que te permite chegar até ali, então eu penso que é um legado social que a entidade deixa para o país. Isto tudo só acontece vindo de um grande evento. |
| PLANEJAMENTO | Treinamento | Formas empregadas de treinamento e suas particularidades | E8 | Dentro da área específica, o treinamento é genérico e online. Tive apenas contato com as informações relativas ao evento |
| | | | E15 | Fizemos treinamentos nos locais, em dias próximos antecedentes ao evento, para reconhecimento do estádio ou local que iríamos exercer as atividades. |
| | | | E14 | [...] o Comitê prefere atualmente investir em plataformas virtuais como complemento de treinamento, tornando as informações e orientações genéricas e incompletas quanto às funções dos voluntários especialistas. |
| | | | E11 | Cada evento tem uma particularidade ou um protocolo importante a ser conhecido previamente |
| | | | E7 | Durante a Copa do Mundo, recebi treinamento, inclusive realizei uma visita técnica no Maracanã antes de iniciar minhas atividades, por dois dias. |
| | | | E7 | Durante o período inicial do PAN, não tive orientação dos meus coordenadores sobre as funções a serem realizadas; Não recebi nenhuma orientação, nem mesmo treinamento, cumpro com funções confusas e/ou sem finalidades. |
| | | | E12 | Foi importante o treinamento antes do PAN quando através de treinamento em informática comecei a aprender a utilizar corretamente os recursos disponíveis |
| | | | E15 | Nem sempre o trabalho voluntário é valorizado. Muitas vezes somos tratados como uma equipe à parte da efetiva, nos sendo delegada poucas funções ou até mesmo funções desvalorizadas, apesar do treinamento feito ter nos apresentado outro cenário. |
| | | | E15 | No dia em que ocorria algum problema, aquele fato era tratado como emergencial, porém a questão não era estudada e passada à equipe de forma a evitar que ocorresse incidentes similares no decorrer do evento. Quando o dia finalizava, era como se voltassem à 'estaca zero' do treinamento, em vez de aprender no decorrer das situações. Esta vivência deveria servir de conteúdo de treinamento e alinhamento. |
| | | | E10 | O despreparo dos contratados do Comitê ao lidar com os voluntários foi nítido, isto poderia ter sido aprofundado e esclarecido no treinamento, de alguma forma, em relação a papéis e responsabilidades. |
| | | | E10 | O meu grupo não havia sido informado previamente, pelo assistente contratado, que devíamos esvaziar todos os prédios. Percebi a necessidade de um treinamento sobre procedimentos e protocolos durante o evento. |
| | | | E3 | Realizei os treinamentos on line apenas e foi suficiente para trabalhar com atendimento ao público. |
| | | | E8 | Recebi o mapa da estrutura do estádio, conheci o local, recebi todas as informações pertinentes e foi importante para integração com os outros voluntários. Passamos o dia juntos para termos a oportunidade de conversar e nos conhecermos. |
| | | | E14 | Só consegui entender minha função quando tive contato com o meu supervisor técnico para responder minhas dúvidas específicas. |
| | | Conteúdo apresentado atendeu às expectativas | E10 | [...] tive um treinamento muito detalhado, senti imensa satisfação em ter pessoas experientes nos orientando no que era necessário. |
| | | | E14 | Mudei de local de trabalho durante os JMM porém o treinamento não foi perdido pois a função era a mesma e a mudança de local não teve qualquer influência. |
| | | | E14 | Nem sempre a equipe que organiza e planeja os eventos possui experiência no segmento. Contando antecipadamente de possíveis casos de má fé, onde o voluntário participa do treinamento, recebe o uniforme mas não comparece no local para assumir seu posto de trabalho, é nítido que os organizadores convocam mais colaboradores do que o necessário, para cobrir eventuais contratempos. |
| | | | E15 | O treinamento da Copa foi muito bom, pois tivemos a oportunidade de reconhecer o local de trabalho antes do evento, facilitando nossa integração desde o primeiro dia de evento. |
| | | | E2 | Problemas que possam ocorrer devem fazer parte do material do treinamento. Dificuldades acontecem, mas se faz essencial um jogo de cintura, para que o evento continue, sem impedir o bom andamento e fluxo de ações das competições, mas grande parte pode ser previsto no próprio treinamento. |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA | |
|-----------------|---|--|--|--|---|
| PLANEJAMENTO | Treinamento | Conteúdo apresentado atendeu às expectativas | E10 | Seja como líder de equipe ou executora, eu busco sempre manter o canal de comunicação aberto e claro, inclusive na etapa de treinamento, para evitar possíveis mal entendidos. | |
