

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
DIRETORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

FLÁVIO AGNELLI MESQUITA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MEGAEVENTOS
ESPORTIVOS: O VOLUNTARIADO NOS JOGOS OLÍMPICOS DO
RIO DE JANEIRO, EM 2016

São Bernardo do Campo, 2020

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
DIRETORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

FLÁVIO AGNELLI MESQUITA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MEGAEVENTOS
ESPORTIVOS: O VOLUNTARIADO NOS JOGOS OLÍMPICOS DO
RIO DE JANEIRO, EM 2016**

Tese apresentada em cumprimento parcial às exigências do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), para obtenção do grau de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

São Bernardo do Campo, 2020

FICHA CATALOGRÁFICA

M562c Mesquita, Flávio Agnelli

Comunicação organizacional em megaeventos esportivos: o voluntariado nos jogos olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016 / Flávio Agnelli Mesquita. 2020.

210 f.

Tese (Doutorado em Comunicação Social) --Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2020.

Orientação de: Luiz Alberto de Farias.

1. Comunicação organizacional 2. Jogos olímpicos 3. Olimpíadas – Rio 2016 4. Trabalho voluntário 5. Eventos esportivos I. Título.

CDD 302.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

A tese de doutorado intitulada “**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MEGAEVENTOS ESPORTIVOS: O VOLUNTARIADO NOS JOGOS OLÍMPICOS DO RIO DE JANEIRO, EM 2016**”, elaborada por **FLÁVIO AGNELLI MESQUITA**, foi defendida e aprovada com louvor (*Summa Cum Laude*) em ____ de setembro de 2020, perante banca examinadora composta por: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (UMESP), Prof. Dr. Roberto Chiachiri (UMESP), Prof. Dr. Vander Casiqui (UMESP), Prof. Dr. Ary José Rocco Jr. (USP) e Rodrigo Gabriotti (Esamc/Sorocaba).

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Vander Casiqui

Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Programa: Pós-graduação em Comunicação Social

Área de concentração: Processos Comunicacionais

Linha de Pesquisa: Comunicação Institucional e Mercadológica

A Edgard e Fátima, sempre presentes em todas as minhas conquistas
A Daniele, Alice, Heitor e Davi, minhas razões de viver e dose diária de paz

O importante nos Jogos Olímpicos não é vencer, mas participar.
O importante na vida não é o triunfo, mas a luta.
O essencial não é ter vencido, mas ter lutado bem.
Pierre de Coubertin

A Deus, sempre presente em todos os meus passos;

À minha esposa Daniele, que sempre foi parte fundamental em toda a caminhada acadêmica. Do TCC ao Doutorado, foi a primeira leitora e corretora de todas as pesquisas (e assim será nas próximas etapas da minha caminhada pessoal e profissional);

Aos meus filhos, Alice e Heitor, responsáveis por cada palavra escrita, por cada livro pesquisado, por cada esforço para me tornar um profissional e um ser humano melhor;

À minha família, pai, mãe, irmãos, pelo constante apoio. Ora mais perto, ora mais longe, mas sempre sendo os mais importantes incentivadores;

Aos amigos de trajetória, principalmente aqueles que dividiram comigo anos na carreira acadêmica e que ainda acreditam que a educação pode transformar o País;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, que me acompanhou nos últimos anos do doutorado, e quem consegue, sempre com paciência, educação, ética e precisão acadêmica, apontar os melhores caminhos para a pesquisa;

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), da qual fui bolsista, pelo apoio financeiro para a realização deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	29
Figura 2	78
Figura 3	79
Figura 4	81
Figura 5	88
Figura 6	117
Figura 7	118
Figura 8	119
Figura 9	120
Figura 10	121
Figura 11	122
Figura 12	123
Figura 13	123
Figura 14	124
Figura 15	125
Figura 16	125
Figura 17	126
Figura 18	127
Figura 19	128
Figura 20	128
Figura 21	129
Figura 22	130
Figura 23	130
Figura 24	131
Figura 25	132
Figura 26	133
Figura 27	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	50
Gráfico 2	51
Gráfico 3	58
Gráfico 4	63
Gráfico 5	108
Gráfico 6	151
Gráfico 7	152
Gráfico 8	153
Gráfico 9	154
Gráfico 10	155
Gráfico 11	156
Gráfico 12	157
Gráfico 13	160
Gráfico 14	162
Gráfico 15	164
Gráfico 16	165
Gráfico 17	166
Gráfico 18	167
Gráfico 19	168
Gráfico 20	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	27
Tabela 2	47
Tabela 3	55
Tabela 4	144
Tabela 5	145
Tabela 6	145
Tabela 7	146
Tabela 8	158
Tabela 9	170

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO I – MEGAEVENTOS ESPORTIVOS.....	16
1.1 O que faz de um evento ser “mega”?.....	16
1.1.1 Mídia e Megaeventos.....	21
1.1.2 Megaeventos: um olhar global.....	23
1.1.3 Jogos Olímpicos – o maior megaevento esportivo mundial.....	29
1.1.4 As sedes dos megaeventos esportivos – o caso dos Jogos Olímpicos de verão.....	38
1.1.5 Legado: a grande justificativa para um megaevento.....	43
1.1.6 Quem paga a conta: o investimento multi-institucional dos Jogos.....	49
1.1.7 Lucro olímpico.....	52
1.2 Jogos Olímpicos de Verão – a competição em terras cariocas.....	56
1.2.1 Comitê Rio 2016.....	57
1.2.2 Estrutura de Comunicação.....	61
CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MEGAEVENTOS.....	66
2.1 Da definição terminológica à conceituação da área.....	68
2.2 Comunicação Organizacional e Esportes.....	75
2.3 Comunicação Interna.....	82
2.3.1 Canais de Comunicação Interna.....	89
2.3.2 Os boatos organizacionais.....	95
2.4 Os voluntários dos Jogos Rio 2016: entre a comunicação interna e externa.....	97

**CAPÍTULO III – O VOLUNTARIADO NOS JOGOS OLÍMPICOS: O CASO RIO
2016.....99**

3.1 O voluntariado.....100

3.2 A história dos voluntários nos Jogos Olímpicos.....104

3.3 Inscrição, seleção e formação do voluntário olímpico.....110

**CAPÍTULO IV – A COMUNICAÇÃO COM OS VOLUNTÁRIOS NOS JOGOS
RIO 2016.....112**

4.1 Análise de Conteúdo: as ações de comunicação.....113

4.1.1 Guia de Comunicação com os voluntários.....116

4.1.2 Veículos Impressos.....119

4.1.3 Produções Digitais.....120

4.1.3.1 Newsletters.....120

4.1.3.2 Campanhas motivacionais.....123

4.1.3.3 Email Marketing.....124

4.1.4 Site Oficial e Facebook.....126

4.1.5 Eventos e Comunicação Presencial.....130

4.2 A Comunicação Informal – a rádio peão do voluntariado.....135

4.2.1 Postagens de Serviços.....136

4.2.2 Elogios *versus* Críticas.....137

4.2.3 Boatos e Informações Oficiais.....139

4.3 A percepção dos voluntários.....140

4.3.1 Tipo de Pesquisa de Campo.....141

4.3.2 Coleta de Dados.....	142
4.3.3 Universo e Método Amostral.....	143
4.3.4 Características da população.....	144
4.3.5 A elaboração do questionário.....	146
4.3.6 Pré-teste da Pesquisa.....	149
4.3.7 Aplicação da Pesquisa.....	150
4.3.8 Apresentação dos Resultados.....	151
4.3.8.1 Gênero.....	151
4.3.8.2 Idade.....	152
4.3.8.3 Nacionalidade.....	153
4.3.8.4 Faixa de renda.....	155
4.3.8.5 Razões para se tornar um voluntário.....	156
4.3.8.6 Em que local trabalhou.....	158
4.3.8.7 Comunicação antes dos Jogos.....	159
4.3.8.8 Comunicação durante os Jogos.....	161
4.3.8.9 Comunicação depois dos Jogos.....	162
4.3.8.10 Como se sentiu informado.....	164
4.3.8.11 Principais canais de comunicação.....	165
4.3.8.12 Avaliação Comparativa com Jogos anteriores.....	166
4.3.8.13 Opinião geral sobre a comunicação.....	167
4.3.8.14 Nova candidatura ao voluntariado.....	168
4.3.8.15 Observações finais dos respondentes.....	169
4.3.9 Interpretação dos Resultados.....	171

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
REFERÊNCIAS.....	178
APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE.....	189
APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO FINAL.....	193
APÊNDICE 3: ENTREVISTA FLÁVIA FONTES (TRANSCRIÇÃO).....	197

MESQUITA, Flávio Agnelli. **Comunicação Organizacional em Megaeventos Esportivos**: o voluntariado nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016. 2020. 210 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

RESUMO

A presente pesquisa enquadra-se em um estudo de comunicação organizacional aplicado ao esporte, no caso, aos Jogos Olímpicos, em particular, observando a interação feita pelos organizadores da competição com os voluntários, stakeholder fundamental ao sucesso dos Jogos.

No caso da competição no Rio de Janeiro, em 2016, foram 50 mil selecionados que trabalharam em dezenas de departamentos diferentes, exercendo papéis de gestão, organização, informação e acompanhamento. Dos aeroportos às arenas esportivas, lá estavam os voluntários. Nesse sentido, é de vital importância criar ações efetivas de comunicação para esse público, não apenas para informá-los sobre as atuações, mas para motivá-los quanto à execução das tarefas. Tendo como base a Análise de Conteúdo, conjugada a uma pesquisa de campo com uma amostragem representativa, observou-se quais foram os materiais de comunicação direcionados aos voluntários e, junto a isso, como esse público se sentiu comunicado antes, durante e após os Jogos Rio 2016. Apesar de apostar numa comunicação notadamente ágil e digital, sendo a primeira competição olímpica a usar o Facebook como plataforma oficial de interação com os voluntários, ficam evidentes algumas discrepâncias de percepção na comparação dos perfis de voluntários. Enquanto as ações se mostraram eficientes para os brasileiros jovens, principalmente moradores do Rio de Janeiro, os voluntários estrangeiros e aqueles com nível econômico mais elevado revelaram deficiências na forma como foram comunicados. Por tratar-se de um evento de caráter mega, com um stakeholder demasiadamente heterogêneo, a variedade de ações de comunicação deve ser um princípio norteador do planejamento de comunicação realizado pelo Comitê Organizador.

Palavras-chave: comunicação organizacional; jogos olímpicos; Rio 2016; voluntários; megaeventos esportivos.

ABSTRACT

This research is part of a study of organizational communication to sport, in this case, to the Olympic Games, in particular, observing an interaction made by the competition organizers with the volunteers, a key stakeholder for the success of the Games.

In the case of the competition in Rio de Janeiro, in 2016, there were 50 thousand selected who worked in dozens of different departments, exercising management, organization, information and monitoring roles. From airports to sports arenas, volunteers were there. In this sense, it is vitally important to create effective communication actions for this audience, not only to inform them about the actions, but to motivate them as to the execution of the tasks. Based on Content Analysis, combined with a field survey with a representative sample, it was observed which were the communication materials directed to the volunteers and, together with this, how this public is communicated before, during and after the Games Rio 2016. Despite betting on a remarkably objective, simple and digital communication, being the first Olympic competition to use Facebook as an official platform for interaction with volunteers, some discrepancies in perception are evident when comparing the profiles of volunteers. While the actions differ for young Brazilians, mainly residents of Rio de Janeiro, foreigners and those with a higher economic level revealed deficiencies in the way they were communicated. As it is a mega event, with a stakeholder that is too heterogeneous, a variety of communication tools should be a guiding principle in the communication planning carried out by the Organizing Committee.

Keywords: organizational communication; olympic games; Rio 2016; volunteers; sporting mega-events.

RESUMEN

Esta investigación forma parte de un estudio de comunicación organizacional aplicado al deporte, en este caso, a los Juegos Olímpicos, en particular, observando la interacción de los organizadores de la competición con los voluntarios, actor clave para el éxito de los Juegos.

En el caso de la competencia en Río de Janeiro, en 2016, fueron 50 mil seleccionados quienes trabajaron en decenas de departamentos diferentes, ejerciendo roles de gestión, organización, información y seguimiento. Desde aeropuertos hasta estadios deportivos, hubo voluntarios. En este sentido, es de vital importancia crear acciones de comunicación efectivas para esta audiencia, no solo para informarles sobre las acciones, sino para motivarlos en la ejecución de las tareas. A partir del Análisis de Contenido, combinado con una encuesta de campo con una muestra representativa, se observó cuáles eran los materiales de comunicación dirigidos a los voluntarios y, junto a esto, cómo se sintió este público comunicado antes, durante y después de los Juegos. Rio 2016. A pesar de apostar por una comunicación notablemente objetiva, sencilla y digital, siendo la primera competición olímpica en utilizar Facebook como plataforma oficial de interacción con los voluntarios, se evidencian algunas discrepancias en la percepción al comparar los perfiles de los voluntarios. Si bien las acciones demostraron ser eficientes para los jóvenes brasileños, principalmente residentes de Río de Janeiro, los voluntarios extranjeros y aquellos con un nivel económico más alto revelaron deficiencias en la forma en que se comunicaron. Al tratarse de un megaevento, con un grupo de interés demasiado heterogéneo, la variedad de herramientas de comunicación debe ser un principio rector de la planificación de la comunicación que lleve a cabo el Comité Organizador.

Palabras clave: comunicación organizacional; juegos olímpicos; Rio 2016; voluntarios; megaeventos deportivos.

INTRODUÇÃO

Trabalhar com megaeventos esportivos permite que se compreenda a atuação comunicacional nos momentos de maior destaque do esporte mundial. Isso possibilita evidenciar estratégias criadas para um público extenso, diversificado e potencialmente importante à realização dos Jogos Olímpicos.

No caso dos Jogos Rio 2016, um outro fator torna-se ainda mais relevante para os estudos da área: verificar como se caracterizou o trabalho da comunicação organizacional quando há, nesta atuação, diversas instituições envolvidas, com visões, objetivos e interesses próprios.

Soma-se a isso a complexidade de comunicar-se com públicos dos mais diversificados, que vão desde a população local, vista pelo Comitê Organizador como peça fundamental à imagem internacional dos Jogos, até atletas, mídia, turistas, dentre outros.

Dado o crescimento dos Jogos Olímpicos em todas as dimensões – esportivas, turísticas, políticas, econômicas, culturais –, a comunicação torna-se um elemento fundamental para o sucesso das competições. Comunicar-se com todos os stakeholders passa a ser tarefa das mais importantes para que se tenha a adesão do público e se construa imagens positivas para a consolidação da marca olímpica.

A abrangência de tal trabalho, inclusive, levou-nos à delimitação de um amplo estudo sobre um personagem fundamental ao sucesso dos Jogos, mas muitas vezes esquecido: o voluntário olímpico, stakeholder que não se caracteriza como funcionário dos Jogos Olímpicos (dada a ausência de um vínculo trabalhista), mas que exerce atividades de grande responsabilidade, sendo dele a maioria das execuções que vai garantir a organização (ou não) dos Jogos.

Para se ter uma ideia da abrangência que o Programa de Voluntariado assume numa competição olímpica, os Jogos Rio 2016 tiveram 50 mil voluntários, pessoas de todas as regiões do mundo, com idades, perfis socioeconômicos e bagagem cultural muito diferentes, mas que precisam ser igualmente comunicados.

Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa está em analisar como os voluntários foram comunicados na competição carioca, ou seja, quais foram as ações de comunicação empreendidas pelo Comitê Gestor dos Jogos e, num segundo momento, como esse público se sentiu comunicado.

Conforme se vê no decorrer da pesquisa, diversos estudos realizados mundo afora têm as competições olímpicas como foco de observação. No entanto, a grande maioria analisa esses eventos sob o ponto de vista econômico, turístico, esportivo ou de infraestrutura urbana. Poucos são aqueles que se dedicam à área de comunicação, mais especificamente à comunicação organizacional.

Por essa razão, o presente estudo volta-se à observação dos aspectos comunicacionais dos Jogos Rio 2016, sob o recorte do Programa de Voluntários, a fim de trazer um panorama importante para as áreas de estudos em comunicação organizacional, megaeventos e Jogos Olímpicos.

Para dar fundamentação ao estudo, parte-se de uma revisão bibliográfica sobre o conceito de megaeventos, utilizando autores brasileiros e, principalmente, internacionais, que trazem várias visões sobre o que caracterizaria um megaevento esportivo. A partir dessas considerações de autores da área – com enfoques específicos (alguns mais voltados à economia, outros ao turismo, ao esporte ou ainda à infraestrutura urbana e ao legado), a presente pesquisa monta sua própria conceituação do que poderia ser considerado um megaevento esportivo.

Posteriormente, o segundo capítulo parte para reflexões sobre comunicação organizacional e megaeventos, enfatizando na importância da comunicação interna para o sucesso de uma instituição (ou de um evento, como no caso em análise), trazendo também abordagens sobre a gestão de comunicação ligada ao esporte, temática pouco trabalhada pelos autores nacionais.

Como última etapa de fundamentação, faz-se uma análise histórica dos programas de voluntários, especialmente ligados aos jogos olímpicos modernos, com a descrição do espaço ocupado pelo voluntariado nos Jogos Rio 2016.

Após esse percurso teórico, fundamental para se conhecer abordagens acerca dos megaeventos, das características de comunicação organizacional e dos voluntários olímpicos, o quarto e último capítulo propõe-se a uma análise da produção e, ao mesmo tempo, da recepção dos materiais de comunicação. Partindo de uma Análise de Conteúdo desses materiais voltados aos voluntários, até uma pesquisa de campo com amostra aleatória simples (com 95% de confiança e margem de erro de 5%), é possível estabelecer as principais potencialidades e fragilidades da comunicação produzida nos Jogos Rio 2016. Espera-se, com isso, contribuir para que novos megaeventos esportivos sejam repensados, a fim de se trabalhar planejamentos de comunicação amplos e coesos, com públicos tão heterogêneos como os voluntários olímpicos.

CAPÍTULO I

MEGAEVENTOS ESPORTIVOS

Falar em *megaeventos* requer uma detalhada conceituação a respeito do que vem a ser esse tipo de evento: são grandes, mas em que aspectos? Um evento com muitos espectadores necessariamente se encaixa nessa categoria? Ou ainda, cerimônias que demandam muitos recursos para a realização seriam, integralmente, megaeventos?

Há em todo o mundo diversos recortes do que se entende por esse termo e a intenção, neste momento, é fazer um recorte ainda mais específico às programações esportivas, que se intensificaram nas últimas décadas e que possuem características similares que as colocam como atividades especiais, marcadamente diferentes da imensa maioria dos eventos.

1.1 O que faz de um evento ser “mega”?

Utilizando-se do questionamento do pesquisador Martin Muller (2015), da Universidade de Lausanne, na Suíça, o ponto de partida para se trabalhar os megaeventos esportivos – independentemente da perspectiva adotada (comunicacional, política, esportiva, turística, econômica etc) –, é compreender a razão pela qual alguns eventos adquirem esse status de “mega”.

A primeira dificuldade nessa tarefa justifica-se pela recente preocupação com esse campo de estudos. Segundo Muller (2015, p. 628), a primeira tentativa de definição dos megaeventos acontece, de fato, apenas em 1987, quando da realização do 37º Congresso da Associação Internacional de Pesquisadores de Turismo, Calgary (Canadá). Embora houvesse na própria literatura menções utilizando essa terminologia, não havia tratativas no sentido da conceituação de megaeventos, tampouco uma definição comumente aceita na comunidade acadêmica.

Para o pesquisador, discute-se muito sobre megaeventos, mas raramente se define o que vem a ser esse tipo de evento. Convenciona-se utilizar tal nomenclatura em situações como uma Copa do Mundo de futebol ou principalmente em Jogos Olímpicos

de Verão e Inverno. Mas, e em relação a outros tantos tipos de eventos, esportivos ou não?

Os megaeventos têm dimensões diferentes nas quais podem ser ‘mega’ e nem todos os megaeventos são ‘mega’ nas mesmas dimensões e no mesmo grau. Portanto, não devemos apenas perguntar ‘se’ um evento é mega, mas ‘como’ é assim. A distinção entre um evento e um megaevento é essencialmente de tamanho. Megaeventos são maiores que eventos regulares. No entanto, o tamanho de quê? E onde começar ‘grande’? (MULLER, 2015, p. 628, tradução nossa)

Compreender toda a complexidade do termo torna-se uma tarefa ainda mais difícil no Brasil, dada a quase ausência de autores que se voltam a esse tipo de proposta acadêmica¹.

A revisão empreendida para este texto indica, entretanto, uma ausência quase absoluta de conceituação do termo ‘megaevento’ na produção nacional. Não é de fato surpreendente que textos não acadêmicos façam uso do termo sem evidenciar maiores necessidades de definição e esclarecimento sobre o que é um megaevento, mas é digno de nota que uma grande parte dos textos acadêmicos sobre megaeventos publicados em nosso país também não o faça. Podemos supor que o foco na questão dos legados tenha contribuído para que os autores deixassem esta questão de lado, ou que, tal como a mídia, partem do princípio de que haveria um entendimento tácito compartilhado que dispensa definições mais rigorosas. (TAVARES, 2011, p. 16)

Embora haja pouca bibliografia voltada à conceituação do termo, alguns autores internacionais lançam-se à tentativa de detalhar essa terminologia nos mais diversos campos de estudos.