| | | | E9 | Um ponto que considero importante na etapa de treinamento é esclarecer sobre as particularidades do evento, como local de acesso, horários, mobilidade, já que já tive problemas para estar no local conforme escala de horário. | |
| | | O comportamento dos participantes do treinamento | E15 | [...] Há casos de voluntários participando do processo seletivo apenas para fazer treinamento específico como curso de idiomas e não dando continuidade ao processo seletivo. | |
| | | | E2 | [...]voluntários que já possuem experiências oriundas de participações em outros eventos, naturalmente já saberão instintivamente o que deve ser feito [...] | |
| | | | E13 | Já fiz tanto evento que já não necessito mais de ter um aprofundamento em treinamento | |
| | | | E9 | Não posso ficar esperando que todas as informações venham do treinamento, costumo pesquisar em paralelo a respeito do evento e do local designado | |
| | | | E8 | No treinamento específico não ficou claro que os voluntários não colocariam a mão na massa, o que gerou uma certa frustração. Soube das funções que executaria nos dois eventos com antecedência. | |
| | | | E2 | O voluntário, de uma forma generalizada, precisa ter em mente que há regras, há um estilo de gerenciar e organizar o evento, e que ou o voluntário se adequa às regras 'do jogo', ou o voluntário não se inscreve para trabalhar | |
| | | | E6 | Quando se está no papel de supervisão da equipe entendo que o treinamento é importante para conhecer as pessoas, sendo importante ter este dia de pré-evento. | |
| | | | E1 | Quem já tem experiência em eventos anteriores, não necessita de um treinamento profundo, já que fazemos as mesmas atividades | |
| | | Seleção | local certo para a função certa | E10 | Sempre procuro trabalhar na área de atendimento ao público pelo sentimento de facilitar o dia das pessoas. Acho que faço bem este trabalho e acabo sendo reconhecida pelo meu esforço. |
| | | | | E5 | A questão volta em relação à designação dos gerentes de voluntários já que apenas estes são autorizados para entregar o kit aos outros voluntários. Tem um papel diferente mas não podem ser considerados como organizadores do evento. Devem entender que seu papel é de facilitador do grupo. |
| | | | | E15 | Busco atividades e funções que possam agregar ao meu currículo, já que sou formado em Turismo. Num evento de grande porte tenho contato com várias pessoas tanto em relação ao grupo de voluntários , quanto da Organização do evento. |
| | | | | E14 | Foi ótimo poder atuar na área que estudei, num evento internacional. Esta experiência foi muito importante para mim. |
| | | | | E5 | Gosto de trabalhar com os atletas pois sei que qualquer pequena ação pode ajudar na realização de um sonho de toda uma vida de preparação. |
| | E11 | | | Prefiro atuar no Aeroporto atendendo às delegações, já que moro na Ilha do Governador. Além disso, o 1º contato dos atletas acontece no nosso recebimento, serve como boas vindas. | |
| | E8 | | | Pude participar como voluntário na minha área de atuação. Nem sempre conseguimos ter uma experiência voluntária na nossa área de formação . Como minha formação é técnica, poder associar meu conhecimento com algo importante , é algo que me deixa muito satisfeito | |
| | E2 | | | Sempre tem algum motivo para desistir. Com a minha idade, posso me irritar com um colega de trabalho, ou algo que não esteja funcionando corretamente, mas após o 'calor do momento', tudo acaba sendo contornado. A busca em fazer parte do evento acaba prevalecendo na minha decisão de não desistir, restando ou solucionar a questão, ou conviver com o problema. | |
| | E4 | | | Só participei do evento como voluntária pois fui alocada para trabalhar com a minha formação de fisioterapeuta. Meu desafio agora é selecionar profissionais de saúde para as Olimpíadas em 2016, como voluntários. | |
| | Experiência anterior vale como referência | | | E8 | Como já tinha sido voluntário percebi que a seleção já foi tratada como um candidato mais apto a trabalhar na Copa em relação a outros que não tinham trabalhado como voluntário anteriormente. |
| | | E2 | Depois de me aposentar, me inscrevi para participar do Pan como voluntário na área de computação. Os eventos foram se sucedendo naturalmente e acabei sendo convocado para outros eventos esportivos do COB. | | |
| | | E1 | Entendo que hoje faço parte de um grupo de referência do COB pelos trabalhos que já fizemos juntos no passado como voluntários e desta forma somos convocados para outros eventos de grande porte aqui no Rio de Janeiro ou em âmbito nacional. | | |