Para parte desse público, uma definição simples daria conta de diferenciar os “megaeventos” dos outros tipos possíveis na sociedade. DaCosta e Miragaya (2008), por exemplo, consideram que megaeventos são todos os acontecimentos com longo tempo de preparação, curta duração e um envolvimento sempre na escala de milhões de participantes. Esse tripé *preparação – duração – participantes* definiria tratar-se ou não de um megaevento.

Uma análise mais profunda dessa definição, contudo, traz mais questionamentos do que solução na tentativa de conceituar o termo. Se considerarmos tal escala proposta, teríamos uma infinidade de eventos, sejam eles esportivos ou não. Por exemplo, entrariam

¹ TAVARES (2011), além de discutir legados deixados pelos Jogos Olímpicos e Copa do Mundo, faz uma análise ampla sobre pesquisas nacionais que se voltam a conceituar o termo “megaeventos”, chegando a poucos trabalhos com essa proposta. Destes, a grande concentração fica em estudos na área de Educação Física e Ciências do Esporte.

na categoria jogos escolares, jogos militares, eventos religiosos locais/nacionais/internacionais, feiras das mais diversas e assim por diante. Um resultado dessa simplificação conceitual seria, sem dúvida, abarcar uma grande quantidade de eventos, com características e impactos sociais muito diferentes.

Ampliando essa primeira visão, outros autores definem megaeventos como acontecimentos que trazem repercussão internacional e que registram impacto amplo nas localidades-sede, tanto no que diz respeito às questões econômicas e de investimento público, quanto à própria sociedade e aos impactos desses eventos no cotidiano da população (ALLEN et al., 2008). Hall (2006) também define megaeventos de acordo com a abrangência que eles atingem nas suas localidades-sede, em diversos níveis da sociedade.

Em síntese, megaeventos apresentam grandiosidade em termos de público, mercado alvo, nível de 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, tradução nossa)

Além disso, a complexidade de organização e os impactos nas localidades antes e após as competições trazem ingredientes de singularidade a esse tipo de evento.

No caso dos Jogos Olímpicos, todo o processo de definição da cidade-sede a partir das cidades candidatas já se configura como um grande evento. A cerimônia de escolha da cidade-sede é o ponto-ápice desse processo. Além de todo o processo de preparação para as disputas, há oficialmente eventos-teste nas dezenas de modalidades disputadas no programa olímpico e, ainda, ações da cidade em que ocorrerá os jogos dentro das disputadas na cidade-sede em que os jogos estão sendo realizados. (GURGEL, 2012, p. 3)

De maneira complementar às visões já descritas, alguns autores internacionais – especialmente dentro das Ciências Gerenciais e Econômicas – concentram-se em análises com destaque, sobretudo, para o viés econômico-financeiro dos megaeventos, na tentativa de mensurar aspectos positivos e negativos em relação aos investimentos público e privado.

Holger Preuss (2002), por exemplo, ao estudar a complexidade econômica envolvida na realização dos Jogos Olímpicos, destaca as particularidades que cada nação tem para a realização de grandes eventos esportivos. Isso explicaria, por exemplo, o anúncio das cidades-sede sete anos antes da competição.

Os Jogos são caros se eles requerem grandes investimentos em infraestrutura de transportes, sistemas de comunicação, habitação e construção de instalações esportivas. Sidnei, Barcelona, Seul, Montreal e Munique investiram grandes quantias na construção de estruturas esportivas. Barcelona e Seul usaram e Pequim usará os Jogos para proporcionar melhorias na infraestrutura das cidades, enquanto Munique, Montreal e Atenas desenvolveram regiões das cidades. Todos os países organizadores viram que a condição fundamental para compensar as despesas de curto prazo é ter benefícios em longo prazo. (PREUSS, 2002, p. 5, tradução nossa)

Ainda sob esse viés econômico, muitos estudos chamam atenção para as características dos megaeventos em impulsionarem vários setores da economia de uma localidade-sede e até mesmo de um País, abordagem feita, por exemplo, pelos pesquisadores australianos John Siegfried e Andrew Zimbalist (2006).

A magnitude dos benefícios econômicos esperados de encenar grandes eventos esportivos cresceu tanto a ponto de induzir os governos a construir organizações de eventos especiais para melhorar suas vantagens competitivas. Recentemente, em agosto de 2006, um executivo do sul da Austrália desafiou a nação a se candidatar aos direitos de sediar eventos esportivos internacionais mais glamourosos como as copas do mundo de futebol, críquete e rúgbi por causa do suposto impulso econômico que fluiria dos eventos. (SIEGFRIED; ZIMBALIST, 2006, p. 420, tradução nossa)

Segundo Wladimir Andreff, professor emérito da Universidade Paris 1 e autor do livro *Economics of Sports* (2006), houve um crescente interesse nas últimas décadas em sediar megaeventos esportivos, especialmente pelos impactos econômicos que estes trazem, seja do ponto de vista das construções em infraestrutura ou ainda do impulsionamento da economia via consumo.

Entretanto, assim como vários outros pesquisadores da área, Andreff chama atenção para reflexos econômicos negativos que um megaevento pode trazer, especialmente do ponto de vista operacional e de elevados custos públicos.

De qualquer forma, positiva ou negativamente, essas visões voltam-se a uma característica fundamental de um megaevento: os impactos na economia de uma localidade-sede.

Outro âmbito muito amplificado na literatura sobre megaeventos e, especificamente os eventos esportivos, é a questão do turismo como grande definidor dos acontecimentos tidos como “megas”, haja vista o potencial dos esportes motivarem expressivo deslocamento de público.

Na literatura existente, criou-se até mesmo uma expressão que denota essa forte relação, descrita em inglês como *sport tourism* (turismo esportivo). Isso ocorre como consequência direta do grande potencial turístico que megaeventos como os Jogos Olímpicos trazem às regiões e, obviamente, está relacionado aos impactos econômicos positivos que as competições geram (ANDREEF, 2006). É claro que o chamado turismo esportivo também ocorre em outros tipos de competições que não se enquadram como “mega”, por exemplo, uma partida específica de futebol, basquete ou outra modalidade, ou ainda uma exibição esportiva, que pode atrair milhares de espectadores. Assim assim, a grande concentração desse tipo de turismo se dá nas edições dos megaeventos.

Daí, o enorme interesse de cidades – especialmente aquelas já mundialmente conhecidas ou ainda as que buscam reconhecimento turístico mundial –, lançarem-se a candidaturas para sediar Copas do Mundo de Futebol ou Jogos Olímpicos de verão e inverno.

Acredita-se que o esporte seja a principal razão para viajar em aproximadamente 25% de todos os feriados (Weed & Bull, 1998). A literatura abordou esse ponto e as pesquisas relacionadas ao turismo esportivo e aos grandes eventos esportivos aumentaram significativamente nos últimos anos. Muitos estudos (por exemplo, Redmond, 1990; Dreyer, 1998; Weed & Bull, 1997; Standeven e De Knop, 1999; Kartakoullis et al., 2003; Preuss, 2004) destacaram a correlação entre esporte e turismo. (PREUSS; SEGUIN; O'REILLY, 2007, p. 7, tradução nossa)

Nas definições do turismo esportivo, alguns autores fazem subdivisões, existentes pelas razões motivadoras da viagem.

Eu sugiro que existem três tipos de turismo esportivo: (a) turismo esportivo ativo, no qual os participantes viajam para fazer parte do esporte em questão; (b) evento turístico esportivo no qual os participantes viajam para assistir às modalidades; (c) turismo esportivo nostálgico, no qual participantes visitam atrações relacionadas aos esportes, como Hall da fama, locais famosos ou cruzeiros com temas esportivos. (GIBSON, 2003, p. 208, tradução nossa).

Utilizando-se as categorias de Gibson (2003), os Jogos Olímpicos entrariam, especialmente, na segunda divisão. O forte envolvimento do público, com competições ganhando contornos cada vez mais globalizados, leva a uma aproximação desses dois elementos (esportes e turismo).

À medida que os eventos esportivos ganham importância para além de suas fronteiras, especialmente impulsionados por um movimento globalizante, desenvolve-se em larga escala o setor de turismo e hotelaria, com a construção de resorts esportivos, férias esportivas em cruzeiros marítimos, museus

esportivos, dentre outros [...] A globalização, em toda sua complexidade, tem emergido nas últimas duas décadas como a maior força socioeconômica mundial. Em vários sentidos, esporte e turismo tem sido seus principais elementos, com a realização de grandes eventos e os agentes associados a esse processo. (UVINHA, 2013, p. 110).

O turismo, sem dúvida alguma, é um dos grandes legados de um megaevento (os legados olímpicos serão abordados mais a fundo no item 1.1.4), razão pela qual os próprios Ministérios do Turismo das localidades-sede participam ativamente da concepção de toda a candidatura, passando pela preparação e chegando à realização das competições (e até mesmo ao pós-evento).

1.1.1 Mídia e Megaeventos

Com o advento da cobertura dos meios de comunicação de massa aos megaeventos esportivos – destacadamente a televisão –, uma gama de novos autores pontua um ingrediente que faz dos Jogos Olímpicos e da Copa do Mundo de Futebol, por exemplo, um megaevento na sua mais ampla definição. Trata-se da existência de uma midiaticização global dos eventos, o que os torna ainda mais poderosos do ponto de vista social e econômico.

Com a existência da mídia de massas, tem-se uma nova configuração dos megaeventos esportivos. Autores clássicos, como Pierre Bourdieu (1997), chamam atenção para esse “novo evento”, agora mediado. Haveria, nessa perspectiva, uma transformação da própria configuração dos Jogos ao encará-lo como espetáculo, entendendo essa realidade como algo já sedimentado na sociedade contemporânea. Vale lembrar que, para Bourdieu, a televisão representa um importante sistema de dominação na sociedade capitalista, um mecanismo encontrado para a produção de mensagens simbólicas específicas ao público.

É interessante notar que, embora o conceito de espetáculo midiático refira-se a vários âmbitos do mundo contemporâneo, Pierre Bourdieu traz, em alguns momentos de sua obra, uma preocupação específica com o esporte e a transmissão mediada deste. Ainda no início dos anos 1980, o pensador já mostrava essa preocupação:

[...] existe um espaço de produção dotado de uma lógica própria, de uma história própria, no interior do qual se engendram os “produtos esportivos”, isto é, o universo das práticas e dos consumos esportivos disponíveis e

socialmente aceitáveis em um determinado momento? (BOURDIEU, 1983, p. 136)

Ainda em relação ao binômio “esportes-mídia”, na visão de Bourdieu (1997, p. 127), as competições acontecem em dois níveis: os jogos/embates propriamente ditos e a midiaticização destes, completamente diferente do real, pois está montada segundo as lógicas e definições da televisão, com a finalidade de prender a audiência.

A narrativa mediada não seria nem melhor, nem pior que o evento real, mas diferente, potencializando um universo no qual a televisão criaria enredos específicos, a fim de prender por mais tempo possível a atenção do público.

[...] o campeão, corredor de cem metros ou atleta do declato, é apenas o sujeito aparente de um espetáculo que é produzido de certa maneira duas vezes: uma primeira vez por todo um conjunto de agentes, atletas, treinadores, médicos, organizadores, juízes, cronometristas, encenadores de todo o cerimonial, que concorrem para o bom transcurso da competição esportiva no estádio; uma segunda vez por todos aqueles que produzem a reprodução em imagens e em discursos desse espetáculo, no mais das vezes sob a pressão da concorrência e de todo o sistema das pressões exercidas sobre eles pela rede de relações objetivas na qual estão inseridos (Bourdieu, 1997, p. 127).

Em outras palavras, Bourdieu chama atenção para a criação de um espetáculo mediado, no qual os esportes passam a ser meramente uma ferramenta.

Nessa mesma linha, Debord (1997) torna-se uma das principais referências teóricas ao apontar a vigência de uma sociedade do espetáculo, na qual a localidade e seus acontecimentos giram em torno da exibição nos meios de comunicação. Num tom abertamente crítico aos contornos de protagonismo conquistado (ou dominado) pela mídia, o autor – assim como Bourdieu – destaca que as imagens ganham uma independência, uma autonomia em relação ao real, num movimento no qual se constroem “verdades” que não necessariamente correspondem ao real.

A alienação do espectador em proveito do objeto contemplado (que é o resultado da sua própria atividade inconsciente) exprime-se assim: quanto mais ele contempla, menos vive; quanto mais aceita reconhecer-se nas imagens dominantes da necessidade, menos ele compreende a sua própria existência e o seu próprio desejo. A exterioridade do espetáculo em relação ao homem que age aparece nisto, os seus próprios gestos já não são seus, mas de um outro que lhes apresenta (DEBORD, 1997, p. 24).

Outro autor que merece destaque nesse sentido é Edgar Morin (1997), principalmente por trazer uma discussão fundamental para a compreensão dos esportes sobre a criação de um novo status dos atletas desses megaeventos, agora mediados e que

criam no espectador um fascínio pela característica de semideuses, ao mesmo tempo em que reconhecem neles aspectos igualmente humanos.

Os novos olímpianos são, simultaneamente, magnetizados no imaginário e no real, simultaneamente, ideais inimitáveis e modelos imitáveis; sua dupla natureza é análoga à dupla natureza teológica do herói-deus da religião cristã: olímpianas e olímpianos são sobre-humanos no papel que eles encarnam, humanos na existência privada que eles levam. A imprensa de massa, ao mesmo tempo que investe os olímpianos de um papel mitológico, mergulha em suas vidas privadas a fim de extrair delas a substância humana que permite a identificação. (MORIN, 1997, p. 106)

Esses “novos olímpianos”, na definição do autor, encontram na mídia um poder avassalador de consolidação dessas imagens, criando modelos sociais que se baseiam nessas construções passadas ao grande público. “Como toda cultura, a cultura de massa elabora modelos, normas; mas, para essa cultura estruturada segundo a lei do mercado, não há prescrições impostas, mas imagens ou palavras que fazem apelo à imitação, conselhos, incitações publicitárias” (MORIN, 1997, p. 109).

1.1.2 Megaeventos: um olhar global

Em toda tentativa de conceituação, há diversas visões possíveis, originárias da própria formação acadêmico-profissional do pesquisador.

Para além das visões setorializadas e tematizadas, no entanto, diversos autores partem para uma abordagem ampla do que vem a ser um megaevento, considerando suas várias facetas.

Dacosta e Miragaya (2008) reforçam a importância desse olhar global ao conceito. Entretanto, a tentativa de definição simplificada e objetiva esconde algumas dificuldades de sistematização. Para os pesquisadores, um megaevento define-se pelo tripé “preparação – duração – participantes”, ou seja, tem-se um longo período de preparação, com uma grande quantidade de participantes e um curto período de duração. O risco da definição – conforme já mencionado – é a de que se abrange, nessa perspectiva, um grande número de eventos locais, regionais, nacionais e internacionais, desconsiderando o caráter de extraordinário que um megaevento tem e que, portanto, coloca-o num status muito especializado para enquadrar-se nessas tentativas de simplificação.

Donatella Strangio (2016), pesquisadora italiana (Universidade de Estudos de Roma), vai um pouco além desse objetivo e, embora voltada a estudos da área econômica, reconhece que um megaevento é um fenômeno extremamente amplo e que requer uma visão igualmente maximizada.

Uma definição geral do fenômeno que poderia ser usada como ‘categoria científica’ precisa identificar sua estrutura característica ou estratégias variáveis, de modo que um evento é ‘mega’ se, e apenas se, todas estas variáveis estiverem presentes. (STRANGIO, 2016, p. 43)

Antes de propor-se a uma sistematização do que poderia ou não ser indicativo de um megaevento, Strangio (2016, p. 43-44) destaca a existência de sete categorias envolvendo qualquer tipo de evento. São elas:

1) Objetivos: a intenção de um evento pode variar substancialmente, focando-se na aquisição financeira, no estímulo do turismo, em benefícios políticos, sociais etc. Essas razões podem surgir independentes ou aparecerem conjuntamente dentre as motivações da realização de um evento;

2) Tipo: refere-se às temáticas de cada evento, como esportes, religião, cultura, negócios etc.

3) Formas de consumo: segundo a autora, há duas maneiras de consumir um evento, o real e o virtual, aquele quando o público participa fisicamente e este quando se consome o evento por intermédio da mídia. Dependendo do evento, pode-se ter uma das formas mais importantes ou ainda ambas conjuntamente relevantes.

4) Impacto espacial: refere-se ao potencial do evento alterar a dinâmica de sua localidade, seja do ponto de vista da infraestrutura física ou socioeconômica.

5) Investimentos: o custo de cada evento é muito particular, podendo variar de milhares a milhões de dólares. Outra questão relevante nesta categoria diz respeito à forma de inserção de capital, se proveniente do setor público ou privado (ou ainda misto, em muitos casos, como nos Jogos Olímpicos).

6) Processo de tomada de decisão: de acordo com o evento a ser considerado, mudam-se consideravelmente os processos de tomada de decisão, ou seja, a quantidade de instituições – nacionais e internacionais – envolvidas na organização e aprovação do evento.

7) Ocorrência periódica: está relacionada ao intervalo entre uma edição e outra do evento em questão. Pode-se observar intervalos da ordem de meses até anos de execução.

Baseando-se nessas definições gerais, Donatela Strangio (2016, p. 44) considera que as categorias 3, 6 e 7 são as grandes definidoras para determinar ou não um evento como “mega”.

No que diz respeito às formas de consumo (categoria 3), a autora defende que a mobilização do público num espaço incomum é um critério importante a ser observado num evento “mega”. Embora haja grande subjetividade ao determinar o que seriam muitos ou poucos espectadores, Strangio (2016, p. 45) defende a possibilidade de utilização dessa categoria como definidora inicial dos megaeventos:

O tamanho do público pode ser usado para estabelecer-se um limiar mais ou menos limitado, além do qual um evento torna-se mega. Em muitos casos, não é fácil estabelecer este limiar, porque a qualidade de ‘grande’ pode ser atribuída a um evento apenas medindo-se os dois públicos juntos, o real e o virtual. Este problema pode ser superado pela combinação do tamanho do público com o local de origem. Um evento torna-se incomum quando atrai um público real ou virtual que vive longe do local onde o evento está sendo realizado. De fato, a gama de atrações, o nível de globalização de um evento, mais do que o tamanho do público, são o que forma o critério que tipifica megaeventos e os diferencia de eventos pequenos. (STRANGIO, 2016, p. 45)

Outro definidor importante relaciona-se aos processos de tomada de decisão, uma vez que revela uma característica *sine qua non* de todos os megaeventos, relacionando-se ao número de pessoas, cargos, instituições e até mesmo países envolvidos em todas as etapas – pré, trans e pós – do megaevento.

Podemos supor que eventos ‘extraordinários’, com frequência, são o resultado de processos complexos de tomada de decisão, embora a ligação nem sempre seja tão imediata ou nem sempre possa ser real (...) Em geral, podemos supor que existe uma correlação positiva entre o grau de complexidade da organização e a importância do evento. (STRANGIO, 2016, p. 46)

Por fim, a periodicidade de um evento seria um elemento importante dos megaeventos. Por serem ações que demandam grandes alterações de infraestrutura e que alteram completa ou parcialmente o ritmo e hábitos das localidades-sede, a consequência disso seria um alargamento no tempo de ocorrência, aliado também a uma sensação ritualística, já que a espera por um evento de grande porte aumenta ainda mais sua evidência e importância global.

O eixo temporal exerce uma função importante no espaço de eventos porque sua qualidade de algo extraordinário ou raro está diretamente correlacionada

com sua frequência no tempo (...) Longos intervalos de tempo entre um e outro evento frequentemente são uma necessidade, não uma opção. Eventos mais complexos, do ponto de vista da tomada de decisões e das obras de infraestrutura necessárias, ocorrem com menor frequência. (STRANGIO, 2016, p. 47)

Obviamente que as outras categorias também estão presentes e se fazem relevantes em qualquer megaevento, como os objetivos, tipos e o próprio investimento. No entanto, não seriam, na visão da autora, elementos que distinguiriam os eventos denominados por ela como “extraordinários”.

De maneira complementar a Strangio (2016), Holger Preuss (2007; 2008) traz abordagens bastante utilizadas atualmente na literatura sobre Jogos Olímpicos. Para o autor, um evento, em seu alcance de “mega”, deve atender integralmente requisitos importantes, que vão além do âmbito esportivo, dentre os quais destacam-se: ser um evento de curta duração, com extenso número de participantes e espectadores envolvidos; potencial turístico da região; envolvimento numa nova dinâmica de infraestrutura local; fornecimento de legados esportivo-sociais para as localidades; grande envolvimento midiático, com estruturas globalizadas de repercussão das competições esportivas.

Embora Preuss (2007; 2008) tenha lançado um olhar amplo sobre o universo dos megaeventos, abarcando visões que vão desde a área esportiva, até ênfases em comunicação e marketing, essas definições ainda são fortemente dependentes do tipo e da área de estudo a qual pertencem determinadas pesquisas, sem uma definição única e clara do que poderia ser enquadrado – da maneira mais objetiva possível – dentro do escopo dos megaeventos esportivos.

Muller (2015), outro pesquisador que se dedica a uma análise mais ampla e aprofundada sobre o conceito de megaeventos, traz em seus estudos uma tabela com as principais abordagens de pesquisadores de todo o mundo. Essa obra, sem dúvida alguma, inova ao trazer um panorama amplo, relacionando conceitos que vão desde as áreas de infraestrutura e finanças, até gestão esportiva, turismo e potencial midiático.

A própria descrição presente no estudo de Muller não se volta a desvendar qual seria a visão mais correta acerca do assunto, mas, sim, evidenciar uma ampla variação de olhares, dependendo da área do pesquisador, conforme exposto a seguir, na tabela 1.

Cabe-nos uma análise importante, a partir da bibliografia aqui apresentada. Ainda que alguns pesquisadores citem os meios de comunicação como aspectos fundamentais ao próprio sucesso dos megaeventos, são poucos aqueles que se voltam a um

levantamento aprofundado e focado na mídia, seja na própria exibição dos eventos, seja na organização proposta pelo Comitê com seus vários tipos de stakeholders.

Tabela 1 – definições de megaeventos

Fonte	Definição	Atração turística	Alcance midiático	Custo	Transformação
Ritchie and Yangzhou (1987, p. 20)	Grandes eventos, com duração limitada. Grande apelo e lucratividade turística em curto e longo prazo.	+	-	-	-
Roche (1994, pp. 1-2)	Eventos de curto prazo com impactos de longa duração. Infraestrutura, investimentos de longa duração, projeção positiva de imagem e identidade e grande cobertura midiática.	-	+	+	+
Jago and Shaw (1998, p. 29)	Eventos com alto status social, que atrai muitas pessoas, mídias e fundos, deixando legados locais.	+	+	+	0
Roche (2000, p. 1)	Eventos culturais de grande escala, com forte apelo de massa e significado internacional.	0	+	-	-
Hiller (2000b, pp. 182-183)	Evento único, de curto prazo, veiculado pela mídia para todo o mundo. Tem um efeito urbano significativo e até mesmo permanente.	0	+	-	+
Horne (2007, pp. 81-82)	Traz impactos consideráveis para a cidade, região ou nação, que forte atração da mídia.	-	+	-	+
Gold and Gold (2011, p. 1)	Eventos culturais ou esportivos com potencial para afetar economias inteiras e receber atenção da mídia global.	-	+	-	+
Mills and Rosentraub (2013, p. 239)	Competições nacionais ou globais, com grande cobertura midiática e que exigem fortes investimentos, muitas vezes públicos.	-	+	+	+
Presente artigo (MULLER, 2015)	Megaeventos são ocasiões de duração fixa que atraem grande número de visitantes,	+	+	+	+

	tem grande alcance mediado, vem com grandes custos e têm impactos no ambiente construído e na população.				
--	--	--	--	--	--

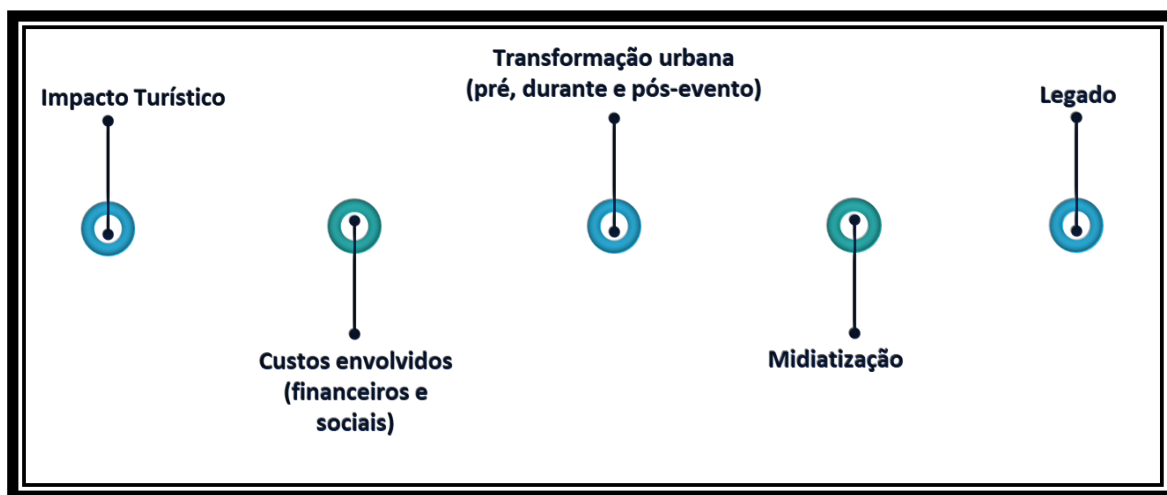
(apud MULLER, 2015, p. 629)

Legenda: + = fortemente presente na definição; o = pouco presente na definição; – = dificilmente ou nada presente na definição.

A extensa bibliografia consultada a respeito das definições sobre megaeventos, provenientes de pesquisadores das mais diversas localidades e formações, permite-nos a proposição de um modelo próprio, que nos parece coerente e fundamentado em dois aspectos: considera as abordagens conceituais exigidas por alguns autores e, ao mesmo tempo, mostra-se didático, permitindo-nos aplicar em qualquer situação, a fim de comprovar ou não tratar-se de um megaevento esportivo.

Pelo proposto, tratar-se-ia de um megaevento aquela atividade que tivesse como preocupações centrais (ainda que considerando deficiências no processo) esses cinco pontos destacados na figura 1.

Figura 1: Conceituando Megaeventos Esportivos



Nota-se, neste modelo, a presença e fundamental importância do último item (legado), que traduz característica particular desses acontecimentos. Ou seja, por tratarem-se de edições globalizadas e tão particulares, os megaeventos, por definição, devem deixar marcas perenes, com impacto social positivo até mesmo em longo prazo.

1.1.3 Jogos Olímpicos – o maior megaevento esportivo mundial

É impossível falar em Jogos Olímpicos e não citar Pierre de Coubertin. O educador francês (1863-1937), em 74 anos de vida e 34 livros publicados (além de vários artigos acadêmicos), sempre trabalhou o esporte como prática fundamental para o desenvolvimento de uma nação. Baseado nesse princípio, Coubertin inicia então um projeto de retorno da tradição grega olímpica, que iniciara em 776 aC e fora interrompido em 394 dC, pelo imperador romano Teodósio I.

O esforço inicial do movimento olímpico moderno deu-se em 1894, impulsionado pela forte influência exercida por Coubertin, especialmente no ambiente acadêmico.

E assim, em junho de 1894, na Sorbonne, em Paris, diante de uma plateia que reunia aproximadamente duas mil pessoas, das quais 79 representavam sociedades esportivas e universidades de 13 nações, teve início o congresso esportivo-cultural, no qual Coubertin apresentou a proposta de recriação dos Jogos Olímpicos. A ideia inicial, e que posteriormente foi perpetuada, era da celebração de uma competição de caráter internacional, com realização quadrienal, cujos participantes estariam vinculados a representações nacionais. As modernas Olimpíadas, ou seja, o período em que ocorrem as edições dos Jogos Olímpicos, dividem-se em Jogos de Inverno e de Verão, ocorrem de quatro em quatro anos, como na Antiguidade, alternando-se a cada dois anos entre os Jogos de Verão e os de Inverno. (RUBIO, 2010, p. 57)

Desde o princípio, a ideia de Coubertin fundamentava-se num evento realmente grandioso, que se diferenciava das competições amadoras emergentes principalmente na Europa e que pudesse atrair a atenção do público jovem.

Para Coubertin, os Jogos Olímpicos faziam parte de seus esforços educacionais para rebronzer la France. Ele estava, portanto, tentando tornar os Jogos Olímpicos tão atraentes quanto possível, de modo que muitos jovens estariam interessados em participar deles. Empréstimo pesadamente John Ruskin e o movimento britânico Arts and Crafts, Coubertin presumiu que o embelezamento dos jogos e a tentativa de impregná-los com o espírito solene dos antigos gregos incutiriam neles um espírito que os jovens aceitariam prontamente. Para isso, ele desenvolveu bandeiras, hinos e um juramento olímpico; ele estava pensando em fogos de artifício para a cerimônia de abertura para dar aos jogos uma singularidade que os diferenciaria de meros campeonatos mundiais que estavam sendo iniciados por vários esportes amadores e profissionais naquela época. (KRÜGER, 1999, p. 5, tradução nossa)

Já no primeiro ano de inserção da ideia olímpica em nível mundial, cria-se o Comitê Olímpico Internacional e, dois anos depois, em 1896, os Jogos Olímpicos de Atenas, primeira competição da era moderna.

Coubertin evoca a necessidade das competições terem como ideal maior o olimpismo, conceito que transcende, na visão de Peña (2015), o campo puro do esporte.

Com suas raízes na antiguidade, com seus símbolos rituais, o Olimpismo ofereceu aos valores de qualidade da prática esportiva que reforçou-os na vocação olímpica de alcance universal. Estes são elementos que constituem o núcleo da cultura do Olimpismo e incorporam a distinção entre características do Movimento Olímpico. (PEÑA, 2015, p. 3, tradução nossa)

Girginov e Parry (2005) enfatizam também, ao conceituarem o olimpismo, o valor de universalidade da competição, capaz de unir povos de culturas e costumes marcadamente distintos.

O Olimpismo é uma filosofia social que enfatiza o papel do esporte no desenvolvimento mundial, na compreensão internacional, na coexistência pacífica e na educação social e moral. De Coubertin entendeu que, como atividade física baseada na aderência a regras, o esporte era aparentemente ‘universal’ – fornecendo um ponto de contato entre as culturas. Por definição, uma filosofia universal aplica-se a todos, independentemente de nação, raça, sexo, classe social, religião ou ideologia. O Movimento Olímpico trabalhou por uma representação universal coerente de si mesmo - um conceito de olimpismo que identifica uma gama de valores com os quais cada nação pode se comprometer sinceramente. Ao mesmo tempo, é necessário encontrar uma forma de expressão para a ideia que é única em si, gerada por sua própria cultura, localização, história, tradição e futuro projetado. (GIRGINOV; PARRY, 2005, p. 2, tradução nossa)

Os princípios formativos do olimpismo consolidaram-se com a publicação, em 1908, da chamada Carta Olímpica², documento oficial, existente até a atualidade, que evidencia os valores do esporte como algo muito superior à mera competição. O *espírito olímpico* reacende os valores educacionais, sociais e morais como conquistas que ultrapassam a simples vitória esportiva.

O olimpismo é uma filosofia de vida, exaltando e combinando em um todo equilibrado as qualidades do corpo, da vontade e da mente. Combinando o esporte com a cultura e a educação, o Olimpismo procura criar um modo de vida baseado na alegria do esforço, no valor educacional do bom exemplo, na

² Para consultar, na íntegra, a Carta Olímpica, acesse <https://www.olympic.org/olympic-studies-centre/collections/official-publications/olympic-charters>.

responsabilidade social e no respeito pelos princípios éticos fundamentais universais.

O objetivo do Olimpismo é colocar o esporte a serviço do desenvolvimento harmonioso da humanidade, com o objetivo de promover uma sociedade pacífica, preocupada com a preservação da dignidade humana. (INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE, 2016, p. 11, tradução nossa)

Além dos princípios éticos e morais dos Jogos Modernos, a busca pelos valores olímpicos gregos tem também uma forte relação com organizações internacionalistas, que emergiam e se consolidavam mundo afora em fins do século XIX (TAVARES, 2003).

Considerando-se o estabelecimento de toda essa filosofia dos Jogos e dos valores divulgados para os organizadores internacionais, representados no recém-criado Comitê Olímpico Internacional (COI), as primeiras edições foram consideradas um fiasco para muitos pesquisadores da área. Girginov e Parry (2005), por exemplo, vão dizer que as três primeiras edições modernas (1896, 1900 e 1904) tiveram compreensão limitada, tanto dos atletas, quanto dos próprios espectadores, gerando muito mais uma exibição esportiva insignificante, do que propriamente competições com constantes duelos e marcadas pelo orgulho da vitória.

Nessa mesma linha, o pesquisador alemão de estudos do esporte Arnd Krüger (1999) defende que a dimensão de um evento esportivo global só será alcançada em 1908, nos Jogos de Londres. O autor destaca que os Jogos passaram por um período inicial de formação, até que o amadorismo e falta de seriedade dos próprios competidores deram lugar para uma competição realmente global.

Em parte, isso se explica pela organização extremamente profissional da edição inglesa, que teve à frente a Associação de Atletas Amadores. Além disso, o duelo entre ingleses e norte-americanos acirrou muitas disputas olímpicas, rendendo grande espaço da imprensa esportiva mundial. Até mesmo o presidente americano à época, Theodore Roosevelt, expressou seu entusiasmo para com os Jogos, o que elevou a competição olímpica, definitivamente, para um patamar global.

Com o sucesso iminente, ganham igual destaque dois elementos, que passam a disputar atenção com os valores olímpicos: o uso político e econômico dos Jogos.

Sob o primeiro aspecto, Rubio (2010, p. 57) ressalta que, apesar das declarações apolíticas dos Jogos – representadas nos inúmeros discursos de Coubertin –, diversas situações que extrapolam o esporte foram vistas durante todo o século XX, algumas delas que inclusive impactaram diretamente os rumos das competições.

A evidência de que as Olimpíadas modernas não estariam imunes aos acontecimentos políticos deu-se no período das grandes guerras. Na história moderna, foram três as edições canceladas em razão dos conflitos: Berlim, em 1916, Tóquio, em 1940, e Londres, em 1944.

A Primeira Guerra Mundial marcaria a história dos Jogos Olímpicos pela interrupção de um calendário seguido de maneira exemplar. Os Jogos de 1920 foram abrigados pela cidade de Antuérpia, na Bélgica, alguns meses após o fim da guerra e buscavam resgatar não apenas a periodicidade, mas outros valores que haviam se perdido nos anos de conflito. E, assim como já acontecera com Estocolmo, não houve concorrência para sediar os Jogos da VII Olimpíada. Uma das razões para a escolha dessa sede seria uma homenagem ao país arruinado depois de anos de guerra. (RUBIO, 2010, p. 59)

Os contornos políticos dos Jogos de 1920, na Antuérpia (Bélgica), ganharam ainda mais destaque com o primeiro hasteamento da bandeira olímpica na história dos Jogos. Apresentada por Coubertin seis anos antes, no Congresso Olímpico de Paris, a bandeira traz cinco anéis entrelaçados, que representam os continentes, dando um sentido de universalidade, respeito e união. As cinco cores do aro olímpico estão presentes nas bandeiras de todos os Comitês Olímpicos Nacionais vinculados ao COI³. Aos anéis olímpicos, juntam-se outros importantes símbolos dos Jogos, como as medalhas, a tocha (criada em 1936, para os Jogos de Berlim), o hino e o juramento⁴.

Junto aos símbolos olímpicos, a competição sediada na Bélgica preocupou-se destacadamente com a consolidação do *fair play* como um dos maiores ideais esportivos. Justamente num momento de expressivo endurecimento das relações internacionais, havia a intenção do próprio COI em mostrar que o respeito pelo adversário deveria ser reconhecido como atitude louvável, como um valor superior à disputa.

Mesmo com esses pressupostos, é inegável a continuidade – e até mesmo o fortalecimento – do enfoque político dos Jogos. Talvez a edição mais lembrada nesse sentido tenha sido a de Berlim, em 1936. A primeira polêmica acontece antes mesmo do início da competição, quando muitas nações ameaçaram não participar pelo fato da sede, então sob o governo de Adolf Hitler, promover ações claramente racistas, que iriam contra

³ Todos os detalhes técnicos sobre a Bandeira estão disponíveis na carta olímpica. Não há versão oficial em português, mas o documento pode ser acessado em inglês, na íntegra, no link: Para consultar, na íntegra, a Carta Olímpica, acesse <https://www.olympic.org/olympic-studies-centre/collections/official-publications/olympic-charters>.

⁴ O Comitê Olímpico Brasileiro, em seu site oficial, mantém uma área destinada ao Movimento Olímpico. Neste local, é possível acessar todas as informações sobre os símbolos dos Jogos. O link é <https://www.cob.org.br/pt/cob/movimento-olimpico/simbolos-olimpicos>

os princípios dos Jogos. Após intervenção do Comitê Olímpico Internacional e o compromisso formalmente assumido pelo governo alemão de que não haveria episódios racistas, xenófobos e preconceituosos na competição de Berlim, as principais delegações mundiais decidem participar.

Falar em Jogos de Berlim obriga-nos também a destacar Jesse Owens pelo papel esportivo e simbólico de seu feito. Por ironia histórica, no momento em que Hitler intencionava mostrar a superioridade alemã através das vitórias olímpicas, um negro norte-americano – descendente de escravos – derrota o campeão europeu do salto em distância e um dos mais carismáticos atletas da época: o alemão Luz Lang. Diante da derrota, o então presidente alemão se recusou a entregar a medalha, diferentemente do que havia feito em competições anteriores, deixando o estádio olímpico antes da premiação (KRÜGER, 1999, p. 15).

Sem dúvida alguma, o planejamento político da competição de Berlim, sob o regime nazista, foi talvez o sinal mais claro de que, inevitavelmente, os Jogos Olímpicos não estavam imunes a fortes contornos políticos, algo que o próprio Pierre de Coubertin admitiria anos depois.

Os Jogos Olímpicos de 1936 foram reconhecidos como enormes shows de propaganda nazista. Coubertin, que havia dado uma mensagem de rádio para os jogos exatamente um ano antes (1935), estava entusiasmado com a competição, mas não foi a Berlim, assim como havia feito com todos os Jogos anteriores, após sua aposentadoria da presidência. Mas, em uma entrevista com Jack Lang, que foi publicada em grande parte da imprensa francesa após os jogos, ele foi perguntado o que pensava sobre os Jogos. O pai do movimento olímpico foi bastante sincero. Ele sempre quis que uma nação fosse plenamente comprometida com o esforço olímpico, e esse foi o caso com a Alemanha.

E Coubertin concluiu: qual é a diferença se você usa os Jogos para anunciar o clima do sul da Califórnia em prol do turismo ou um regime político? (KRÜGER, 1999, p. 15, tradução nossa)

Outro episódio que marcou toda a história dos Jogos e evidenciou mais uma vez a utilização do palco esportivo para manifestações políticas ocorreu nos Jogos de Munique, em 1972. Justamente no momento em que a Alemanha queria apagar a imagem nazista dos Jogos de 1936 e estabelecer o que fora denominado como os “Jogos da alegria”, em 1972, na cidade de Munique, acontece o pior atentado da história esportiva.

Na madrugada do dia 5 de setembro, com os Jogos já na segunda semana de competições, oito palestinos integrantes da Organização Setembro Negro (facção pertencente à OLP – Organização para a Libertação da Palestina) invadiram a Vila

Olímpica e fizeram reféns israelenses. Após cerca de 24 horas de tentativas frustradas de negociações e capturas, a ação teve um resultado catastrófico: todos os 11 reféns foram mortos pelos terroristas. No confronto com a polícia, cinco palestinos foram mortos e outros três, capturados⁵.

Após uma pausa de 34 horas, o COI ordenou a retomada dos Jogos, encerrados no dia 11 de setembro. Mas, obviamente, o planejamento de se ter uma competição amistosa foi drasticamente alterado, concretizando o primeiro grande ato terrorista diretamente ligado a uma competição esportiva global.

Segundo Krüger (1999, p. 20), a nova Alemanha confundiu amizade com falta de segurança. Havia na ocasião uma facilidade muito grande para entrada na Vila Olímpica, de modo que o terror palestino não era algo totalmente inesperado, tanto é que muitos esportistas israelenses, temendo ações violentas, recusaram-se a ficar no local, preferindo instalarem-se em hotéis e casas de amigos.

Quatro anos antes, em 1968, é importante lembrar que os Jogos Olímpicos do México também ficaram marcados pela politização culminando com mortes. Dez dias antes da competição iniciar, a polícia local abre fogo contra estudantes e operários que protestavam contra o governo da época em relação a atitudes autoritárias, como a invasão da Forças Armadas na Universidade Nacional Autônoma. O resultado foi um número assombroso de cerca de 300 mortos, quantidade até hoje não oficial.

Obviamente que o Massacre dos Estudantes Mexicanos, em 1968, e o Atentado de 1972 foram a concretização da politização olímpica no seu mais alto grau. No entanto, durante todos os anos subsequentes à Segunda Grande Guerra, o apelo político nunca deixou de existir, em um período que coincide com toda a chamada Guerra Fria. Segundo Lopez (1992), a partir de 1948, os Jogos Olímpicos assumiram um caráter político muito superior ao pretendido pelo próprio Comitê Olímpico Internacional.

Para os blocos capitalistas e soviéticos, vencer as competições significaria muito mais do que uma medalha esportiva. Era, acima de tudo, um símbolo da superioridade de uma nação sobre a outra, de uma ideia geopolítica, de uma ideologia que buscava em elementos globais propagandas que demonstrariam sucesso em relação ao oponente.

⁵ Alguns autores dedicam-se a detalhes de como se deu o Atentado. Para informações nesse sentido, pode-se consultar TAVARES, 2005. No site do Comitê Olímpico Internacional, há também informações sobre a ação terrorista sob o olhar dos Jogos Olímpicos. Para ter acesso ao material, basta acessar <https://www.olympic.org/munich-1972>.

Em meio a esse quadro os Jogos Olímpicos foram manipulados como mais uma forma de demonstração de poder político e força social. As medalhas passaram a ser contadas como pontos a favor de seus respectivos regimes, afirmando um tipo de superioridade não pretendida pelo Movimento Olímpico. As competições esportivas tornaram-se uma das manifestações públicas de maior divulgação desse conflito. Grandes nações obviamente deveriam produzir grandes atletas que demonstrariam ao mundo o verdadeiro potencial de construção de domínio de uma ordem mundial binária. (RUBIO, 2010, p. 62)

Em meio à Guerra Fria, os Jogos de Helsinque (1952), na Finlândia, representaram a primeira queda de braço entre soviéticos e norte-americanos. Isso porque, em 1948, a URSS não participou da competição, pois ainda não julgava estar no mesmo nível dos EUA. Mesmo assim, foram enviados diversos técnicos aos Jogos, a fim de observar as metodologias “inimigas” de treinamento. O estremecimento político atingiu seu auge nos Jogos de Moscou, em 1980, e Los Angeles, em 1984, que contaram com boicote de EUA e URSS, respectivamente.