| | | E10 | Já fiz diversos eventos esportivos como voluntária. Um trabalho chama o outro e assim por diante. Há um grupo que constantemente é convocado pelo COB para participar de eventos internacionais aqui no Rio de Janeiro | | |
| | | E8 | No caso dos voluntários da Copa das Confederações, eles já tinham conhecimento prévio do local onde eles trabalharam, essas pessoas entraram na seleção da Copa 2014 com esta vantagem, mesmo que oficialmente todos os candidatos estivessem na mesma condição. | | |
| | | Líderes têm diferenciação | E10 | Os líderes devem ser proativos e nos apoiar nas dificuldades operacionais, escalando os problemas com a Organização do Evento. Coordenadores que esquecem nossas demandas não terão nosso respeito. | |
| | E9 | | Acredito que um líder deva ser selecionado com uma experiência prévia em trabalho em eventos esportivos com voluntários. Isto é importante na hora das competições e quando surgem os obstáculos a serem vencidos | | |
| | E1 | | Num dia com apenas 3 funcionários, os gestores tiveram que fazer o receptivo também. Este papel dos coordenadores foi importante para que atendêssemos a todas as delegações. | | |
| | E14 | | Um líder fraco e ausente pode gerar uma experiência negativa. | | |
| | Alocação | Organização e Infraestrutura | E11 | No retorno ao Rio, por volta das 10h da noite, perguntaram quem desejava ir na próxima semana e nem a metade quis voltar por conta do tempo dispendido e a pouca utilização na Arena. | |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|-------------------------------|------------|---|
| PLANEJAMENTO | Alocação | Organização e Infra-estrutura | E11 | Na Copa das Confederações os voluntários que estavam trabalhando no Aeroporto não receberam o depósito semanal do vale transporte e vale alimentação e os nossos líderes alegaram algum problema sistêmico. |
| | | | E7 | Achei a Organização da Copa melhor que a do PAN pois o treinamento foi satisfatório, as informações fluíam mais rapidamente e todas as nossas colocações eram consideradas e os ajustes aconteciam rapidamente na Copa. Talvez pelo fato da estrutura concentrada no Maracanã ser mais fácil que as várias instalações do PAN. |
| | | | E12 | Conheci voluntários no PAN 2007 que desistiram após a falta de recarga no valor do VT, já que eles não tinham condições de arcar com este custo. Eles tentaram resolver a questão com a Organização do Evento mas não conseguiram. |
| | | | E11 | Consegui mudar meu local de trabalho para o Maracanãzinho num horário mais tarde, sendo possível utilizar o transporte disponível até o evento |
| | | | E9 | No Hotel em São Conrado mandaram os atletas daquele hotel nos ônibus destinados para a Niemeyer. Mais de 1 hora depois é que a área de transportes providenciou várias vans para levar os atletas e o evento atrasou para começar. |
| | | | E9 | Outro evento que tive problema foi no Mundial de Judô após o Pan, pois a área de transporte era uma bagunça, faltava comunicação entre o hotel na Niemeyer e o Riocentro e esqueceram que de manhã, o sentido do trânsito era de São Conrado para Leblon e o ônibus deveria seguir para a Barra. |
| | | | E2 | Ter a experiência em circular por áreas restritas, saber como tudo funciona referente à organização do evento me permitiu ver como esta estrutura e circulação é importante para o sucesso do evento |
| | | | E11 | Trabalhar fora do centro das atenções precisa ser visto com mais cuidado pois fiquei, algumas vezes, sem suporte para tratar assuntos que impactaram toda a equipe. |
| | | Povoando as instalações | E14 | [...] Houve dificuldade na logística e gerenciamento da equipe, uma vez que a coordenação se encontrava em menor proporção, não sendo capaz de suprir com as atividades de orientação, distribuição de tarefas e até mesmo reduzir a ociosidade por parte de uns, enquanto outros membros da equipe se encontravam super atarefados mesmo estando nas mesmas instalações. |
| | | | E14 | Conhecer os bastidores dos eventos é um fator de interesse tendo acesso a locais restritos, ou vendo de perto como funciona operacionalmente o evento, seus detalhes. |
| | | | E8 | Então no primeiro dia, a primeira coisa que a gente fez foi entrar numa central de telefonia. Então pra mim, só essa visita já resuniu aqueles anos que eu fiquei estudando, na prática de um dia, por exemplo. Isso foi muito gratificante. |
| | | | E7 | Fui designada para trabalhar atendendo às delegações e aceitei esta tarefa no PAN. Quando me colocaram para ficar na recepção do hotel das comitivas apenas para abrir as portas dos carros, corri atrás e pedi a várias pessoas para mudar de local. Só assim me transferiram para a Vila dos Atletas. |
| | | | E10 | Já trabalhei com atendimento ao público no Aeroporto e atendimento às delegações. Durante a Copa das Confederações pedi mudança de local pois tive problemas com o supervisor e com o meu acesso ao local a noite. |
| | | | E9 | Escolho horários e locais para trabalhar por conta do deslocamento e segurança para chegar e sair durante o evento. |
| | | | E15 | Quando os voluntários de fato comparecem em determinadas seções, sendo que em outras há uma falta de mão de obra, confirma-se que não há funções para tantas pessoas quanto foram chamadas, assim como na seção faltante, há uma demanda maior de tarefas a serem cumpridas por uma quantidade menor de voluntários. Para equilibrar, a organização precisa ficar atenta para trocar alguns funcionários para atender proporcionalmente o volume de trabalho e manter o nível do serviço determinado. |
| | | Ajustes da distribuição | E10 | Minha coordenadora pediu para ir dois dias trabalhar na Lagoa, por falta de voluntários, mesmo depois da minha transferência para o aeroporto. |
| | | | E11 | Na Copa do Mundo recebi um telefonema na véspera da Organização da Fifa para trabalhar num jogo em Cuiabá, no estádio, apesar de estar escalada aqui no Rio, no Galeão. No dia seguinte às 08h da manhã por volta de 150 voluntários foram em voo da Aeronáutica para lá. |
| | | | E1 | Na Copa fui alocada no aeroporto Santos Dumont para atender às delegações. Dos 20 voluntários escalados para os dois turnos de trabalho, apenas seis ficaram e com isto os funcionários e líderes contratados também tiveram que trabalhar nesta atividade. Me senti realizada com o agradecimento das delegações e o reconhecimento das lideranças. |
| | | | E9 | No início do Mundial houve a demora e lentidão do sistema. Isto fez com que voluntários desistissem por conta das reclamações dos atletas, então tivemos que substituir com funcionários contratados. |
| | | | E15 | Num dia realizei o trabalho de interesse de muitos, que era acompanhar o mascote por todo o dia porém, no dia seguinte, eu realizaria uma tarefa extremamente desgastante e isolada do grupo, como checagem de alguns itens por todo complexo esportivo, retornando ao convívio somente no fim do expediente. Isto é normal num evento mas foi muito ruim para mim. |
| EVENTO | Gestão | Momento de decidir | E15 | É nítido que os organizadores convocam mais colaboradores do que o necessário, para cobrir eventuais contratemplos, já que há voluntário que participa do treinamento, recebe o uniforme mas não comparece ao local para assumir seu posto de trabalho, ou aparece no 1º dia e some no meio do evento. |
| | | | E2 | [...] nem sempre os líderes tomam providências em tempo necessário: a demora em afastar possíveis casos de voluntários que desaparecem no meio do evento é percebido por outros membros da equipe |
| | | | E1 | A falta de voluntários fez com que os contratados trabalhassem nas funções destinadas aos voluntários, já que o tempo e o processo de reposição era lento. |
| | | | E15 | Na Copa das Confederações, os coordenadores se mantinham atentos às habilidades de cada indivíduo, de forma a aproveitar da capacidade e assim realizar um trabalho mais eficiente. |
| | | | E5 | Tivemos exemplos de voluntários que foram alocados à gerência de voluntário durante a Copa das Confederações e da Copa do Mundo por conta da necessidade de reposição dos líderes e escolhas particulares da Organização. |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|-------------------------------------|------------|---|
| EVENTO | Gestão | Interação entre as pessoas | E8 | No meu caso, a gente tinha o NOC, que era o responsável de tecnologia do estádio, de todas as instalações do estádio, então tudo de tecnologia passava por este Centro . E tinha o Rubens, que era o incumbido pelo NOC para fazer essa gestão de intercâmbio entre as empresas e os voluntários. Então ele estipulava escalas, o que cada um ia cuidar naquele dia. |
| | | | E15 | [...] Os líderes devem estar atentos a cada um para saber como compor um grupo e tirar o melhor de cada um , respeitando suas personalidades. |
| | | | E14 | Dependendo do evento e da equipe organizadora, as relações interpessoais variam de acordo com a gestão, que podem ser experiências positivas ou negativas. |