Outro fator fundamental na história dos Jogos, pode-se dizer até mais evidente na história contemporânea do que os conflitos políticos, é o aspecto econômico das competições. A ideia originalmente pensada por Coubertin de manter a todo custo os valores esportivos como fundamentais, desvinculando-os das pressões comerciais, foi sendo, aos poucos, modificado. Como destaca Peña (2015, p. 3), essa adaptação econômica ao longo dos tempos foi o que permitiu aos Jogos Olímpicos alcançarem uma transcendência global, determinados, sobretudo, pela venda dos direitos de transmissão (a partir dos Jogos de Roma, em 1960, todas as competições passaram a ser televisionadas) e dos patrocinadores oficiais.

A pressão econômica sob os Jogos Olímpicos compete, muitas vezes, com as definições explicitadas na Carta Olímpica, documento oficial que rege a competição. No artigo 50, a Carta diz respeito às questões financeiras que envolvem os Jogos Olímpicos, mostrando-se contrária à realização do evento como forma de publicizar marcas.

Exceto quando autorizado, excepcionalmente, pela Junta Executiva do COI, nenhuma forma de propaganda ou outra publicidade deve ser permitida dentro e fora dos estádios e outras áreas de competição que são consideradas como parte dos locais olímpicos. As instalações comerciais e as marcas publicitárias não devem ser permitidas nos estádios, locais ou outros espaços desportivos. (INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE, 2016, p. 91, tradução nossa)

Mais à frente, no mesmo artigo, volta-se a enfatizar:

Nenhuma forma de publicidade ou propaganda, comercial ou de outra manifestação pode aparecer em pessoas, roupas esportivas, acessórios ou, de forma mais geral, em qualquer artigo de roupa ou equipamento usado por todos os concorrentes, funcionários da equipe, pessoal da equipe e todos os outros participantes. (...) Qualquer violação deste Estatuto Social e as orientações adotadas a seguir podem resultar na desqualificação da pessoa ou delegação em questão, ou retirada da credencial da pessoa ou delegação em questão, sem prejuízo de novas medidas. (INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE, 2016, p. 91, tradução nossa)

Entretanto, não raras vezes, o Comitê Olímpico Internacional promove mudanças na própria Carta, adequando-a aos interesses dos anunciantes e a formas de aumentar os lucros esportivos, algo que ocorreu, por exemplo, nos Jogos do Rio de Janeiro, em 2016, com a suavização de algumas restrições aos patrocinadores.

A principal mudança ocorreu nos artigos 40 e 50. Por iniciativa dos patrocinadores das delegações e dos próprios atletas, individualmente, o Comitê permitiu a veiculação de publicidades, fora do ambiente olímpico, que utilize a imagem dos atletas. Anteriormente, era proibida qualquer exposição das estrelas olímpicas em propagandas, durante o período dos Jogos. Além disso, permitiu-se que as marcas de roupas e equipamentos dos fornecedores aumentassem o tamanho das logomarcas, principalmente nos uniformes e agasalhos (MESQUITA, 2017).

Mesmo contrariando os interesses de alguns dos principais patrocinadores dos Jogos (a Nike, por exemplo, foi a fornecedora oficial dos uniformes brasileiros no Rio), o COI decidiu pela alteração, permitindo a exposição de marcas como Adidas e Puma entre os atletas patrocinados por estas marcas. Ainda assim, todas as campanhas relacionadas aos Jogos Olímpicos continuaram exclusivamente voltadas aos patrocinadores oficiais.

Essa situação suscita posicionamentos conflitantes dos pesquisadores da área. De um lado, alguns desses estudiosos apontam para a inevitabilidade das mudanças ao longo das décadas, num processo de adequação, mas sem perder a essência dos Jogos. A pesquisadora Dikaia Chatziefstathiou (2005), por exemplo, estuda em sua tese de doutorado a natureza mutante da ideologia olímpica. Apesar das alterações, ela destaca que valores ligados aos Jogos Olímpicos não podem ser inalterados, mas, sim, construídos e reconstruídos socialmente, num processo que busca essencialmente o consenso.

Tendo destacado os significados e valores culturalmente diversificados associados ao esporte olímpico no mundo contemporâneo, concordamos com a conclusão de que um dos principais desafios enfrentados por aqueles que valorizam o olimpismo em um ambiente multicultural e multipolar é a

construção do consenso em torno de seus valores. Esta construção só pode ser alcançada pela consideração aos discursos das várias partes envolvidas e deve ser visto como um processo e não como um resultado. Assim como o último século do olimpismo tem ilustrado, um dos poucos elementos ‘constantes’ em que se pode confiar é a mudança. O olimpismo, nessas circunstâncias, pode ser definido como um ideal, não como um conjunto de valores imutáveis, mas como um processo para a construção de consenso em termos de valores do esporte global. (CHATZIEFSTATHIOU, 2005, p. 383)

Por outro lado, um conjunto representativo de autores adota uma visão mais crítica ao avanço econômico nos Jogos Olímpicos, defendendo que a espetacularização, o profissionalismo exacerbado e as conquistas econômicas que o sucesso olímpico traz aos atletas e Confederações enfraquecem os valores humanísticos do esporte. Girginov e Parry (2005) destacam que um dos pilares do olimpismo – o amadorismo – foi completamente esquecido ao longo dos anos. Outros pontos abordados pelos autores como princípios relativizados pelas competições contemporâneas são o caráter educativo do esporte, a amizade internacional com uma competição desse porte, além dos princípios do fair play e do bom espírito esportivo.

A esse respeito, aliás, Preuss et al (2006) ressaltam, por exemplo, os crescentes casos de doping como consolidação de uma esportividade não mais ligada aos valores do olimpismo grego. Os autores são enfáticos ao defenderem que não se pode mais considerar os Jogos Olímpicos a partir dos ideais de Coubertin.

No início do milênio, Milton-Smith reconheceu uma crítica aos Jogos Olímpicos que refletia o fracasso das principais instituições globais em lidar com as consequências sociais e éticas da globalização, muitas vezes incluindo questões ambientais e o terrorismo. Isso levou a uma desilusão generalizada com os Jogos Olímpicos. Atualmente, os Jogos parecem espelhar o desencanto com os valores ‘modernos’ da globalização, incluindo vencer a qualquer preço (uso do *doping*), comercialização, intensa rivalidade entre países, nepotismo (na preparação dos Jogos), trapaça (arranjo de resultados), corrupção e vantagem competitiva das nações altamente desenvolvidas e recém-industrializadas sobre as demais (PREUSS et al, 2016, p. 43).

Outros autores que se destacaram por duras críticas à comercialização dos esportes olímpicos, citando explicitamente casos de corrupção, foram os ingleses Ivy Simons e Andrew Jennings (1992). Com a obra “The lords of rings”, editada em vários outros idiomas, eles mostram como se dava o relacionamento entre o COI e a FIFA (órgão máximo que controla o futebol) com a principal empresa global de material esportivo.

Independentemente da posição assumida, contrária à adequação comercial ou passível de mudanças para se colocar a competição na lógica de mercado, é fato que os Jogos Olímpicos mudaram drasticamente ao longo dos anos, especialmente após a década

de 1960. A Carta Olímpica nunca sofreu tantas alterações como nas últimas competições e provavelmente ainda sofrerá nas competições futuras.

1.1.4 As sedes dos megaeventos esportivos – o caso dos Jogos Olímpicos de verão

Nos Jogos Olímpicos modernos, são várias as razões pelas quais uma localidade manifesta interesse em sediar a competição. Independentemente da motivação principal, todas apontam para o mesmo objetivo: ganhar visibilidade.

As cidades olímpicas têm se constituído como lugares capazes de ser reconhecidos como de importância no cenário mundial ou regional, o que as tornam representativas no contexto da competição; devem abrigar um grande número de pessoas produzindo diferentes atividades, simultaneamente, condições que as identificam com os grandes centros urbanos e como decorrência dessa condição abrigam importantes representantes do capital internacional, capazes de proporcionar o apoio necessário para tal realização. (RUBIO, 2005, p. 4)

Para a conquista de visibilidade, há uma considerável variedade de pré-requisitos burocráticos a se cumprir, iniciando pela mobilização dos poderes públicos e privados em torno da candidatura.

Se no final do século XIX apenas Atenas se apresentava como a cidade disposta a sediar uma edição olímpica, ao longo do século XX essa disposição se transformou, levando a disputa pela candidatura dos Jogos a se transformar em uma grande jornada para o poder público associado à iniciativa privada da cidade concorrente, bem como ao corpo diplomático e ao executivo do país envolvido com a disputa. (RUBIO, 2005, p. 4)

As sedes de cada edição dos Jogos Olímpicos são definidas sete anos antes, em eleição na qual votam representantes do Comitê Olímpico Internacional, escolhidos para avaliarem critérios pré-estabelecidos, que identificam se a cidade está realmente apta a criar infraestrutura adequada para receber as competições olímpicas.

O Presidente nomeia uma Comissão de Avaliação para as cidades candidatas para cada edição dos Jogos Olímpicos. Estas comissões devem incluir membros do COI, representantes das Federações Internacionais dos esportes olímpicos, representantes de Comitês Olímpicos Nacionais, da Comissão de Atletas e do Comitê Paraolímpico Internacional. Cidadãos dos países candidatos não são elegíveis como membros da Comissão de Avaliação. (International Olympic Committee, 2016, p. 71, tradução nossa)

De acordo com Otávio Tavares (1999), em artigo presente em uma das obras nacionais mais completas e diversificadas sobre o olimpismo, o processo de seleção das cidades-sede segue critérios estabelecidos pelo COI, a fim de mapear quais são – naquele momento – as três cidades mais preparadas para receber a competição, locais estes que passam para uma nova fase, que escolherá – em definitivo – a próxima sede olímpica.

As categorias visualizariam os seguintes pontos: instalações poliesportivas já existentes e adaptação segundo as normas do COI; criação de um projeto olímpico coerente com as regras e ideais dos Jogos; potencial de utilização das instalações para a população (legado); apoio da sociedade civil, ou seja, a visão interna em receber a competição; potencial turístico e de lazer a ser explorado e potencializado; preocupações quanto às ações de meio ambiente e sustentabilidade; adequada infraestrutura de transporte (local, nacional e internacional); sistema de telecomunicações avançado, que permite a midiática do evento; segurança do local, especialmente às delegações e turistas; adequação do projeto olímpico com as reais necessidades urbanas da população.

Todos esses critérios constam no artigo V da Carta Olímpica (International Olympic Committee, 2016, p. 69-97), que prevê uma série de normas para a organização e administração dos Jogos, desde a escolha das sedes, até as responsabilidades do Comitê Organizador, a construção da Vila Olímpica e as regras esportivas de premiação e entrega de medalhas⁶.

Em relação aos processos de escolha das sedes, a Carta prevê, dentre outras questões:

Cada Comissão de Avaliação estudará as candidaturas de todas as cidades candidatas, inspecionará os sites e enviará a todos os membros do COI um relatório escrito sobre todas as candidaturas, o mais tardar um mês antes da data de abertura da sessão que elegerá a cidade anfitriã dos Jogos Olímpicos. Esse relatório deve incluir uma avaliação de oportunidades e riscos de cada candidatura, bem como de sustentabilidade e legado.

Todas as cidades candidatas devem fornecer garantias financeiras, conforme exigido pela Diretoria Executiva do COI, que determinará se tais garantias serão emitidas pela própria cidade ou por quaisquer outras autoridades públicas locais, regionais ou nacionais competentes, ou por terceiros. (International Olympic Committee, 2016, p. 71, tradução nossa)

⁶ Consideram-se aqui os itens formais, divulgados pelo COI, como elementos importantes para a escolha de uma sede olímpica. Sabe-se, entretanto, que existem diversos outros fatores políticos informais que são igualmente definidores de uma sede olímpica.

Após a escolha, a própria Carta Olímpica cita algumas exigências burocráticas para que o Comitê nacional, responsável por todo o gerenciamento da competição, tenha capacidade de execução do planejamento apresentado durante o processo de inscrição e escolha da localidade-sede.

O COI entra em acordo escrito com a cidade anfitriã e o Comitê Olímpico de seu país. A critério do COI, outras autoridades locais, regionais ou nacionais, bem como, se relevante, outros Comitês Olímpicos e autoridades locais, regionais ou nacionais fora do país de acolhimento também podem ser parte em tal acordo. Esse acordo, que comumente refere-se ao contrato da cidade-sede, é executado por todas as partes imediatamente após a eleição da cidade anfitriã. (International Olympic Committee, 2016, p. 72, tradução nossa)

Dentre as exigências mais evidentes está justamente o compromisso firmado pelas candidatas em destinar a infraestrutura da competição para a população local, assim que finalizado o megaevento.

Como os Jogos Olímpicos em si duram apenas 17 dias é preciso considerar a preocupação com os investimentos feitos e o consequente aproveitamento dos equipamentos para uso posterior. Portanto, há uma preocupação por parte do comitê avaliador das cidades candidatas, ligado ao Comitê Olímpico Internacional, que haja um aproveitamento por parte da comunidade local de todos os benefícios diretos da organização do evento. (RUBIO, 2005, p. 6)

Mas, o que leva países de diferentes partes do globo a se interessarem por sediar os megaeventos? Existe uma razão única ou as motivações são dependentes das características de cada nação?

Autores como France & Roche (1998) denominam “imaginário urbano” a tentativa de regiões e países com imagens desgastadas em criar – por meio de megaeventos – uma nova perspectiva internacional, seja pela potencialização do turismo, pela criação de nova infraestrutura ou ainda pela atratividade midiática ao local.

Entretanto, essa visão desconsidera, por exemplo, locais já organizados, com boa infraestrutura e imagem internacional positiva, mas que, ainda assim, mantêm forte interesse por sediar a competição olímpica.

Neste caso, parece-nos mais ampla a visão de Gavin Poynter (2007), que diferencia não apenas o tipo de região interessada, mas também as diferentes épocas em que cada sede se desenrola.

Nas décadas de 1960, 1970 e início dos anos 1980, houve grande dificuldade em encontrar vários países interessados em se tornarem sede dos Jogos Olímpicos. Se por um

lado os novos emergentes ainda não tinham solidez suficiente para se aventurarem neste universo de megaeventos globais, grandes nações viram problemas políticos, mobilizações sociais e questões de segurança (por exemplo, o conflito árabe-israelense, que culminou com um atentado em Munique, nos Jogos de 1972) como impeditivos para haver grandes disputas pela sede olímpica⁷.

Já em meados da década de 1980, o número de cidades interessadas começa a subir, destacando-se principalmente regiões norte-americanas e europeias. O fim da Guerra Fria reduziu drasticamente os receios por conflitos políticos e até mesmo bélicos, trazendo à tona um momento positivo para novas regiões interessadas. Estas viam na competição olímpica uma forma de revitalização de sua infraestrutura urbana e de serviços, além de, é claro, mostrarem-se como potências globais.

A realização das Olimpíadas, ou outros eventos de grande escala, foi um exemplo altamente visível do tipo de estratégia de regeneração que mais frequentemente gerou novos centros de convenções, instalações culturais, centros esportivos, parques temáticos e shoppings em muitas cidades dos EUA na década de 1980 e Década de 1990. A estratégia englobava novas formas de financiamento e aceleração da renovação e desenvolvimento urbanos, ao mesmo tempo que combinava elementos de mudança política e reengenharia social destinados a reduzir as tensões sociais nos centros das cidades e o potencial de agitação cívica. (POYNTER, 2007, p. 4, tradução nossa)

Ainda no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, um outro ingrediente faz-se presente: o interesse de economias emergentes, como China e Coréia, em sediarem os Jogos Olímpicos. A candidatura bem-sucedida de Seul para os Jogos de 1988 abriu um novo ciclo no qual nações antes pouco globalizadas passam a se mostrar como poderosas, seja economicamente, politicamente ou ainda do ponto de vista turístico. Abrir-se ao mundo através da competição olímpica torna-se uma poderosa estratégia que vai muito além do esporte.

Depois dos Jogos de Seul, por exemplo, novas linhas aéreas se abriram e a indústria do turismo expandiu significativamente, com mais de meio milhão de turistas adicionais visitando o país na década seguinte. Igualmente, o governo chinês está buscando usar os Jogos Olímpicos de Pequim [em 2008] como um veículo para demonstrar o dinamismo do desenvolvimento econômico chinês e como meio de legitimar a posição internacional de seu governo, adotando várias políticas não relacionadas ao esporte que visam melhorar o ambiente de Pequim e a infraestrutura de habitação e de transporte. Em relação às questões ambientais, por exemplo, parece que tais políticas estão tendo alguns efeitos significativos. (POYNTER, 2007, p. 5, tradução nossa)

⁷ POYNTER (2007, p. 3-5) traz com mais detalhes os históricos que culminaram com baixa adesão às candidaturas entre as décadas de 1960 e 1980.

Atualmente, em relação aos países emergentes (do qual o Brasil foi o grande representante na candidatura para os Jogos Olímpicos de 2016), o mesmo objetivo faz-se presente: mostrar-se ao mundo como uma nação organizada, confiável e preparada para abrir-se competitivamente em relacionamentos (comerciais, turísticos e esportivos) com outras nações.

As grandes potências tradicionais, por outro lado, continuam mantendo expressivo interesse por sediar os Jogos, mas, neste caso, a intenção é a manutenção de imagens já tidas como positivas, entendendo neste exercício um caminho importante para continuarem exercendo forte protagonismo no mundo. O próprio Comitê Olímpico Internacional expõe, em seu portal oficial, o benefício de sediar os Jogos do ponto de vista da aquisição de uma imagem positiva global⁸.

Essas motivações é que criaram, atualmente, um movimento nunca antes visto por parte de várias regiões que veem na sede aos megaeventos uma fonte importante de benefícios.

A competição para sediar os jogos em 1992 envolveu pouco mais de 20 cidades. Este número aumentou para mais de 40 cidades competindo por 2004 e, em 2008, mais de 50 cidades entraram na competição. As Olimpíadas assumiram uma importância cada vez maior para as cidades empreendedoras que buscam imitar a abordagem americana de regeneração e desenvolvimento urbano por meio do que os economistas chamaram de desenvolvimento econômico liderado pelo consumo. O apelo desta abordagem à renovação e desenvolvimento urbanos tem sido sustentado não apenas pelas demandas decorrentes da reestruturação econômica doméstica e pela mudança nos padrões de consumo, mas também pelas correspondentes mudanças na economia internacional e, em particular, em setores como as indústrias de mídia, telecomunicações, lazer, viagem e turismo. Esses setores assumiram dimensões globais por meio de um padrão complexo de convergência tecnológica e um desenvolvimento associado de mercados de massa para televisão digital e por satélite, produções de mídia global e viagens baratas de longa distância. (POYNTER, 2007, p. 4-5, tradução nossa)

No caso dos Jogos Olímpicos de 2016, a disputa teve menos inscritos que edições anteriores, mas, ainda assim, a diversidade de países evidencia o crescimento global por se tornar sede do maior megaevento esportivo mundial. Na ocasião, disputaram com o Rio de Janeiro outras seis cidades: Baku (Azerbaijão), Praga (República Tcheca), Tóquio (Japão), Chicago (EUA), Madri (Espanha) e Doha (Catar).

⁸ No portal oficial do COI, há um menu exclusivo com informações sobre os benefícios conquistados pelas cidades escolhidas como sede de competições olímpicas. Disponível em <https://www.olympic.org/olympic-games-candidatures-beyond-2028>. Acessado em 10 de novembro de 2018.

1.1.5 Legado: a grande justificativa para um megaevento

Finalizados os Jogos, saem de pauta os aspectos esportivos e ganha destaque (ou deveria ganhar) o chamado legado. Na verdade, embora o legado concretize-se no período pós-evento, ele faz parte até mesmo do pré-evento, sendo a grande justificativa de sediar uma competição olímpica. Mais do que qualquer outro megaevento, os Jogos Olímpicos fortalecem esse discurso, uma vez que a grande justificativa para uma localidade tornar-se sede do evento é o retorno que este trará.

Por entendermos legado como narrativa, ou seja, forma de pensar e articular trajetórias passadas, presentes e futuras de uma cidade, consideramos esse processo de desenvolvimento (com ganhos tangíveis e intangíveis), de passar para as próximas gerações uma herança de conhecimentos, tecnologias, propriedade e atitudes articulados ao projeto olímpico (cf. MacRury 2008), um dos maiores desafios que o Brasil enfrenta. (RODRIGUES, 2013, p. 19)

A própria Carta Olímpica, existente desde o início dos Jogos modernos e utilizada para ressaltar os princípios da competição, reforça o conceito social do evento, para além dos benefícios esportivos. Na última atualização feita pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), datada de 2016, isso fica evidente. Logo na abertura da Carta, no espaço que se refere aos “Princípios Fundamentais do Olimpismo”, pode-se verificar:

O olimpismo é uma filosofia de vida, exaltando e combinando em um todo equilibrado as qualidades do corpo, da vontade e da mente. Combinando o esporte com a cultura e a educação, o Olimpismo procura criar um modo de vida baseado na alegria do esforço, no valor educacional do bom exemplo, na responsabilidade social e no respeito pelos princípios éticos fundamentais universais.