| | | | E10 | O contato e gestão dos contratados é importante para saber motivá-los, assim como chamá-los às suas responsabilidades, pois isto pode gerar algum tipo de atrito desnecessário , visto que uns são remunerados para exercerem suas funções, e outros estão presentes somente por sua boa vontade. |
| | | Controle | E15 | [...] dependendo do local que o mesmo se encontra, como hotel ou aeroporto, não há sequer gerentes ou coordenadores responsáveis no local, para que o voluntário se reporte. |
| | | | E8 | Há uma escala e você só entrava se estivesse escalado. Em seguida a gente passava pelo raio-x e você fazia um check-in na entrada e se apresentava ao líder do local. |
| | | | E11 | Já fui escalada para horário que não há transporte coletivo e muito menos controle dos líderes se estaria no Aeroporto no horário marcado. |
| | | | E7 | O líder fazia uma espécie de controle, colhendo assinaturas diariamente para verificar a presença e liberar os lanches. Esta rotina tinha falhas. |
| | Absentismo | Função errada ou desvio de função | E14 | [...] recebi orientações genéricas e incompletas quanto às funções a serem exercidas; estas especificidades são somente explicitadas na etapa do treinamento presencial, alguns acabam desistindo |
| | | | E5 | [Em] muitos casos de voluntários que após o 1º dia desistiram do trabalho quando entendiam sua função, vi isto na Copa do Mundo |
| | | | E8 | A Organização da Copa do Mundo não aproveitou a experiência da Copa das Confederações e os voluntários não tiveram seus históricos registrados tanto para os pontos positivos e negativos. Soube de voluntários que desistiram por esta troca de função. |
| | | | E10 | Muitos desistem por razões distintas, por não corresponde à sua expectativa do trabalho e até mesmo casos que a Organização exclui o voluntário como na Copa quando voluntários ficaram assistindo aos jogos abandonando seus postos de trabalho. |
| | | | E7 | Não recebi qualquer orientação, nem mesmo treinamento, tive que cumprir com as minhas funções de forma confusa e sem apoio necessário. Outros não tiveram paciência e desistiram |
| | | | E15 | Na Copa do Mundo, vi voluntários que fizeram todo o processo seletivo e treinamento e o objetivos deles era apenas ver os jogos no Maracanã. Isto deveria ser acompanhado ou verificado para que não tivéssemos tanto problemas de evasão. |
| | | | E8 | Sim, troquei de função na Copa do Mundo. Sai de TI e fui trabalhar na Team Guide no Football for Hope. Algumas trocas deste tipo foram feitas e isto geraram desistências ao longo da competição. |
| | | Desistiu no meio do evento | E9 | A demora de credenciamento fez com que voluntários desistissem por conta das reclamações dos atletas |
| | | | E11 | Dos 80 escalados apenas 12 prosseguiram, já que muitos dependiam da ajuda de custo para continuar trabalhando como voluntário, até pelo custo elevado da alimentação no Aeroporto. Então na 2ª semana ficaram apenas os 8 líderes contratados e 12 voluntários e as atividades foram divididas igualmente entre os 20 ativos, atendendo as delegações que chegavam ou partiam com o que dava para atender. |
| | | | E1 | Durante a Copa das Confederações, ao longo do evento os voluntários designados para os dois turnos foram desistindo a cada dia e tivemos que nos desdobrar para o atendimento. |
| | | | E14 | Há também fatores como voluntários abandonarem seus postos de trabalho para assistir aos jogos, ou após receberem seus uniformes não comparecem mais ao local do evento, trazendo mais dificuldade em gerenciar a equipe. |
| | | | E5 | Houve problema de falta de mão-de-obra no Mundial do Judô em 2013, não por falta de dimensionamento mas por um problema de desistência de voluntários que não ficaram satisfeitos com o vale alimentação/transporte. |
| | | Comprometimento | E13 | Em todo o evento que participo vejo que há voluntários, na realidade eles não são voluntários, pois o objetivo deles é apenas fazer os treinamentos e pegar o kit do uniforme e depois somem. O triste é que eles tiram a vaga de alguém que queria participar do evento |
| | | | E1 | Em todos os eventos que trabalhei vi que tem pessoas que participam até do momento de receber o uniforme, quando recebem falam: Eu trabalhar de graça pro Governo? Eu não. |
| | | | E2 | Durante a Copa, vi voluntários que demonstram disponibilidade de trabalhar em um determinado estádio, como por exemplo, o Maracanã (Copa do Mundo), com a intenção de se esconder e assistir aos jogos. |
| | | | E7 | Na Copa muitos voluntários foram para o Maracanã para assistir aos Jogos. Isto ficou claro na 1ª semana, pois sumiam na hora das partidas. A organização tirou as credenciais deles quando viram eles andando pelo estádio sem estarem designados para aquela atividade. |
| | Estrutura Oferecida | Alimentação, Transporte e Segurança | E7 | Na Copa do Mundo houve falta de comida nas lanchonetes, além do mau atendimento dos funcionários das lanchonetes. Reportamos à Organização este tipo de prestação de serviço e no jogo seguinte verificamos a melhora do atendimento. |
| | | | E2 | [...] dependendo de onde o voluntário está localizado, a alimentação varia de acordo com a estrutura do local. Um exemplo é estar lotado no Maracanã, Maracanãzinho e Júlio de Lamare, onde a infraestrutura era maior: a montagem de um refeitório era viável, onde foram servidas refeições (comida), estilo self-service gratuito. No caso de estar alocado em um ponto de estrutura menor, como o Forte de Copacabana, hotel, aeroporto, foram entregues cartões contendo saldo disponível correspondentes a dias trabalhados e 1 refeição por dia. |
| | | | E7 | A comida servida durante a Copa do Mundo era ruim. Estilo 'bandeirão', o sabor não me agradou em nada, parecia um gosto de comida congelada, mal preparada. |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|-------------------------------------|------------|---|
| EVENTO | Estrutura Oferecida | Alimentação, Transporte e Segurança | E15 | A passagem disponibilizada por dia correspondia a somente duas tarifas. Voluntários que por ventura moravam mais distante, que utilizassem mais de uma condução para se direcionar ao local de trabalho, obrigatoriamente deveria arcar com esse custo. |
| | | | E15 | Dependendo de cada evento, ora a organização providencia a alimentação através de kit lanche, ora fornecem tickets para que os voluntários desfrutem de uma refeição no valor estipulado nas áreas de alimentação ao redor do seu local de trabalho. |
| | | | E8 | Durante a Copa trabalhei no Caju e não tive qualquer problema em relação ao transporte disponibilizado. |
| | | | E2 | Em relação a grandes eventos, como Jornada Mundial da Juventude, Pan-Americano, Copa do Mundo, há um tipo de convênio com a cidade sede versus transporte local, onde recebemos um cartão contendo crédito para usufruir de passagens. |
| | | | E11 | Fui escalada para um horário que não tinha como chegar por falta de transporte e tive que ir até a organização para explicar para mudar de local e horário |
| | | | E14 | Não tive problemas em relação à alimentação já que geralmente a refeição é oferecida no local ou é entregue um cartão a cada voluntário, com saldo destinado a este fim. O valor depositado cumpre com as datas, não gerando qualquer tipo de contratempo. |
| | | | E12 | No PAN soube de voluntários que não tinham condições de arcar com os custos adicionais de transporte, já que moravam distante das instalações na Barra e acabaram desistindo na semana seguinte |
| | | | E15 | o kit lanche não satisfaz como alimentação versus alta carga horária e trabalhos árduos. |
| | | | E11 | O pessoal no aeroporto não teve depósito do valor semanal referente ao VT + VR dos dias trabalhados e na semana seguinte houve muitas faltas. |
| | | | E10 | Para os voluntários que trabalhavam na Vila do Pan, havia um ônibus que saía a cada hora da Alvorada, transportando todos até o local de trabalho, inclusive ao final do expediente, refazendo o caminho contrário. Isto funcionou muito bem. |
| | | | E1 | Participei de eventos pequenos que não tivemos o suporte necessário em termos de alimentação. |
| | | Dimensionamento equivocado | E14 | [...] Percebi ociosidade por parte de uns, enquanto outros membros da equipe se encontram super atarefados. |
| | | | E11 | Chegando no estádio, fiquei designada para a área de achados e perdidos onde já tinham 5 voluntários e no final do Jogo apenas 3 objetos foram deixados no local. |
| | | | E14 | O evento de 2014 contava com uma quantidade de voluntários muito maior que o evento de 2013, dificultando a logística e gerenciamento da equipe, uma vez que a coordenação se encontrava em menor proporção, não sendo capaz de suprir com as atividades de orientação, distribuição de tarefas. |
| | | | E7 | Sinalizei que via voluntários em excesso já que não tive a oportunidade de exercer nenhuma tarefa produtiva. Entrei em contato com várias pessoas, buscando mudar de local ou função. |
| | | Troca voluntária ou forçada | E1 | Apenas troquei de turno por conveniência pela questão de trabalhar a tarde e ser mais fácil o deslocamento para o Santos Dumont neste horário. |
| | | | E9 | Por conta da segurança na saída a noite. Solicitei minha transferência para o aeroporto internacional onde tinha local para estacionar o carro. |