O objetivo do Olimpismo é colocar o esporte a serviço do desenvolvimento harmonioso da humanidade, com o objetivo de promover uma sociedade pacífica, preocupada com a preservação da dignidade humana. (International Olympic Committee, 2016, p. 11, tradução nossa)

Outro registro histórico importante, que remonta às primeiras décadas do século XX e que corrobora a preocupação (ao menos teórica) com o legado, é a carta de Atenas, produzida em 1933 pelo Comitê Olímpico Internacional. Esse documento exigia que, a partir de então, todos os interessados em tornar-se sede da competição precisaria colocar como meta o retorno à sociedade local.

Já em 1933, o COI exigia eventos olímpicos para fornecer "Habitação, Trabalho, Recreação e Transporte". Desde a década de 1970, essas características têm sido acompanhadas por uma agenda para o desenvolvimento urbano projetada para gerar projetos urbanos voltados para o alívio da privação social e para catalisar novas formas de desenvolvimento econômico. O impacto secundário está relacionado ao investimento que não é exclusivamente relacionado aos Jogos. Esse investimento normalmente se divide em desenvolvimento de infraestrutura (transporte, telecomunicações, instalações esportivas), melhoria ambiental (descontaminação, uso de água, parques etc.), uso pós-olímpico de instalações permanentes (habitação, saúde, exercício, parques) e contribuição para a desenvolvimento do que tem sido chamado de 'cultura urbana' (lazer, recreação, instalações de entretenimento). (POYNTER, 2007. p. 13-14, tradução nossa)

A palavra legado – que tem sua origem proveniente do latim *legatum* (algo deixado como testamento) – diz respeito a todo patrimônio material (infraestrutura das cidades, parques olímpicos, projetos de educação para o esporte) e imaterial (ganhos em imagem, relacionamento internacional, consolidação de parcerias político-econômico-esportivas) que a competição olímpica traz e deixa como contribuição.

Não desconsiderando outros autores com importantes visões sobre legado de megaeventos e, em particular, os legados olímpicos, parece-nos haver um certo ponto de confluência entre os pesquisadores, ao basearem suas visões a partir das definições criadas por Holger Preuss (2006; 2007; 2008; dentre outros estudos). Já citado anteriormente em referência aos seus estudos sobre megaeventos, o pesquisador alemão, professor de Economia do Esporte e Sociologia do Esporte, na Universidade de Johannes Gutenberg, em Mainz (Alemanha), tornou-se especialista em pesquisas que analisam e propõem uma métrica aos patrimônios (materiais e imateriais) deixados pelos megaeventos.

Em vários de seus estudos, Preuss considera que legado é o resultado de um cálculo complexo de fatores existentes em três dimensões:

Primeiro, o grau de estrutura planejada; segundo, o grau de estrutura positiva; em terceiro lugar, o grau de estrutura quantificável. Uma definição que considera estas dimensões é: 'o legado é planejado e não planejado, positivo e negativo, proveniente de estruturas intangíveis e tangíveis que foram/serão criadas através de um evento esportivo e permanecerão após o evento. (Preuss, 2006, p. 3, tradução nossa)

Quando se volta a uma tentativa de medir o legado de uma competição olímpica, a dificuldade está no fato de que cada localidade deve ser encarada como única, pois apresenta interesses, objetivos e estruturas muitos particulares. Isso quer dizer, por

exemplo, que os parâmetros para avaliar o legado de Barcelona 1992 são diferentes daqueles existentes em Pequim (2008), Londres (2012) ou ainda no Rio de Janeiro (2016).

Um julgamento comparativo dos Jogos é difícil porque o sistema de alvo de cada cidade-sede é diferente. Em Los Angeles, por exemplo, o objetivo principal era evitar prejuízo e os organizadores, então, usaram a infraestrutura já existente sempre que necessário, enquanto em Barcelona a prioridade era a regeneração urbana ou na China, onde é sinal de sua força econômica na nova ordem mundial. (PREUSS, 2007, p. 17)

Para o pesquisador alemão, a alternativa de mensuração seria verificar a proposta de cada sede, expressa na carta de intenção quando do processo de candidatura, comparando-a com as etapas pós-competição.

Holger Preuss comumente utiliza-se da terminologia “ganhadores” e “perdedores” ao abordar a temática do legado olímpico, uma vez que considera que todo grande evento traz benefícios, mas, ao mesmo tempo, prejuízos a algumas fatias sociais. A medição do sucesso estaria justamente no cálculo do quanto aspectos valorativos sobrepõem-se aos negativos.

Em relação aos “vencedores”, há normalmente benefícios a grupos específicos, na visão de Preuss (2007, p. 19-20). São eles: membros do COI; governos locais; políticos específicos, que trazem benefícios para o turismo e economia local (além, é claro, de reconhecimento pessoal); empreiteiras locais/regionais, que veem benefícios tanto na construção de infraestrutura dos Jogos, quanto em promover internacionalmente sua imagem; redes de televisão, que, mesmo destinando altos valores para a compra de direitos de transmissão, ainda ganham lucros consideráveis com a venda de comerciais; parte da população local, que diretamente se beneficia da melhoria da atividade econômica e da ampliação da infraestrutura urbana.

Por outro lado, Preuss faz uma crítica ao chamado legado quando explicita onde estariam os “perdedores” dos Jogos: normalmente, a população mais carente das localidades-sede. Isso porque há transformação de espaços públicos em privados, deslocamento obrigatório de vizinhanças normalmente compostas por moradores de baixa renda, além do enobrecimento de algumas regiões, tornando o custo de vida mais elevado.

Os pobres são menos capazes de se beneficiarem do que grupos de maior renda, e não podem direcionar os alvos dos Jogos em seu benefício. Além do mais, os pobres são mais afetados pelas limitações de capacidade e assim são mais vulneráveis ao esquecimento e destituição do que grupos de renda maior, de

classe média. Ao concorrer para sediar as Olimpíadas, os riscos de possíveis efeitos negativos e se eles podem originar-se de um ponto de vista econômico deve ser verificado. Essa revisão mostrou que, sediando os Jogos Olímpicos, corre-se o risco de aumentar a polarização social da cidade. (PREUSS, 2007, p. 23)

Preuss, assim como outros autores, chamam atenção para um aspecto fundamental na consideração de legado: todo resultado só é de fato visível numa perspectiva de longo prazo.

Nesse sentido, Hall (2006) fala em legado como uma herança econômica, social e estrutural a uma localidade, que deverá ter um impacto por um período consideravelmente superior à realização do megaevento esportivo. Para o autor, entretanto, há grande dificuldade em trabalhar na população visões positivas sobre essa herança pelo fato de que esses eventos são realizados demandando enormes gastos públicos. Como resultado, mídia e opinião pública tendem a considerar mais os efeitos negativos dos megaeventos do que o seu oposto, o que exige ainda mais esforços dos órgãos ligados à gestão e comunicação do legado.

O surgimento de um legado dos megaeventos dá-se: ou pela estratégia de desenvolvimento e construção da imagem de bonança e poder econômico e/ou pela estratégia de regeneração econômica e inserção no cenário global. De qualquer forma, as ações de busca de legado nos megaeventos esportivos prescindem inevitavelmente do aspecto comunicacional e da geração de imagem e formação de opinião. (Gurgel, 2012, p. 5)

Na visão de Gratton e Preuss (2008), o maior desafio de um megaevento esportivo está em convencer as populações locais e internacionais do retorno positivo proveniente da sede. Os autores citam, inclusive, que esta é uma das preocupações centrais do Comitê Olímpico Internacional (COI):

Um dos principais interesses do COI é um 'legado' positivo do evento. Há três razões para isso. Primeiro, um legado positivo evita o público na cidade / país anfitrião culpando o COI e fornece evidências de por que o evento foi bom para a cidade / nação anfitriã. Em segundo lugar, justifica o uso de recursos públicos escassos para infra-estrutura de eventos permanentes ou temporários. Em terceiro lugar, um legado positivo motiva outras cidades / nações a se candidatarem a eventos futuros. A alta demanda aumenta o poder do COI e assegura a continuação dos Jogos Olímpicos. (Gratton; Preuss, 2008, p. 2, tradução nossa)

Os autores ressaltam também a fragilidade conceitual em considerar os impactos econômicos como um legado, sem levar em conta a necessária mudança de infraestrutura da região.

As grandes figuras dos impactos econômicos não são um legado de eventos. O crescimento econômico em longo prazo exige um influxo constante de dinheiro autônomo. Em termos de crescimento econômico relacionado aos eventos, isso pode ser melhor alcançado se o evento tiver mudado a estrutura da cidade hospedeira - em outras palavras, seu lado da oferta. Deve ser o objetivo dos políticos iniciarem mudanças estruturais que melhorem os "fatores de localização", que são a base dos novos impactos pós-evento. (Gratton; Preuss, 2008, p. 5, tradução nossa)

Ainda no esforço de compreender conceitualmente o que vem a ser legado, além dos evidentes valores tangíveis (toda infraestrutura de construção das praças esportivas e do próprio espaço urbano) e dos intangíveis (ganho de imagens positivas, que fortalecem os serviços, turismo etc), não se pode esquecer do aspecto social, o chamado “legado social”. Este é que fará com que a população com menos recursos financeiros, ou os comumente “perdedores” do evento, utilizando-se de expressão cunhada por Preuss (2016), possam usufruir de toda infraestrutura criada.

A seguir, a tabela 2 faz um levantamento completo de todos os tipos de legado (positivos e negativos) possíveis ao sediar os Jogos Olímpicos.

Tabela 2 – Legado Olímpico

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 de patrimônio - Superlotação - Estruturas não-usadas (“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 	<ul style="list-style-type: none"> - Comercialização de atividades que eram livres - Potencial aumento do crime - Mudanças na estrutura da comunidade - Enobrecimento - Deslocamento social

	- Movimento voluntário mais forte	
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 e atitudes defensivas tratando da 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 importantes) - Distorção da real natureza do evento para refletir os valores da elite (mau uso de valores) - Inabilidade em atingir os objetivos - Aumento nos custos administrativos - Corrupção

Fonte: HALL (1992); SCAMUZZI (2006); HILLER (1990); PREUSS (1998); CASHMAN (2005) *apud* PREUSS, 2007, p. 23.

As discussões sobre o legado fazem ainda mais sentido quando se tem como foco a competição sediada no Rio de Janeiro, em 2016. Isso porque, desde 2009 – quando a cidade foi oficialmente anunciada –, grande parte da população questionava se o cálculo “gastos versus retorno” trouxe e poderá ainda trazer um resultado positivo ao País. Muitos argumentam, inclusive, que os cerca de R\$ 16 bilhões⁹ investidos envolveram também corrupções e superfaturamento em construções, o que aumentou e aumenta ainda mais a desconfiança social em relação à realização dos Jogos no Brasil.

⁹ Dados oficiais do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Disponível em <http://www.brasil2016.gov.br/pt-br>

1.1.6 “Quem paga a conta?” – o investimento multi-institucional dos Jogos

Considerando toda complexidade de planejamento e realização de uma Olimpíada – tida como o maior megaevento esportivo do mundo –, as competições (especialmente a partir da década de 1990) necessitam de um investimento misto. “Na prática, desde 1996, o financiamento dos Jogos foi conseguido através de uma combinação de financiamento público e privado com qualquer déficit potencial sendo subscrito do erário público em nível municipal, estadual ou nacional.” (POYNTER, 2007, p. 9, tradução nossa)

Toda competição olímpica apresenta gastos provenientes, basicamente, de duas fontes: aquelas relacionadas diretamente aos Jogos (cerimônias, construção das arenas esportivas etc) e aquelas ligadas à infraestrutura das cidades (ampliação de metrô, reformas ou construções de aeroportos, estradas etc).

O lado do custo do balanço patrimonial para cada Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos, diferencia entre despesas relacionadas a jogos e não relacionadas a jogos. O investimento significativo em infraestrutura é um componente da oferta da cidade-sede, mas esse custo de infraestrutura – um componente significativo do impacto "secundário" – é excluído das despesas do Comitê. Em vez disso, o balanço do Comitê Organizador reflete o que se refere aos custos de localização, que incluem construção de edifícios temporários e “overlays” (melhorias necessárias para tornar os edifícios existentes adequados à finalidade), aluguel e construção de instalações esportivas que serão utilizadas após os Jogos, mas cuja construção foi antecipada para acomodar a realização do evento olímpico. (POYNTER, 2007, p. 12, tradução nossa)

Para o investimento nas ações diretas do megaevento, há duas categorias a serem consideradas: (1) a construção das arenas, dos centros olímpicos, da Vila dos Atletas e da infraestrutura de mídias e (2) a organização do evento. A primeira utiliza-se das verbas públicas e privadas, com ênfase muito maior à participação do Estado (poderes municipal, estadual e federal). Já a segunda fica a cargo exclusivamente do Comitê Organizador dos Jogos, que se utiliza exclusivamente das verbas privadas (venda de ingressos e patrocinadores) para a execução das estruturas necessárias.

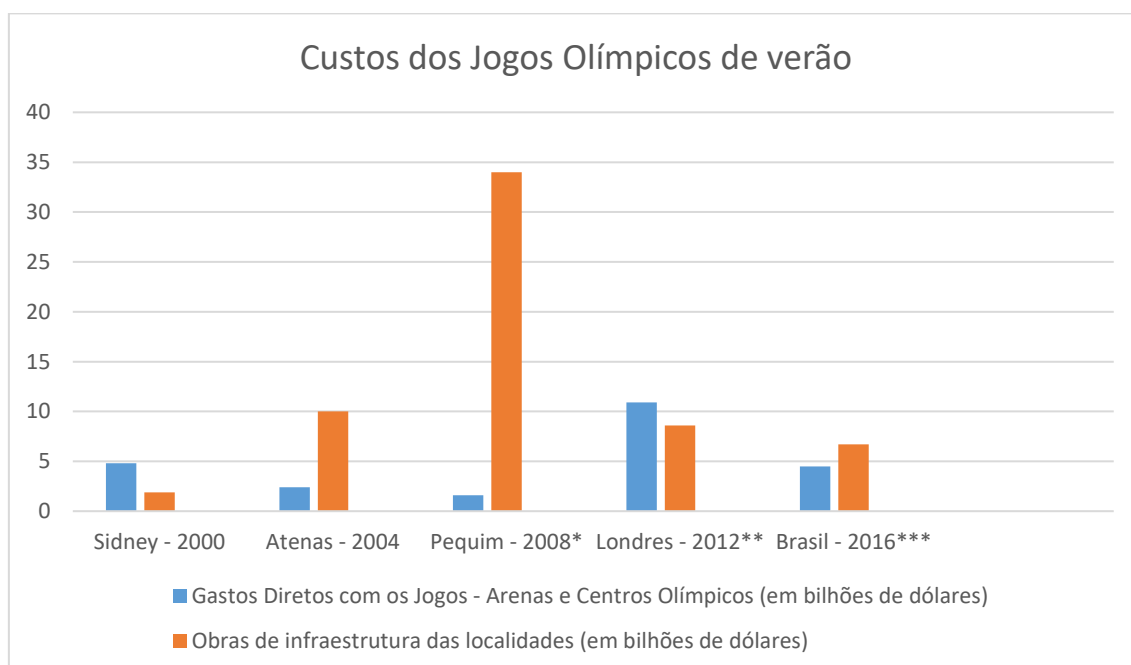
Os valores investidos, tanto pelo poder público, quanto pela iniciativa privada variam de acordo com as particularidades das localidades-sede. Países mais desenvolvidos, por exemplo, tendem a investir mais em arenas esportivas e locais de treinamento do que nas melhorias básicas de infraestrutura, uma vez que estas, normalmente, já existem no local. Já sedes como o Brasil caracterizam-se por grandes

necessidades estruturais, o que faz com que considerável parte do valor investido concentre-se nas obras da cidade.

O gráfico 1 dá um panorama dos gastos totais das últimas competições olímpicas de verão em dois aspectos: custos diretos com os Jogos, no que se refere às Arenas e Centros Olímpicos, e investimento público dispensado nas obras de infraestrutura.

Dependendo da bibliografia consultada, pode-se ter dados divergentes, ou porque alguns autores analisam apenas o investimento total, sem essa subdivisão, ou ainda porque não consideram nos valores gastos o investimento dos Comitês Organizadores com as cerimônias oficiais.

Gráfico 1: custo dos Jogos de Verão



Informações retiradas das seguintes fontes: (POYNTER, 2007, p. 9); (AGLO, 2017, p. 1-5); (PRONI et. Al, 2018, p. 34; p. 45)

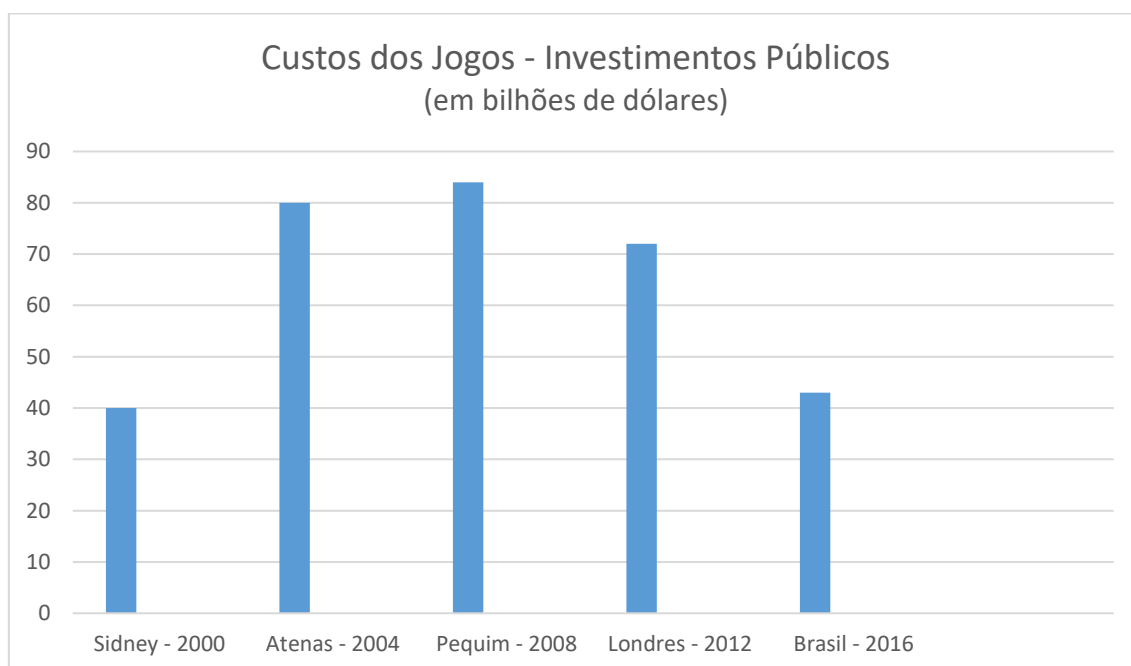
* Valores estimados presentes em PRONI et al, 2008, p. 45. Governo chinês não divulgou oficialmente.

** Valor de conversão utilizado: 1 libra = 1,27 dólares

*** Valor de conversão utilizado: 1 dólar = 3,70 reais

Já o gráfico 2 (investimentos públicos nos Jogos) traz um panorama sobre o percentual de investimento público em cada competição olímpica, no que diz respeito aos gastos diretos com as competições. Obras de infraestrutura, majoritária e completamente sob responsabilidade dos governos locais, não foram contabilizadas para o cálculo.

Gráfico 2: investimentos públicos



Fontes: PREUSS (2004, p. 19); (AGLO, 2017, p. 1-5)

No caso brasileiro (e de várias outras sedes olímpicas, como Barcelona-1992, por exemplo), é importante destacar que a participação pública nas construções não registrou um percentual maior em razão das PPPs – parcerias público-privadas – estabelecidas pelos Governo com diversas empresas. Toda verba conquistada através desse relacionamento entre estado e iniciativa privada, como a própria Vila Olímpica, não entra como investimento público direto. Segundo Informativo da Câmara dos Deputados, de 2017, sobre despesas com os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, a iniciativa privada arcou com 51% dos gastos, enquanto à União coube 19%, ao Estado do Rio de Janeiro, 19% e, por fim, o Município ficou com a menor parcela: 11% do total de gastos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2017, p. 12)

Em troca da participação na construção olímpica, o Estado concede isenções fiscais e autonomia na gestão e/ou venda dos espaços após a competição. No caso dos Jogos Rio 2016, a licitação da Parceria Público-Privada realizada pela prefeitura da cidade teve como vencedor o consórcio Rio Mais, formado pelas construtoras Odebrecht, Andrade Gutierrez e Carvalho Hosken.

Embora o detalhamento orçamentário não seja o objetivo central da pesquisa, é importante salientar que alguns autores críticos às PPPs atribuem a esse sistema a

privatização de um evento esportivo, cujo legado deveria ser majoritariamente social, destinado diretamente à população.

O empresariamento das cidades não é somente a assunção de um modo estratégico-empresarial de governá-las; é também, como consequência, a instituição de parcerias público-privadas visando aumentar sua competitividade no nicho mercadológico e o repasse do território (cuja gestão já se torna um passivo para os governos) à iniciativa 4 privada conforme suas possibilidades especulativas. (CAPANEMA ÁLVARES; MEDEIROS; PAIVA, 2013, p. 3-4)

Essa consideração é importante para que se tenha uma leitura correta do gráfico 2, já que, apesar do Brasil constar como um País com baixos recursos públicos no investimento, a parceria com a iniciativa privada vai trazer custos indiretos ao Estado (redução na arrecadação de impostos e cessão de parte da estrutura olímpica) em curto, médio e longo prazos.