| | | | E14 | Tive que mudar o local nos JMM pela distância da minha casa |
| LEGADO | Aspectos Humanos | Cultura do Voluntariado | E10 | A relação entre voluntários e contratados deve ser vista com atenção já que atritos surgem durante o evento, visto que uns são remunerados para exercerem suas funções e outros estão presentes somente por sua boa vontade. Os voluntários precisam ser reconhecidos e respeitados. |
| | | | E8 | Eu conheci pessoas onde o networking me permitiu fazer um treinamento, um curso na Federação de Atletismo, junto à Federação Brasileira e ser aprovado no curso e hoje estar atuando como árbitro. Só isso já é de grande valia. |
| | | | E10 | Como voluntária no PAN em 2007 fui desrespeitada por uma funcionária contratada e fiquei constrangida com a agressividade desta funcionária. Acredito que este tipo de conduta aconteça quando por falta de entendimento da função e do papel do voluntário num evento esportivo. |
| | | | E6 | A população não sabe como é gratificante trabalhar como voluntário e não temos aqui esta cultura do voluntariado. |
| | | | E8 | A vivência que tive na Copa do Mundo me deu uma visão do trabalho voluntário fora da minha área de atuação. No 1º momento, achei ruim, mas ao longo da competição e com a interação com crianças e delegações de outros países tive a satisfação de participar de um projeto com um objetivo que não sabia que ocorria numa Copa. |
| | | | E12 | Antes do PAN fiz vários cursos de computação para que pudesse trabalhar no centro de distribuição de uniformes antes do início das competições. Isto foi muito importante para mim já que era minha primeira experiência com o voluntariado esportivo. |
| | | | E11 | Desde 2009 participo de campeonatos como juíza. Me formei em juíza por conta do meu trabalho voluntário. Dependendo do evento recebemos valores por este trabalho que fica em torno de R\$200. |
| | | | E10 | É muito bom ser lembrada e acabar sendo contratada para eventos esportivos |
| | | | E6 | Para mim é importante ser reconhecido como bom voluntário. |
| | | | E13 | Eu não entrei nos Jogos com este objetivo, mas de repente ter sido voluntária me abriu algumas portas no meu trabalho como produtora de eventos, pois passado algum tempo, alguém me liga me perguntando se não queria trabalhar com ele já que tinha sido voluntária no Pan em 2007. |
| | | | E8 | Eu conheci pessoas onde o networking me permitiu fazer um treinamento, um curso na Federação de Atletismo, junto à Federação Brasileira e ser aprovado no curso e hoje estar atuando como árbitro. Só isso já é de grande valia. |
| | | | E6 | Após a minha participação como voluntários em vários eventos esportivos, fui contratado para gerenciar operações em eventos esportivos e participar de eventos esportivos como representante do COB, fora do Rio de Janeiro. |
| | | | E5 | Iniciei minha experiência como voluntária em creches e hospitais, porém a rotina nestes locais me deixava deprimida e por conta disto resolvi ser voluntária no PAN em 2007, quando pude me dedicar ao apoio aos atletas numa atmosfera mais positiva e de saúde |
| | | | E1 | Já fui chamada para ser fiscal de prova de vestibular, pelos contatos que fiz como voluntária no Pan em 2007. |

| CATEGORIA FINAL | CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS | CATEGORIA INICIAL | VOLUNTÁRIO | SENTENÇA |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|------------|---|
| LEGADO | Aspectos Humanos | Cultura do Voluntariado | E15 | O tratamento do trabalho voluntário, no qual um indivíduo cede seu tempo gratuitamente acaba sendo banalizado: ora por conta da ociosidade em não ter uma tarefa a realizar, por excesso de pessoas, ora por ser realocado para outra área que não foi escolhida pelo mesmo. |
| | | | E5 | Participo de um evento esportivo como voluntária para minha realização pessoal, pois tenho disponibilidade de tempo e financeira. Ao longo do tempo, fui fazendo outros eventos e vendo como é importante esta experiência na vida das pessoas |
| | | | E2 | Poder aplicar minha experiência em informática nestes eventos, através do trabalho voluntário. |
| | | | E11 | Por conta da minha experiência como voluntária fui convidada para participar de um curso preparatório de 1 ano e 9 meses como árbitra de tiro esportivo. |
| | | | E1 | Por conta do trabalho voluntário comecei um projeto de encontros para caminhada aqui no Rio de Janeiro- Anda Brasil |
| | | | E2 | Sempre pratiquei esporte na época escolar. Assim que me aposentei, busquei outros interesses, e o voluntariado surgiu como uma oportunidade espontânea. Em um dos eventos, houve um convite em participar de outros eventos esportivos, sendo uma sequência natural participar de um evento e ser convidado subsequentemente para outros. |