1.1.7 Lucro olímpico

Se de um lado há dividendos custosos para o Governo local, por outro, há fontes importantes de aquisição financeira. Além dos evidentes ganhos de imagem e de turismo, já abordados anteriormente, três elementos destacam-se cada vez mais nos Jogos contemporâneos: patrocínios oficiais, venda de ingressos e direitos de transmissão.

Em relação aos patrocinadores, existem dois programas de captação. O primeiro deles, sob responsabilidade e gestão do Comitê Olímpico Internacional, é o Programa TOP – The Olympic Partners. O objetivo é estabelecer relacionamentos de longo prazo com grandes marcas, renovando contratos altamente lucrativos a cada quatro anos (GOULART, 2017, p. 29). Às marcas, o COI oferece exclusividade em diversas ações globais de Marketing, que incluem – além da própria competição olímpica dos Jogos de verão e inverno – as outras diversas competições esportivas supervisionadas pelo órgão internacional e coordenadas pelos diversos Comitês Organizadores nacionais.

Em contrapartida, as marcas devem seguir rigorosamente os princípios da competição, presentes na própria Carta Olímpica, quanto a várias restrições de marketing, proibindo ações que coloquem o esporte em segundo plano.

O COI, entretanto, observa a importância da prioridade do esporte sobre a comercialização do evento e, portanto, mantém políticas rígidas sobre as atividades comerciais relacionadas ao Movimento Olímpico e aos Jogos Olímpicos. Entre elas, o COI não permite a existência de propaganda ou qualquer outro tipo de mensagem comercial visível dentro ou ao redor das instalações onde os Jogos Olímpicos são realizados visíveis ao espectador na localidade ou na transmissão. Isso significa que nenhum tipo de exposição de marca é permitido nos estádios, nas roupas dos espectadores ou no uniforme dos atletas, treinadores e juízes. Na transmissão televisiva não é permitida nenhum tipo de associação comercial; para que haja controle dos programas de patrocínio e número de patrocinadores, o COI permite que apenas poucas empresas sejam patrocinadoras e se assegura de que, no programa TOP, cada um dos patrocinadores possua exclusividade global em sua categoria. (GOULART, 2017, p. 24-25)

No quadriênio 2009-2012, o Programa TOP gerou receita de U\$950 milhões, tendo como grande chamariz a competição londrina, uma das mais caras e bem organizadas da história.

Já no período 2013-2016, foram arrecadados cerca de U\$ 1 bilhão, segundo relatório divulgado pelo próprio COI¹⁰, autorizando aos patrocinadores ações de publicidade e marketing nos Jogos Olímpicos de Inverno de Sochi, em 2014, e nos Jogos do Rio de Janeiro, em 2016.

No total, foram 11 patrocinadores no ciclo olímpico brasileiro, dez dos quais já faziam parte dos apoiadores oficiais dos Jogos de Londres 2012. São eles: Coca Cola (a mais antiga parceria, iniciada em 1986), Visa, Panasonic, McDonald`s, Samsung, Atos Tecnologia, Ômega Relógios, General Eletric, P&G, Dow (Companhia Química) e Bridgestone.

Outra possibilidade de captação vem diretamente de cada localidade-sede, sendo permitido a elas firmarem parceiras, sempre sob supervisão do COI, que trabalhem a imagem das marcas apenas dentro da cidade olímpica. A esse programa de patrocínio local, intitulado *Olympic Games Domestic Sponsorship*, são definidas três categorias: patrocinadores, apoiadores e fornecedores. Nos Jogos Rio 2016, foram mais de quarenta empresas de diversos segmentos que fecharam esse tipo de patrocínio, diretamente com o Comitê Olímpico Brasileiro. Um dos casos interessantes da competição brasileira foi a parceria com a Petrobrás, no valor de R\$10,5 milhões (GOULART, 2017, p. 51), voltado exclusivamente à competição paralímpica.

¹⁰ Os valores referentes ao patrocínio das competições olímpicas estão disponíveis no Relatório de Marketing produzido pelo Comitê Olímpico Internacional, após os Jogos Rio 2016, e disponível no portal oficial do Comitê, no menu “Sponsors” (<https://www.olympic.org/sponsors>).

Outra fonte expressiva de renda vem da venda de ingressos, processo sob responsabilidade do Comitê Olímpico local. Nos Jogos Rio 2016, foram vendidos 6,2 milhões de ingressos de um total de 6,5 milhões. A arrecadação total foi de R\$1,140 bilhões, segundo o Comitê (COI, 2017, p. 101).

Por fim, outro recurso financeiro fundamental para as competições olímpicas, que se configuram ano após ano como um dos elementos mais importantes para o equilíbrio financeiro dos megaeventos esportivos, são os direitos de transmissão. A primeira competição olímpica a contar com esse recurso foi em 1948, nos Jogos de Londres. A rede BBC comprou os direitos e transmitiu as modalidades para mais de 500 mil telespectadores ingleses, num total de 64 horas de programação. Oito anos antes, em 1936 (Berlim), as Olimpíadas já tinham contato com transmissão televisiva, mas ainda de forma localizada, limitando-se a regiões próximas aos locais de realização dos jogos (GOULART, 2017, p. 26).

De forma crescente em quase 70 anos, os direitos de transmissão tornaram-se cada vez mais especializados e com negociações envolvendo cifras de algumas centenas de milhões de dólares, até chegar à casa dos bilhões, quando os eventos tornaram-se globalmente midiáticos.

Aos poucos, o COI passou a negociar separadamente com os diferentes mercados nacionais de meios de comunicação. Ainda que no começo este fenômeno tenha gerado certa desconfiança, a nova estratégia de negociação permitiu que houvesse uma valorização dos contratos. E as emissoras interessadas teriam agora de fazer seu lance de forma planejada, calculando resultados futuros. Tudo para poder oferecer um entretenimento espetacular e exclusivo para um público bastante amplo e variado, assim como, obviamente, para vender inserções publicitárias na grade de programação. Esta nova estratégia – aliada à percepção dos diretores de mídia das grandes emissoras – fez com que o valor pago pelo direito de transmissão subisse a cada edição dos Jogos Olímpicos. (POYNTER, 2007, p. 15, tradução nossa)

Seguindo essa tendência de audiências televisivas cada vez mais massivas para acompanharem os Jogos Olímpicos, a competição no Rio de Janeiro foi um recorde, tanto no número de telespectadores e internautas, quando na quantidade de emissoras que cobriram o evento.

Os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro foram os mais consumidos da história, levando em consideração a cobertura na televisão e nas plataformas digitais, assim como o engajamento nas mídias sociais. Metade da população mundial assistiu aos Jogos Olímpicos Rio 2016, com os telespectadores tendo acesso ao maior conteúdo olímpico da história. A média de audiência foi 20% maior no Rio do que em Londres, com 584 canais de TV, mais de 270 dedicados a

plataformas digitais e centenas de páginas oficiais nas plataformas de mídias sociais. (COI, 2017, p. 23, tradução nossa)

Na tabela 3, é possível ter uma ideia do que representam os direitos de transmissão para o aporte financeiro das competições olímpicas e como os acordos foram de tornando sucessivamente crescentes.

Tabela 3 – Direitos de Transmissão dos Jogos ao longo dos anos

Data	Localidade Sede	Valores – Direitos de Transmissão (em milhões de U\$)
1960	Roma	1,178
1964	Tóquio	1,578
1968	Cidade do México	9,750
1972	Munique	17,79
1976	Montreal	34,86
1980	Moscou	87,98
1984	Los Angeles	286,9
1988	Seul	402,6
1992	Barcelona	636,0
1996	Atlanta	898,2
2000	Sydney	1.331
2004	Atenas	1.494
2008	Pequim	1.706
2012	Londres	3.800
2016	Rio de Janeiro	4.200

Fontes: (POYNTER, 2007, p. 16); (OLIVEIRA, 2011, p. 262); (Olympicgames.org)

Em relação aos Jogos Rio 2016, Rede Globo, Record, Bandeirantes (TVs abertas) e os canais por assinatura Sportv (que utilizou uma estrutura de transmissão com 16 canais), Record News e BandSports foram as emissoras oficiais, ou seja, adquiriram diretamente do COI (Comitê Olímpico Internacional) os direitos de transmissão.

Após um histórico de monopolização das transmissões, as competições em solo brasileiro atraíram atenção do mercado midiático nacional e, assim, o próprio COI optou por negociar vendas a mais de uma emissora. A estratégia deu certo e registrou-se a maior

audiência olímpica no País, segundo o próprio Comitê Olímpico Internacional (COI, 2017). Nove em cada dez brasileiros assistiram pelo menos a uma cobertura olímpica, um aumento de 117% em relação às pessoas que declararam ter acompanhado os Jogos de Londres, em 2012.

A final do futebol masculino, por exemplo, que teve o Brasil campeão pela primeira vez na história, atraiu uma audiência combinada de mais de 47 milhões de pessoas, o maior registro desde 2006, quando o sistema de medição de audiência olímpica foi instalado (COI, 2017, p. 31).

1.2 Jogos Olímpicos de Verão – a competição em terras cariocas

Os Jogos Olímpicos de verão caracterizam-se por serem o maior evento esportivo mundial. A competição sediada no Brasil reuniu mais de 11 mil atletas de 206 países, além de 6,6 milhões de turistas estrangeiros, que geraram um faturamento total de US\$ 6,2 bilhões, de acordo com levantamento oficial do Comitê Olímpico Internacional¹¹. Os Jogos Rio 2016 tiveram ainda mais visibilidade pelo seu caráter de ineditismo, uma vez que foi a primeira vez que a América Latina sediou uma competição olímpica.

Tamanha infraestrutura esportiva e urbana justifica-se pela grandiosidade do evento, que contou com centenas de competições em apenas 16 dias de evento oficial (5 a 21 de agosto de 2016, considerando apenas os Jogos Olímpicos), sem contar a realização dos Jogos Paralímpicos.

Além das melhorias estruturais da cidade, como reformas, ampliações no metrô e adequações dos aeroportos, e o investimento de R\$ 5 bilhões na indústria do turismo¹², as construções esportivas contaram com o Parque Olímpico (localizado na Barra da Tijuca e principal local de realização dos Jogos, contendo as arenas 1 e 2, o Centro Olímpico de Tênis e o Velódromo), a Arena do Futuro, o Complexo Esportivo de Deodoro (posteriormente sob supervisão e utilização do Exército brasileiro), o Complexo Aquático, o campo de Golfe, a Vila Olímpica, além da revitalização do entorno do Engenho e da construção do Centro Internacional de Transmissão.

¹¹ Dados disponíveis em <https://www.olympic.org/news/olympic-games-rio-2016-economic-legacy>. Acessado em 12 de novembro de 2018.

¹² Dados retirados do portal oficial do Comitê Olímpico Internacional (OlympicGames.org). Disponível em <https://www.olympic.org/news/olympic-games-rio-2016-economic-legacy>. Acessado em 12 de novembro de 2018.

Soma-se a isso, é claro, a atenção de várias empresas em busca de utilizar-se da marca “Rio de Janeiro” nas suas ações, ressaltando uma forte conexão positiva que o consumidor tem com as imagens cariocas tradicionalmente reforçadas em filmes, músicas e outros produtos massivos (REIS, 2016).

1.2.1 Comitê Rio 2016

No que se refere ao Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, conhecido apenas como Comitê Rio 2016, há uma grande dificuldade em encontrar materiais bibliográficos e até mesmo fontes oficiais que conceituem o que é este órgão, suas funções e a razão de sua existência enquanto uma instituição privada.

Dada essa escassez, as informações contidas neste tópico reúnem conteúdos presentes em materiais dos mais diversos, desde a legislação brasileira criada especialmente para os Jogos, relatórios e auditorias de instituições governamentais, até Press Kit da competição – materiais entregues pela organização da Rio 2016 à imprensa – e reportagens veiculadas nos meios de comunicação de massa.

A criação do Comitê Rio 2016 data de 22 de dezembro de 2009, e ocorreu durante a Assembleia Geral do Comitê Olímpico Brasileiro, que estabeleceu o presidente do COB – à época, Carlos Arthur Nuzman – como representante máximo da instituição recém-criada. A previsão é que a dissolução do órgão aconteça em 2023.

Atendo-se primeiramente aos aspectos legais, a Lei nº 13.284, de 10 de maio de 2016¹³, dispõe sobre todas as medidas referentes aos Jogos Olímpicos Rio 2016, alterando, inclusive, algumas leis anteriores que versavam sobre a organização dos Jogos (Leis 12.035, de 2009, e 12.780, de 2013).

Em seu artigo III, há uma rápida definição do que vem a ser o Comitê Rio 2016. “Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016: associação de direito privado sem fins lucrativos, com o objetivo de promover, organizar e realizar, em conjunto com o COI e o IPC, os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016 (BRASIL, 2016, sp).

No âmbito organizacional, o Comitê Rio 2016 reporta-se diretamente ao COI – Comitê Olímpico Internacional –, sendo a instituição que faz a interlocução entre os

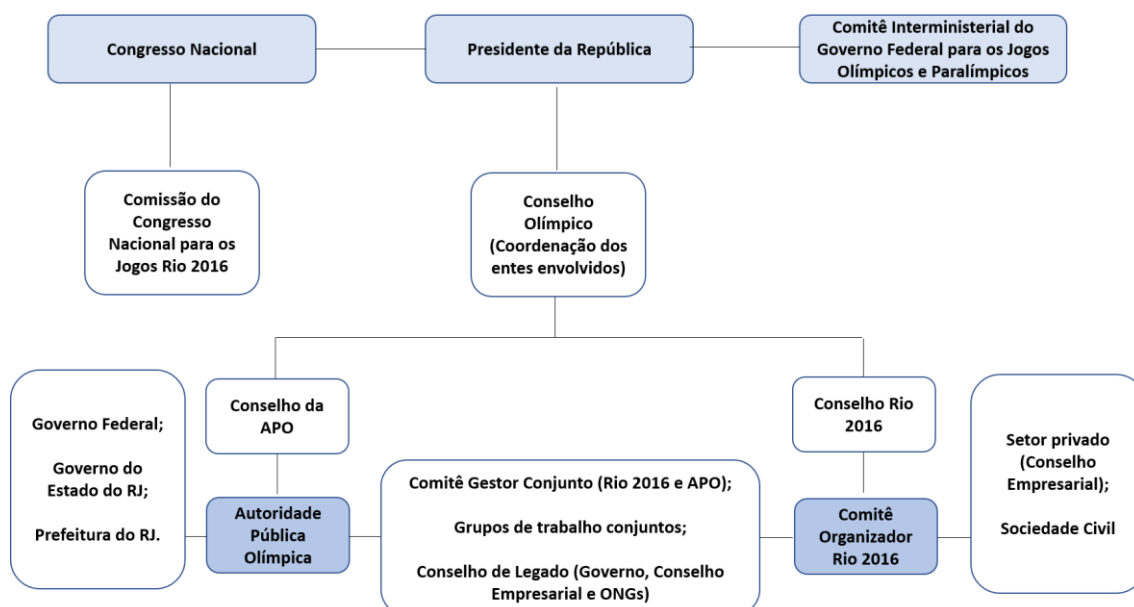
¹³ O conteúdo completo da Lei está disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13284.htm

agentes nacionais (COB e governos – federal, estadual e municipal) e internacionais. Esse papel fica claro, por exemplo, no relatório de situação sobre os Jogos, elaborado pelo Tribunal de Contas da União, em 2013.

A missão de organizar os Jogos Olímpicos é confiada pelo COI a um organismo constituído na cidade anfitriã. A partir da constituição pelas autoridades locais de um COJO, esta entidade passa a se reportar diretamente ao COI, do qual recebe instruções. Esse órgão executivo é constituído por um membro do COI e do governo central, pelo Presidente e pelo Secretário-Geral do Comitê Olímpico Local e por participante designado pela cidade anfitriã. Além disso, em geral, inclui representantes das autoridades públicas e outras figuras principais. No Brasil, desempenhando o papel de COJO, foi criado o Comitê Organizador Rio 2016 sob a forma de associação civil de direito privado, com natureza desportiva, sem fins econômicos, formada por confederações brasileiras olímpicas, pelo Comitê Olímpico Brasileiro e pelo Comitê Paralímpico Brasileiro. (Tribunal de Contas da União, 2013, p. 21-22)

A relação entre o Comitê Organizador e as outras instituições fica clara no organograma completo dos Jogos. É interessante notar a infinidade de ligações diretas que esse órgão acabou por desempenhar com os outros órgãos co-responsáveis pela competição.

Gráfico 3: Organograma – Jogos Olímpicos e Paralímpicos – Rio 2016



(GOVERNO FEDERAL, 2009, p. 72)

Do ponto de vista das atribuições do Comitê, já no Dossiê de Candidatura da capital carioca, em 2009, havia uma clara sinalização em responsabilizar o novo órgão por tudo o que se relacionava às competições, desde o planejamento, contratação de serviços e ação com patrocinadores, até delegações, mídias, turistas, voluntários e a organização das disputas esportivas em si.

De acordo com material veiculado em setembro de 2014 pelo próprio Governo Federal em sua página oficial¹⁴, as atribuições do Comitê dividiram-se em seis diretorias executivas, considerando a extensa quantidade de ações: Finanças, Engajamento, Esportes, Comercial, Operações e Infraestrutura. Abaixo dessas Diretorias, havia 56 áreas funcionais, que lidavam com questões específicas dos Jogos. Essa expressiva criação de departamentos dá uma noção da abrangência de atividades que saem dos órgãos públicos e dos Comitês (COI e COB) e vão diretamente para a nova instituição.

Apesar da total autonomia e responsabilidade em todos os âmbitos, o Comitê Rio 2016 mantém uma relação direta com os outros órgãos.

A estrutura de organização proposta abaixo apresenta as relações entre o Comitê Organizador e as seguintes entidades, fundamentais para o sucesso dos Jogos: • Os três níveis de Governo do Brasil (Federal, Estadual e Municipal); • Os Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros; • O Conselho Olímpico, que compreende a Presidência do Comitê Interministerial do Governo Federal, a Presidência da APO, o Governador do Estado do Rio de Janeiro, o Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro, a Presidência do Comitê Organizador Rio 2016 e os Presidentes do Comitê Olímpico Brasileiro e do Comitê Paraolímpico Brasileiro; • A principal entidade estatutária de entrega dos Jogos – APO, assim como a DTTO e a DOS; • A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), representando o Ministério da Justiça, responsável por liderar a força integrada de segurança única, formada pelas agências de segurança relevantes de cada nível de Governo sob uma estrutura única de comando. (COMITÊ RIO 2016, 2009, p. 70)

Para a realização de todas as ações que lhe cabiam, o Comitê Rio 2016 contou com 6 mil funcionários contratados¹⁵ e uma verba de R\$7,4 bilhões, segundo guia oficial dos Jogos, disponibilizado à imprensa (GOVERNO FEDERAL, 2016a, p. 12).

¹⁴ As informações podem ser acessadas no endereço <http://www.brasil.gov.br/noticias/esporte/2014/08/especial-conheca-a-trajetoria-da-candidatura-do-rio-de-janeiro-para-os-jogos-olimpicos-de-2016>

¹⁵ O quadro de funcionários já se consolidara antes mesmo dos Jogos começarem, a fim de participarem de todos os eventos-teste iniciados cerca de um ano antes da competição oficial. Para mais informações, acesse: <http://www.brasil2016.gov.br/pt-br/noticias/numeros-comprovam-o-sucesso-dos-eventos-teste-para-os-jogos-rio-2016>.

Entretanto, após a finalização da competição olímpica brasileira, não faltam polêmicas envolvendo o Comitê Organizador, já que, conforme destacado, ele é o órgão responsável pela execução do evento, incluindo o pagamento de centenas de prestadores de serviços.

De acordo com reportagens divulgadas em importantes veículos de comunicação do País, as dívidas referem-se a ações judiciais (cerca de 60% do total), fornecedores (cerca de 35%) e impostos e taxas¹⁶.

O dado mais preocupante é que, ano após ano, o montante aumenta de forma significativa. De acordo com reportagem do site Globoesporte.com¹⁷, veiculada em novembro de 2018, um relatório de auditoria independente ao qual o veículo teve acesso indicou uma dívida de R\$ 267,8 milhões de reais.

Já em fevereiro de 2019, o mesmo veículo de comunicação apontou que a dívida havia crescido para R\$ 420 milhões, valor confirmado à reportagem pelo Diretor Executivo do Comitê, Ricardo Trade¹⁸. É importante ressaltar que as trocas no alto comando do Comitê iniciaram-se em outubro de 2017, após a prisão do então Presidente do COB e também Diretor do Comitê, Carlos Arthur Nuzman. Ele é acusado de participação em um esquema de compra de votos para a escolha do Rio como sede olímpica.

De todas as empresas que mais têm a receber, a que se destaca é a francesa GL Events, responsável pela montagem de estruturas temporárias, que tenta reaver R\$ 52 milhões.

O grande impasse no período pós-Olímpico é sobre quem pagará as contas, uma vez que o Comitê Rio 2016 já justificou não possuir recursos para tal. Além disso, por lei, o Governo Federal não tem obrigação de arcar com os valores, cabendo ao governo estadual e à prefeitura carioca assumirem os dividendos.

¹⁶ A esse respeito, verificar reportagem veiculada pelo site [Globoesporte](http://Globoesporte.com), no mês de novembro de 2018: <https://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/comite-organizador-dos-jogos-do-rio-dobrou-divida-e-fechou-2017-com-r-267-milhoes-a-pagar.ghtml>

¹⁷ Consultar reportagem completa em <https://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/comite-organizador-dos-jogos-do-rio-dobrou-divida-e-fechou-2017-com-r-267-milhoes-a-pagar.ghtml>.

¹⁸ A reportagem do site [globoesporte.com](http://Globoesporte.com) foi veiculada no dia 9 de fevereiro de 2019. O conteúdo completo pode ser acessado em <https://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/divida-do-comite-organizado-rio-2016-chega-a-r-420-milhoes-sem-previsao-de-pagamento.ghtml>.

1.2.2 Estrutura de Comunicação

Do ponto de vista da comunicação, a complexidade de um megaevento dessa envergadura diz respeito à diversidade de públicos para os quais são direcionadas as ações: população local e nacional, turistas, espectadores, voluntários, atletas, patrocinadores, poderes públicos e as próprias mídias brasileiras e internacionais representam a gama de interlocutores a interagir com os discursos oficiais dos órgãos brasileiros.

Essa amplitude na divulgação olímpica se justifica não apenas pela grande quantidade de stakeholders, mas pelos impactos do evento, que vão muito além do esporte, registrando contornos políticos, econômicos, culturais, sociais e organizacionais.

Considerando os Jogos Olímpicos um acontecimento global, eles envolvem uma infinidade de órgãos esportivos e governamentais inteira ou parcialmente responsáveis pelo evento, que dele querem usufruir também para ganhar prestígio e notoriedade. Governos Federais, estaduais, municipais, além de instituições olímpicas nacionais e internacionais disputam espaço em busca de visibilidade e imagens positivas.

No caso brasileiro, Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Comitê Olímpico Internacional (COI), Governo Federal via Ministério dos Esportes, Governo Estadual e Prefeitura do RJ trabalhavam na busca de divulgação corporativa a partir do Jogos Rio 2016.

Nesse sentido, a comunicação organizacional montada torna-se fundamental para o sucesso dos Jogos, seja para atender a todos os stakeholders envolvidos, seja para criar uma estrutura na qual as instituições trabalham sinergicamente, sem ruídos na comunicação causados por interesses particulares.

Embora haja uma grande escassez de bibliografia sobre a estrutura de comunicação dos Jogos Rio 2016, seja de estudos acadêmicos ou ainda de materiais oficiais divulgados pelos órgãos responsáveis pela competição (COI, COB, Comitê), é possível verificar que a Diretoria de Comunicação é uma das mais complexas dos Jogos Olímpicos¹⁹.

¹⁹ As fontes utilizadas para a construção desse item da tese baseiam-se em três recursos: (1) materiais produzidos pelo Comitê Rio 2016 e disponibilizado aos voluntários e imprensa; (2) reportagem sobre a Comunicação dos Jogos Rio 2016, publicada pela ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (disponível em <http://www.aberje.com.br/revista/o-apogeu-da-comunicacao-dos-grandes-eventos/>); (3) entrevista realizada com Flavia Fontes, Gerente de Voluntariado do Comitê Rio 2016, transcrita integralmente no apêndice 3.

Na edição brasileira, a Direção Executiva de Comunicação ficou sob responsabilidade de Mario Andrada, que assumiu o cargo em agosto de 2013 e continuou com suas atribuições até março de 2018, respondendo às demandas de comunicação também no período Pós-Olímpico.

Um dos principais produtos de comunicação dos Jogos foi a elaboração do portal rio2016.com, que ficou no ar apenas até a conclusão das competições olímpicas e paralímpicas. No local, a Diretoria de Comunicação disponibilizava diversos canais, tanto para o público em geral (compra de ingressos, informações sobre atletas e modalidades), quanto para os jornalistas, por meio de uma sala de imprensa virtual destinado aos profissionais do mundo todo.

Além do atendimento às solicitações da imprensa, a Diretoria de Comunicação ficou responsável pela gestão das redes sociais oficiais, da organização dos eventos relacionados aos Jogos e das publicações oficiais, como newsletters e manuais técnicos (inclusive orientações para jornalistas sobre como atuarem nos Jogos).

Em razão das variadas ações de divulgação (competições, cerimônias de aberturas, andamento das construções, voluntariado, suporte aos patrocinadores, venda de ingressos, recepção das delegações etc), a partir de 2015, a área de comunicação passou a terceirizar algumas demandas entre agências privadas nacionais, que conquistaram o direito de atuação nos Jogos, após licitações abertas pelo Comitê Rio 2016.

Dentro da comunicação, existem 5 agências que cuidam da produção de conteúdo, divididas em áreas. Quando a demanda é por ingressos, a agência responsável é a In Press; a Publicom S2 atende os voluntários; a MKTMix, os produtos licenciados; a Ideal cuida da cultura; e a Approach, a educação. (PIRES, 2016, s/p)

Tendo em vista as dimensões de um megaevento e as solicitações da imprensa do mundo todo, uma das preocupações centrais da Diretoria de Comunicação – por meio do Centro Aberto de Mídia – baseou-se na tentativa de se criar um atendimento mais próximo e personalizado à imprensa. Por essa razão, a linha de conduta dos jornalistas do Comitê Rio, responsáveis pelo atendimento às mídias, foi trabalhar uma Assessoria de Imprensa reativa, sem a produção de *press releases* e atendendo especificamente cada solicitação.

Essa estratégia deve-se, em grande parte, à diversidade de interesses de centenas de jornalistas, que representaram mais de mil organizações midiáticas presentes nos Jogos Rio 2016, provenientes de 205 países.

Gráfico 4: cobertura jornalística por países



Fonte: My role in the Games – Press Operations, Comitê Rio 2016, p. 9²⁰

Quanto ao Centro de Mídia (*Main Press Centre – MPC*), este ficou localizado próximo ao Parque Olímpico da Barra da Tijuca, ao lado do Centro de Transmissão Internacional, oferecendo vários serviços à imprensa.

Dentre os ambientes de destaque da edição brasileira está o Info+, uma plataforma digital disponibilizada à imprensa desde o primeiro dia dos Jogos, com todas as informações importantes para a mídia cobrir as modalidades. Os conteúdos produzidos abrangiam calendários das competições; resultados em tempo real; quadro de medalhas; alertas de novidades, de acordo com as preferências do jornalista; recordes olímpicos e mundiais; biografias; resultados do último ciclo olímpico; previsões do tempo; informações sobre o transporte dos jornalistas para cada competição etc. (COMITÊ RIO 2016, 2016b, p. 64).

Uma versão móvel da plataforma, chamada MyInfo+, permitia também que a imprensa acessasse todos os dados remotamente, bastando digitar login e senha realizados

²⁰ Esse material foi entregue pelo Comitê Rio 2016 a todos os voluntários que trabalharam no Centro de Mídia dos Jogos Olímpicos, a fim de orientá-los quanto ao correto trabalho com os jornalistas presentes na competição.

no credenciamento. O setor responsável por adicionar todo esse conteúdo, da maneira mais rápida e completa possível, denominou-se Olympic News Service (ONS), agência de notícias oficial dos Jogos Rio 2016. “Administrado por jornalistas profissionais experientes, o ONS é responsável pela coleta, produção e distribuição de uma ampla variedade de notícias. O objetivo é fornecer informações rápidas, precisas e imparciais para apoiar a mídia que cobre os Jogos Olímpicos.” (COMITÊ RIO 2016, 2016a, p. 31)

Independentemente dos setores a serem considerados, todo plano de comunicação baseou-se em três princípios: divulgar o evento brasileiro como “os Jogos do Legado”, dar atenção especial a divulgações envolvendo economia de recursos e otimização das verbas e, por fim, potencializar a informação de que os Jogos Rio 2016 não deixariam nenhum “elefante branco”, ou seja, obras custosas sem utilidade após as competições (PIRES, 2016).

A partir de 2015, quando as demandas de comunicação passaram a ser cada vez mais intensas e específicas a cada setor, houve uma visível descentralização dos trabalhos, que coincidiu – conforme já mencionado – com a escolha de cinco agências para terceirização dos trabalhos. Essa alteração nas formas de se comunicar rendeu mais autonomia a cada setor envolvido na gestão das informações.

Por exemplo, no que diz respeito ao voluntariado, âmbito central do presente estudo, a Diretoria de RH, departamento onde se encontrava a comunicação aos voluntários, precisou segmentar algumas atuações.

A gente tinha dentro da Diretoria de RH uma equipe de comunicação interna. Essa equipe cuidava de voluntários e de funcionários. As estratégias eram separadas, mas algumas coisas eram parecidas. Havia estratégias que funcionavam para os dois públicos. Mas, em 2015, a gente percebeu que o nosso volume de voluntários era muito grande. Foi nessa época que contratamos uma pessoa de comunicação para trabalhar diretamente comigo e o Mário [Diretor Executivo de Comunicação] colocou a Publicom [empresa terceirizada] com a gente. A partir daí, de 2015 a 2016, a gente criou quase que um paralelo, que pensava apenas a comunicação com os voluntários. (FONTES, 2018, informação verbal)²¹

Com o crescimento das demandas, cada setor passou a elaborar ações próprias, com maior autonomia de escolha e aprovação das estratégias. Apenas divulgações especiais passavam pela Diretoria Geral de Comunicação. Além disso, o contato com os

²¹ Entrevista concedida por FONTES, Flavia. Entrevista I. [20 de dezembro de 2018]. Entrevistador: Flávio Agnelli Mesquita. São Paulo, 2018. 1 arquivo .mp3 (41 min.). A entrevista encontra-se transcrita, na íntegra, no apêndice 3 desta tese.

outros órgãos envolvidos com os Jogos, como o COI, o COB e o próprio Ministério dos Esportes, ficou restrito a algumas ações conjuntas de divulgação, mas sem um relacionamento próximo e permanente.

Em razão dessa autonomia exigida pela própria abrangência e complexidade dos Jogos, os setores passaram então a criar estratégias muito mais focadas às suas necessidades.

Como recorte para a análise, o capítulo 3 detalhará todas as estratégias e ações de comunicação empreendidas pela área responsável pelos voluntários, tanto no que diz respeito à comunicação prévia, quanto à realizada no momento dos Jogos (e até mesmo posterior à competição olímpica).

CAPÍTULO II

Comunicação Organizacional e Megaeventos

A bibliografia existente a respeito da comunicação feita pelas organizações traz diferentes nomenclaturas para categorizar esse tipo de trabalho. O termo “comunicação empresarial” foi largamente utilizado principalmente no período de instalação e consolidação da área no Brasil. Após da década de 1950, quando várias multinacionais instalaram-se no País e trouxeram consigo uma embrionária cultura de comunicação, especialmente aquelas com sede nos Estados Unidos, a academia trabalhou com maior ênfase as terminologias *jornalismo empresarial* e *comunicação empresarial*.

Entendia-se por essa atuação, principalmente, o relacionamento com o consumidor, visando à aceitação do produto, e com o público interno, na expectativa de que este tivesse orgulho do local de trabalho. As verbas e tipos de atuação do comunicador, no entanto, eram bem reduzidos²².

Posteriormente, a Ditadura Militar intensificou em âmbito público esse tipo de atuação, principalmente no trabalho de Assessoria de Imprensa, na tentativa de controlar as divulgações realizadas pelos meios de comunicação de massas²³.

A abordagem inicial da comunicação enquanto instrumento empresarial ocorre principalmente até a década de 1990 e início dos anos 2000, em obras como a de Palma (1983), Torquato (1986), NEVES (2000), dentre outros.

Posteriormente, a amplitude assumida pela área de comunicação elevou as análises não mais para empresas privadas, mas também para órgãos públicos (que ampliaram os já existentes departamentos de comunicação), organizações não-governamentais, fundações, sindicatos, escolas, agremiações, partidos políticos, clubes e qualquer tipo de instituição. Tem-se, então, a necessidade de estender o escopo terminológico para uma abordagem que realmente contemplasse a infinidade de atuações do comunicador.

²² A esse respeito, consultar TORQUATO, 2009, p. 8

²³ A esse respeito, consultar TORQUATO, 2009, p. 8

Nesse sentido, ganha força a utilização dos termos *comunicação institucional* e *comunicação organizacional*.

O próprio autor e pesquisador Gaudêncio Torquato (2009), referência nos estudos em jornalismo empresarial na década de 1980, reconhece na contemporaneidade a necessidade de revisitar não apenas a terminologia empregada anteriormente por ele, mas a própria ampliação conceitual da área.

Na esteira do desenvolvimento das modalidades da comunicação – nas áreas impressa e eletrônica, nas novas tecnologias –, com base na moldura de evolução dos modelos e da multiplicação das estruturas e, ainda, por meio da observação de que nem todos os entes sociais produtivos são empresas, mas integram o universo das organizações, passei a adotar, no mercado e em cursos de graduação e pós-graduação, a designação *comunicação organizacional*, em vez de *comunicação empresarial*. (TORQUATO, 2009, p. 26)

Margarida Kusch (2006) também aponta para a utilização de *comunicação organizacional* como uma terminologia capaz de abarcar toda a complexidade de atuação. A autora cita, por exemplo, estudiosos de países europeus, do Canadá e da América Latina que adotam a nomenclatura de *organizações* para trabalhos de comunicação que consideram as suas várias modalidades (interna, administrativa e mercadológica).

Lucia Helena Sanchez (2007) faz coro a esse tipo de utilização terminológica, defendendo a pertinência da escolha pela denominação *organizacional*.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se liga, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa. (...) Abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresentando maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organizações – públicas, privadas, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc, não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”. (SANCHEZ, 2007, p. 124)

Portanto, parece-nos haver um consenso acadêmico nesse sentido, fator pelo qual a presente tese também aplicará a expressão *comunicação organizacional*. No entanto, para além das diferenciações terminológicas do campo de estudo, as várias especificidades desse trabalho também possuem nomenclaturas distintas que precisam ser destacadas.

No campo da comunicação com os públicos diretamente relacionados às organizações, atuação que abordaremos com detalhes a seguir, é possível encontrar

denominações dissonantes, dependendo do autor, de sua área de pesquisa e do próprio país de origem.

Kevin Stephen Ruck, em sua tese de doutorado, defendida em 2006, na Lancashire Business School (Inglaterra), faz uma ampla revisão bibliográfica voltada justamente a apontar as particularidades terminológicas. Logo no início do material, ele cita mais de uma dezena de autores e suas visões acerca da área²⁴. Dentre as denominações mais comuns, estão comunicação interna, relações internas, comunicação com funcionários, relações com funcionários, relações públicas internas e comunicação da equipe.

Algumas das perspectivas, entretanto, parecem reduzir esse tipo de atuação a apenas um stakeholder – o funcionário – e a um trabalho destinado a organizar as atividades do dia a dia e fazer com que a produção ocorra dentro de um bom clima organizacional.

A comunicação nas organizações estabelece-se, para além dessa delimitação de um único stakeholder, como um trabalho visando aos vários tipos de públicos diretamente relacionados com o cotidiano organizacional, dos quais obviamente fazem parte os funcionários, mas estendem-se também aos terceirizados, acionistas e outras categorias que eventualmente podem fazer parte da dinâmica interna das organizações. No caso da presente pesquisa, por exemplo, os próprios voluntários olímpicos estariam inseridos também neste tipo de ação, uma vez que assumem toda a lógica de produção do evento e as responsabilidades pelo bom andamento da competição, voltando-se à prestação de um serviço de qualidade aos públicos finais (atletas, delegações, espectadores).

2.1 Da definição terminológica à conceituação da área

A interação entre instituições e seus públicos segue características muito similares, independentemente da área a ser considerada. Do âmbito público ao privado, do trabalho no varejo ao atacado, de empresas automobilísticas a alimentícias, o que se busca é trabalhar imagens positivas das organizações visando à construção de uma reputação positiva das marcas.

A correta gestão das imagens vem se destacando como um elemento-chave no espectro empresarial, deixando de ser um mero apêndice organizacional e ocupando um

²⁴ A relação de autores e suas respectivas nomenclaturas estão disponíveis em RUCK, 2016, p. 6.

local de grande relevância no organograma das organizações. Isso porque o valor imaterial das marcas tornou-se, na realidade, o grande patrimônio a ser mantido atualmente²⁵.

O crescimento vertiginoso das indústrias eletrônicas, ligadas à tecnologia e à digitalização, consolidadas por meio de empresas de todos os portes, acopladas especialmente no Vale do Silício, evidenciaram que as imponentes fábricas e sedes físicas coexistem agora com organizações que encontram no universo digital sua grande estrutura. Nesse sentido, fundamentam-se, sobretudo, por meio de um enorme cuidado com suas imagens. “A imagem institucional transforma-se em uma aura que recobre toda a empresa e exala seus valores, seus princípios, sua filosofia – enfim, tudo aquilo em que é preciso crer para ver” (BRANDÃO e CARVALHO, 2003, p. 190)

Esse novo tipo de patrimônio – que se revela através de bens intangíveis, como imagem pública, reputação institucional, sedução das marcas etc – passa a se tornar um instrumento muito valioso para os comunicadores²⁶.

A esse respeito, é importante destacar, ainda que brevemente, as conceituações acerca dos conceitos de identidade, imagem e reputação. A primeira refere-se às características inerentes à instituição, ao seu DNA. Portanto, trata-se de um elemento impossível de ser trabalhado pela comunicação organizacional. “A identidade organizacional não está sujeita a mudanças porque ela constitui um princípio que jamais pode se alterar.” (IASBECK, 2009, p. 11)

O foco recairia, portanto, aos outros dois polos que completam a formação das marcas. Primeiramente, o grande trabalho do comunicador está direcionado à imagem organizacional, entendendo-a como as formas pelas quais seus diferentes públicos a enxergam. Tem-se aí, portanto, um elemento extremamente instável, já que a todo momento criam-se imagens diferentes relacionadas às organizações.

A imagem é um fator inacabado, por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações, podendo alterar ou não seu significado simbólico, dependendo do modo e constância em que são emitidas novas informações e como estas são recebidas e percebidas. (ALMEIDA, 2009, p. 228)

²⁵ A esse respeito, ver BUENO, 2003, p. 8

²⁶ BUENO, 2014, p. 51-52 destaca mais detalhes sobre o relacionamento que se estabelece entre marcas e consumidores no momento em que há uma supervalorização dos chamados bens ativos intangíveis.

Deve-se ressaltar que, embora as imagens sejam frequentemente trabalhadas e moldadas pelas equipes de comunicação, elas necessitam basear-se na identidade organizacional. Caso contrário, especialmente numa época caracterizada pelo rápido compartilhamento de informações, o público descobrirá incongruências entre o que se divulga (qualidade de um produto, produção baseada em conceitos sustentáveis, ética etc) e o que realmente a organização faz em seu dia a dia (diminuição de custos, desrespeito aos funcionários etc). Como resultado, a tentativa de divulgar imagens positivas terá um efeito contrário, algo não muito raro de se ver atualmente, em empresas de diversos segmentos²⁷.

O que se está em jogo, na realidade, é a credibilidade da marca, entendida por Neves (2000, p. 23) como o elemento que estrutura as empresas e que garante vantagens competitivas.

Por fim, a reputação se caracterizaria como resultado das imagens (positivas ou negativas) que se tem a respeito da organização ao longo do tempo. Enquanto as imagens são fortemente variáveis, moldáveis e mutáveis, a reputação é uma percepção construída num período significativo, que obviamente pode ser alterada (positiva ou negativamente), mas apenas por um processo contínuo de trabalhos com suas imagens.

A palavra reputação vem dos termos latinos *re*, que significa 'repetidamente', e *putare*, que significa 'calcular'. Dessa forma, reputação significa literalmente calcular repetidas vezes os prós e contras a respeito de um tema, uma pessoa, uma organização ou seus produtos. Trata-se de um processo racional, mas que também inclui um forte componente emocional. (RIEL, 2013, p. 102-103)

Esses conceitos de imagem e reputação institucional são de fundamental importância a todos que atuam na comunicação organizacional. Se não se pode interferir na identidade de uma empresa/marca, pode-se (e deve-se) atuar na construção de suas imagens.

Para que isso aconteça da maneira ideal, é preciso que se entenda as particularidades de cada público com o qual a organização se relaciona diretamente e indiretamente. É dessa relação que se moldarão as imagens e que se terá um comprometimento dos públicos.

A comunicação interna não é apenas o processo de comunicar com sucesso pensamentos, informações e ideias aos funcionários. Ele evoluiu para se tornar

²⁷ A contradição entre discurso e prática é detalhadamente explorada por BUENO (2013, p. 168)

um dos aspectos mais importantes que permitem que a organização motive seus funcionários para efetivamente atingir os objetivos da organização e levá-la adiante. (AHMED; GEORGE, 2017, p. 26)

No caso dos megaeventos esportivos e, mais especificamente dos Jogos Olímpicos de verão, essa percepção é de grande relevância, uma vez que – conforme já explicitado no capítulo 1 –, as competições olímpicas caracterizam-se por uma infinidade de stakeholders muito distintos, tanto em relação ao país de origem, quanto à faixa etária, idioma, nível socioeconômico, qualificação educacional etc.

Dessa maneira, o foco do trabalho desenvolvido precisa considerar as peculiaridades dos públicos e tentar trabalhar imagens coerentes a cada um deles. Para que isso ocorra e para que a comunicação seja, de fato, estratégica, ela precisa ser encarada como tal no ambiente em que será instalada.