| | | | E5 | Só fui contratada para eventos esportivos pela minha experiência em outros eventos como voluntária |
| | | | E4 | Tive orientação e atenção da equipe médica, pelo fato de ser voluntária especialista |
| | | | E10 | Um fator que muitos podem nem considerar como relevante é o contato e gestão dos contratados, que ocupam cargos de coordenação, junto aos voluntários. Não temos muitas pessoas com esta experiência por aqui. |
| | | | E5 | Uma indicação no aeroporto, o auxílio de algum equipamento que se quebrou, uma simples indicação do local de hidratação, você se sente realizado em ter propiciado a realização do sonho daquele atleta, da mesma forma que consola os perdedores |
| | | Valores Esportivos | E15 | Como sempre pratiquei esportes e trabalho com eventos, nada mais natural que ser voluntário em evento esportivo e poder ajudar de alguma forma em algo que acredito . |
| | | | E7 | A minha busca no voluntariado foi em fazer parte, fazer bem feito minhas tarefas, ver o resultado do esforço, independente da remuneração. |
| | | | E9 | Depois da minha experiência no voluntariado assistencial, fui por acaso para o trabalho de voluntário esportivo. A solidariedade que via no atendimento assistencial, também vi este mesmo espírito nos atletas de ponta. |
| | | | E14 | Num evento esportivo temos a referência do esforço dos atletas e isto é algo que me motiva a buscar novos trabalhos como voluntário neste tipo de evento, além do sentimento de realização quando acabam as competições. |
| | | | E12 | O meu primeiro trabalho no Pan em 2007 foi marcante pois aprendi muitas coisas novas relativas ao espírito esportivo e convivi com vários jovens. |
| | | | E13 | O voluntário deve ter paciência e saber conviver com os outros e respeitar as diferenças, inclusive culturais . |
| | | | E3 | Trabalhando em eventos esportivos pude entender os valores do esporte e me deu força para minha profissão |
| | | | E12 | Tudo que eu entro é para ir até o fim, por isso é que fui 30 anos professora primária da rede estadual do Rio de Janeiro. Quem tem espírito do voluntário pode pedir para trocar de função ou local mas desistir jamais. |
| | | Diversidade Cultural | E9 | Aprendi a trabalhar com pessoas de outras culturas. |
| | | | E10 | Fiquei muito satisfeita com a experiência do contato com pessoas das mais diversas origens e a interação com todas durante um período |
| | | | E2 | Foi importante o contato com diversas pessoas, contato com outras culturas, pois há voluntários de todo o mundo e isto é um ponto positivo deste trabalho no evento esportivo internacional |
| | | | E8 | O contato que tive com as culturas estrangeiras foi um marco para me envolver mais e lidar de outra forma com o esporte. Pude conversar e ouvir das pessoas percepções diferentes do mundo e do Brasil. |
| | Aspectos Estruturais | Governança | E15 | Treinamentos nos locais das competições também foram realizados, em dias próximos e antecedentes ao evento, para reconhecimento do estádio ou local que iríamos exercer suas atividades. |
| | | | E14 | É muito importante conhecer o local da competição antes do Evento para que não tenhamos problemas de comunicação e alinhamento da equipe . Sem isto, o início é muito complicado e tem muita desistência. |
| | | | E8 | Nos eventos testes, a gente fazia todo aquele levantamento, tipo aqui a estrutura não está legal, este espaço aqui ainda não está preparado, isso aqui ainda não está funcionando, as pessoas nos procuravam para a gente fazer este apontamento |
| | | Instalações e Estruturas | E8 | A estrutura montada para o evento exigiu um investimento em tecnologia e redundância para não haver falhas de transmissão. Isto inclusive era requisito da Fifa obrigando que o Brasil tivesse a tecnologia 4G nos estádios. Nada falhou pois no Maracanã a estrutura montada era algo que nunca tinha visto antes |
| | | | E10 | As instalações esportivas devem ser pensadas também para a questão do tipo de acesso e como sair. Tive problemas na Copa pois fui escalada a noite e não tinha nem transporte público e nem local para estacionamento. |
| | | | E1 | Já estive em eventos esportivos que os voluntários não têm qualquer estrutura como sala de descanso que é importante num evento que é o dia inteiro. |
| | | | E7 | Na minha opinião a Vila Olímpica gerou um alto investimento, porém sem fundamento, visto que não foi aproveitado posteriormente ao evento do PAN 2007. |