Conforme aponta Nassar (2009, p. 63), apenas atuando sob um olhar estratégico e focado em reconhecer quem são os stakeholders é que se consegue eficácia na comunicação

Segundo Kunsch (1997), um aspecto fundamental no sucesso desse sistema de comunicação – seja em empresas privadas, instituições públicas ou na organização de um evento – passa por compreender a rede de relacionamentos que se deve montar. Para a autora, os profissionais responsáveis por esse trabalho devem assumir uma função importante no sentido de auxiliar as organizações a se tornarem visíveis à sociedade, de maneira coerente à identidade e aos valores existentes. Para a autora, é essa atuação que vai definir a maneira como a marca será vista e lembrada em longo prazo.

Em outras palavras, Kunsch (1997) aponta a preocupação com o planejamento, a criação de estratégias de comunicação. A esse respeito, aliás, entramos numa área muito cultuada ultimamente nas organizações chamada inteligência competitiva. Ou seja, a coleta e organização de informações importantes que vão contribuir para o sucesso de um plano. No caso da comunicação, conhecer o público a quem se destinam as informações, ter domínio sobre as características da organização (identidade), dos tomadores de decisão e dos objetivos de curto, médio e longo prazos são atitudes fundamentais para se planejar processos eficazes de comunicação. Caso contrário, é considerável o risco de se cair num equívoco muito comum da área organizacional: produzir comunicação que não chame atenção e nem o interesse das pessoas com quem precisaria interagir.

Outro ponto a se destacar no momento em que se planeja ações de comunicação é a constante mudança das próprias organizações. Se estas são compostas por pessoas da

sociedade, inseridas num ambiente social altamente variável, as estratégias devem ser revisitadas e reformuladas a todo instante, tanto no que diz respeito às ações com os públicos internos, quanto aos públicos externos.

Em meio a isso, o cenário da atuação de relações públicas se torna complexo diante do universo presente nas organizações. São inúmeros os desafios profissionais e acadêmicos. A comunicação organizacional é responsável pela tessitura dos públicos, dos ambientes, do clima e, por conseguinte, dos resultados organizacionais. É uma verdadeira trama que se ressignifica a todo momento, seja pelas transformações decorrentes do que se chama popularmente de gerações, seja pelos impactos sócio-político-econômicos, seja pelas alterações decorrentes de fusões e hibridizações de culturas das organizações. (FARIAS, 2019, p. 62)

Partindo da fundamental importância dessas ações estratégicas, um dos focos no trabalho da comunicação contemporânea está na agilidade de respostas e interação com o público, algo potencializado com a consolidação da web. Conforme aponta Pierre Lévy (1996), a emergência da web como um suporte que abarca todo tipo de comunicação – desde as transações comerciais globais ao relacionamento pessoal – altera o funcionamento da sociedade.

Outro autor fundamental nesta compreensão macro da web no cotidiano social é Manuel Castells (1999). A chamada “era da informação” representa, na visão do autor, um dos raros momentos da história, assim como a Revolução Industrial do século XVIII, que leva a uma descontinuidade na forma como sociedade, cultura, economia e a própria comunicação são estabelecidas. Essa transformação, iniciada no final do século XX, estrutura-se em torno das tecnologias da informação.

Neste panorama, os avanços tecnológicos da comunicação (tanto em relação às ações, quanto às alterações no conceito de se comunicar) permitem uma rapidez antes inimaginável de informações, questionando os modelos tradicionais de comunicação existentes tanto nos meios de comunicação de massas, quanto nas próprias organizações.

A forma como as pessoas se comunicam hoje parte, sobretudo, das tecnologias, que imprimem características muito próprias aos processos de comunicação, trazendo às empresas desafios enormes com o advento da área conhecida como TICs – tecnologias de informação e comunicação (SANCHEZ, 2007, p. 123). A comunicação organizacional, portanto, deve adequar-se aos novos sentidos e rumos da interação com seus stakeholders.

Ao mesmo tempo em que se utiliza dos meios digitais para a produção de conteúdo aos seus públicos, esse mesmo ambiente deve ser utilizado para compreender como a

organização vem sendo tratada. Esse comportamento exige um percurso espinhoso e um tanto quanto inexplorado pelas corporações, que preferem muitas vezes falar a compreender as imagens que se tem dela.

[...] o poder da comunicação digital na sociedade contemporânea é uma realidade que as organizações e os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa não podem ignorar. [...] há que se fazer um monitoramento contínuo na rede mundial de computadores para acompanhar o que os públicos estão articulando, por meio dos mais diversos suportes e/ou ferramentas e como suas falas poderão atingir a imagem e a reputação das organizações. (KUNSCH, 2007, p. 50)

Tem-se, então, como grande desafio contemporâneo da comunicação organizacional um trabalho novo, do ponto de vista das formas de compartilhamento das imagens, mas que não pode abrir mão dos princípios elementares no momento de se consolidar reputações positivas. Se as organizações contemporâneas caracterizam-se por viverem num mundo volátil, de constantes incertezas, inseguranças, crises e relacionamentos globais, é a comunicação que deve exercer um papel sinérgico no sentido de unir os públicos distantes, clarear as informações confusas, garantir que haja uma ligação o mais sólida possível entre os entes que garantem o sucesso das organizações (acionistas, gestores, funcionários, terceirizados, compradores, vendedores, poder público, consumidores, todos eles existentes em dezenas e até centenas de países diferentes).²⁸

Em outras palavras, a comunicação organizacional tem uma responsabilidade proporcional ao crescimento das grandes corporações do século XXI. A consolidação de grandes grupos empresariais, que muitas vezes controlam um setor econômico global, fez com que essas instituições começassem a ser cobradas pelo seu papel social, pelas responsabilidades que lhes cabem diante de milhões de pessoas com quem se relacionam.

Além disso, considerando que as inovações tecnológicas padronizaram a produção de muitos produtos, com poucas diferenças entre as marcas, a diferenciação ao consumidor está ligada à criação de atributos sociais evidentes.

Conforme destaca Kunsch (2016), não se admite mais discursos vazios de responsabilidade e sustentabilidade, por exemplo. Se a corporação não mostrar, de fato, um quadro organizacional real, terá sérios desgastes de imagens e reputação, correndo o risco de perderem espaço no mundo dos negócios e até mesmo serem extintas.

²⁸ A esse respeito, principalmente quando se trata da relação entre o mundo globalizado e o papel da comunicação organizacional, ver KUNSCH (2016, p. 39-40).

É claro que, estando inseridas no mundo capitalista, essas instituições continuarão se voltando à aquisição de lucro e à busca pela liderança econômica, mas, até mesmo para trilharem esse caminho, há uma incontestável exigência por responderem aos anseios sociais e, mais do que isso, por comunicarem ações adotadas para chegar a esse objetivo.

[A comunicação] deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos. (KUNSCH, 2016, p. 45)

Uma segunda característica elementar da comunicação nas organizações é superar as compartimentalizações do trabalho, entre o que faz a assessoria de imprensa, a comunicação interna, a publicidade e o setor de marketing. Tampouco, diferenciar qual tipo de profissional atuará em qual setor.

O contexto digital, ao mesmo tempo em que agiliza e viraliza as informações, exige que se faça um trabalho realmente integrado. Luciene Vasconcelos (2009), ao falar sobre como as empresas do século XXI devem pensar a comunicação, destaca que a diversidade de canais exige ações que potencializem as diversas áreas da comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e força de vendas)²⁹.

Nessa mesma linha, Correa (2006) define a Comunicação Integrada de Marketing (CIM), termo cunhado por alguns autores para abranger todas as áreas da comunicação nas organizações, como um percurso inevitável na atualidade. O autor ressalta que atuar de forma integrada volta-se a compreender os desejos e necessidades do consumidor e, a partir daí, lançar-se dos vários recursos para que o produto ou serviço chegue adequadamente aos públicos. Consegue-se, dessa forma, o grande objetivo das corporações: otimizar o trabalho, muitas vezes reduzindo custos e aumentando as vendas.

Por fim, para que a comunicação seja efetiva, é importante que os profissionais da área ocupem local de destaque no organograma das instituições, algo que ainda insiste em não se concretizar em muitos locais, em pleno século XXI. De acordo com Ana Almansa (2010), os responsáveis pela comunicação devem ser os primeiros a serem

²⁹ Ver VASCONCELOS, 2009, p. 16.

informados sobre todos os tipos de novidades, princípios de crises ou situações que coloquem em risco as marcas.

Resulta imprescindível o contato permanente (diário ou quase diário) e a coordenação entre direção geral e assessoria de comunicação, já que esta tem que conhecer em primeira mão as linhas da cultura organizacional que, mais tarde, terá que difundir. (ALMANSA, 2010, p. 42)

Esses pressupostos (responsabilidade social, atuação integrada e autonomia de execução) são visíveis e imprescindíveis em qualquer área a ser trabalhada, até mesmo na gestão de eventos esportivos, como veremos a seguir.

2.2 Comunicação organizacional e esportes

Falar sobre a comunicação organizacional no universo esportivo, destacadamente os eventos olímpicos, evidencia uma dificuldade inicial: a carência de bibliografia a respeito no Brasil. Principalmente após a escolha dos dois megaeventos sediados no País (a Copa do Mundo de futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016), alguns pesquisadores desenvolveram e ainda desenvolvem importantes reflexões e estudos a respeito da área.

Fazem parte deste grupo autores como BITTENCOURT (1999), TAVARES (2003), DaCOSTA (2008), GURGEL (2009), RUBIO (2011), CARLASSARA e ROCCO JÚNIOR (2018), dentre vários outros, detidamente estudados no Capítulo 1 desta tese, quando das caracterizações de megaeventos. Entretanto, esta bibliografia dialoga mais diretamente com o Marketing (ou seja, os megaeventos como espetáculos vendáveis e lucrativos), a prática jornalística na cobertura aos eventos ou ainda com temáticas ligadas ao legado olímpico, infraestrutura das cidades, turismo e impactos socioeconômicos. A área de comunicação organizacional não está entre as ênfases dos estudos até o momento propostos.

Dessa maneira, a nossa preocupação neste momento é trabalhar especificamente as particularidades da comunicação organizacional no universo esportivo, recorte trabalhado destacadamente nos Estados Unidos e em algumas universidades europeias.

Como ponto de partida para essa abordagem, deve-se considerar primeiramente dois elementos: a importância social do esporte e a expectativa diferenciada do “consumidor esportivo”.

Pedersen e Thibault (2014) destacam que a atuação no âmbito esportivo necessita de uma ampla compreensão do local ocupado pelo esporte nas sociedades. Considerando-o como elemento-chave da formação do ser humano, as modalidades esportivas vão estabelecendo uma relação perene e muito íntima com o público.

Portanto, quando se tem em mãos um “produto esportivo” para gerenciar e comunicar, o significado que ele assume diante do stakeholder ultrapassa uma mera relação de consumo, atingindo um caráter histórico, sociológico, cultural e até mesmo identitário.

Partindo desse forte significado do esporte perante seus públicos, a gestão deste “produto” deve ser encarada de maneira igualmente particular, sem paralelos com qualquer outra área.

O marketing esportivo é único porque o produto esportivo é diferente de outros produtos que os consumidores compram. Por exemplo, o esporte é consumido tão rapidamente quanto produzido. É um produto perecível que não é acompanhado por nenhuma garantia de satisfação do cliente. As pessoas que fornecem a experiência esportiva não podem prever o resultado devido à natureza espontânea da atividade, à inconsistência dos eventos e à incerteza em torno dos resultados. (PEDERSEN, THIBAUT, 2014, p. 13, tradução nossa)

A mesma linha de pensamento é adotada pelos pesquisadores norte-americanos Clayton Stoldt, Stephen Dittmore e Scott Branvold (2006). Já no prefácio da obra, eles ressaltam o fato de que a expectativa do “consumidor esportivo” é tão intensa que qualquer problema decorrente da divulgação de uma competição, um jogo, um evento ou atleta traz uma crise muito maior do que seria em qualquer outra atividade.

Logo, a atividade da comunicação organizacional esportiva deve trabalhar com uma atenção muito grande aos detalhes e a uma constante divulgação dos fatos, haja vista a busca incessante do público por informações atualizadas do evento esportivo em questão.

É claro que, se por um lado essa aproximação do público aumenta a responsabilidade de uma boa comunicação organizacional, por outro, ela auxilia o trabalho, uma vez que o próprio consumidor pode se tornar um disseminador de notícias positivas, se ele sentir-se motivado para tal.

De uma maneira geral, alguns autores da área³⁰ consideram que a comunicação organizacional esportiva pode ser definida como uma atuação responsável por um relacionamento positivo entre a instituição promotora do evento (um clube, Federação, Comitês etc) e seus públicos mais importantes.

Stoldt, Dittmore e Branvold (2006) partem dessas definições mais generalistas para tentar um conceito aplicado mais especificamente ao mundo esportivo.

As Relações Públicas Esportivas tratam-se de uma função gerencial baseada em comunicação projetada para identificar os principais públicos de uma organização esportiva, avaliar seus relacionamentos com esses públicos e promover relacionamentos desejáveis entre a organização esportiva e esses públicos. (STOLDT, DITTMORE, BRANVOLD, 2006, p. 2, tradução nossa)

Entretanto, essa definição ainda parece-nos ampla, coerente a qualquer trabalho de comunicação. Onde estaria então a particularidade no esporte? Intensificando as análises sobre o trabalho esportivo, os autores ressaltam enfim elementos que dão características de singularidade ao trabalho.

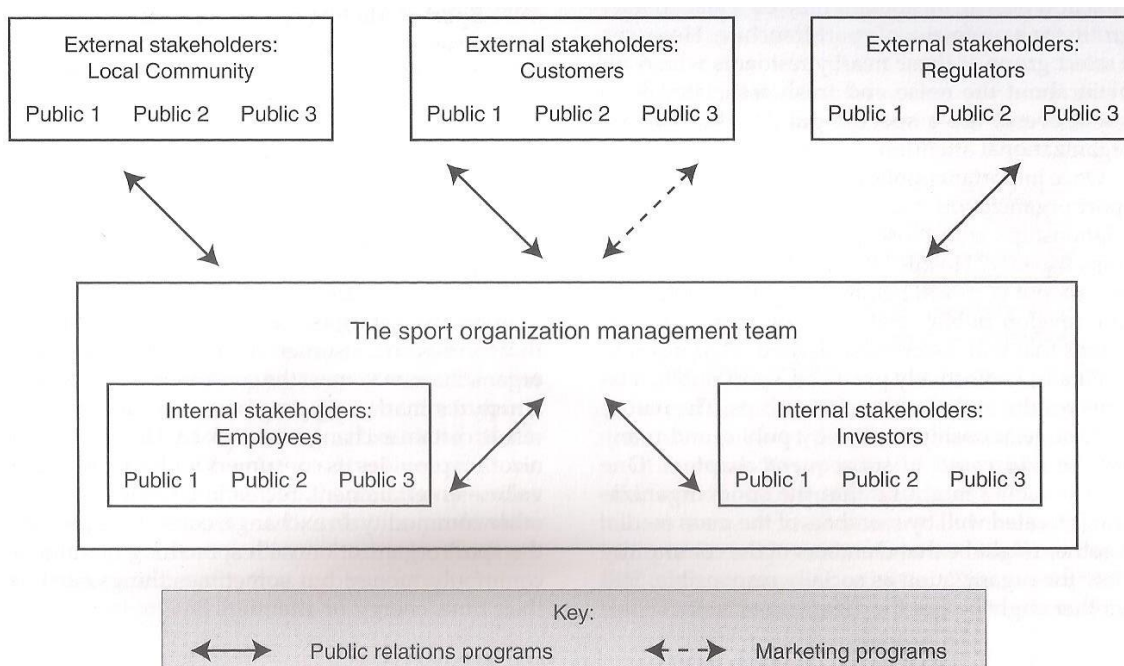
Primeiramente, destaca-se o grande número de públicos-chave dos eventos esportivos, algo pouco comum em outras atividades. Junte-se a isso o fato de que cada stakeholder mantém com o evento esportivo uma relação e uma expectativa muito diferentes. Entre completa paixão pelo fato comunicado à absoluta repulsa ao evento, encontram-se ali diversos subgrupos que comporão as pessoas com quem a equipe de comunicação deve interagir.

Levando em consideração essas características, a comunicação organizacional deve primeiramente definir os públicos com quem atuará e, num segundo momento, quais as mensagens utilizadas para cada um deles.

Entende-se, portanto, que a gestão de comunicação no esporte é destacadamente compartimentalizada, criando estratégias muito particulares (às vezes completamente dissonantes) entre os públicos.

A seguir, a figura 2 traz a variedade dos stakeholders com os quais a equipe de comunicação deve manter um relacionamento específico na divulgação dos eventos esportivos.

³⁰ Além dos autores citados, alguns outros que se voltam à definição conceitual da área são: CUTLIP; CENTER; BROOM, 2000; WILLIAMS, 2000; GRUNIG, 1992; dentre outros.

Figura 2: Comunicação Organizacional e Stakeholders

Interações entre a comunicação organizacional esportiva e seus stakeholders (retirada de STOLDT, DITTMORE, BRANVOLD, 2006, p. 4).

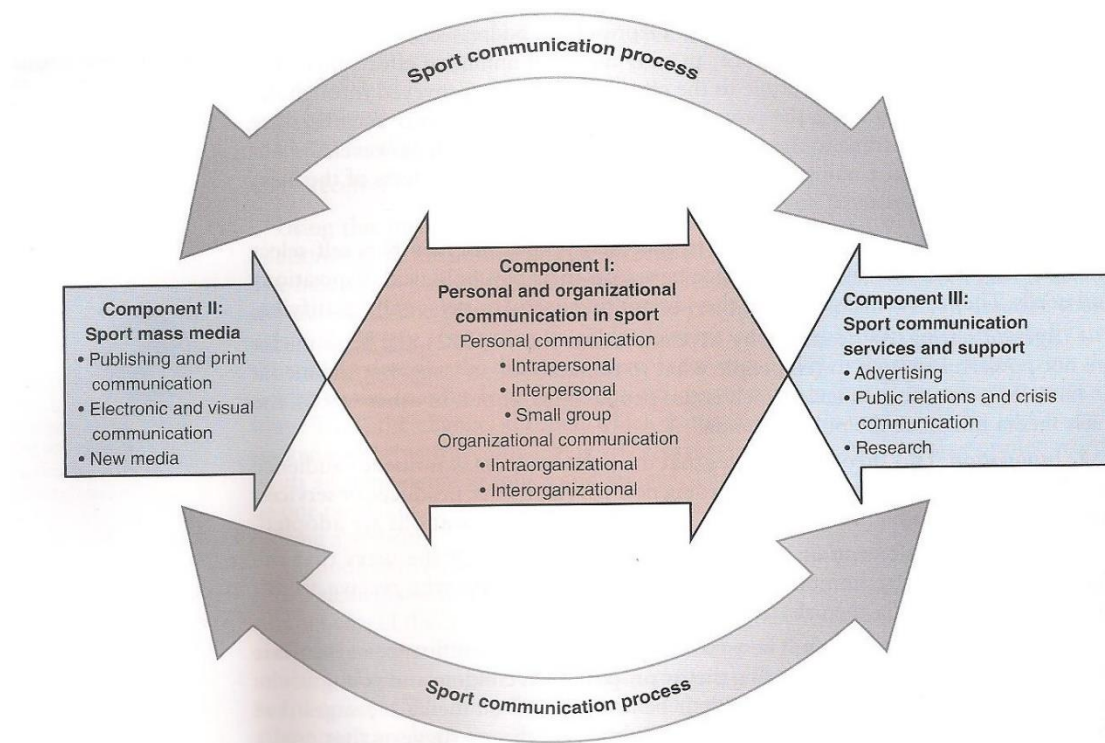
No que diz respeito ao trabalho com públicos-chave, um deles – fundamental para todo evento esportivo – é a mídia. A comunicação organizacional necessita, detalhadamente, montar estratégias que municiem permanentemente de informações esse stakeholder.

Lahey, Ratliff e Sutton (2006, p. 244) destacam que o crescimento da transmissão televisiva nas décadas passadas mudou radicalmente os eventos esportivos, seja em relação ao turismo, infraestrutura dos torneios, patrocinadores, venda de ingressos, licenciamento das marcas, até a área de relações públicas e relacionamento com as mídias.

Nesse sentido, um dos públicos de interesse que devem ter atenção especial por parte da equipe de comunicação são justamente os profissionais de mídia, municiando-os com todos os detalhes do evento e proporcionando um relacionamento intenso entre jornalistas e as fontes (atletas, comissões técnicas, membros de Comitês e organizadores no geral).

A figura 3, apresentada a seguir, descreve um modelo estratégico de comunicação em eventos esportivos e coloca em destaque os meios de comunicação de massa esportivos e o intenso relacionamento que se deve estabelecer com eles na gestão comunicacional.

Figura 3: Modelo de Comunicação Esportiva Estratégica



(STOLDT, DITTMORE, PETERSEN, 2014, p. 344).

Ritchie et al. (2010, p. 203) também consideram que, no âmbito da organização dos megaeventos e do trabalho com as marcas esportivas, a mídia tem sido um dos fatores cruciais. Nesse sentido, os trabalhos de comunicação organizacional teriam influência relevante numa percepção favorável dos eventos, estimulando até mesmo o fortalecimento do turismo pré e pós-Jogos.

Nessa mesma linha, Prayag et al. (2013), em estudo realizado sobre os Jogos de Londres 2012, ressaltam que impactos socioculturais positivos só são alcançados com informação diversificada para todo tipo de público, que esteja direta ou indiretamente impactado pelas competições. Tendo isso em vista, as ações de comunicação organizacional representariam um dos instrumentos mais importantes para atingir públicos diversos, que se interessam pelos eventos esportivos por mais diferentes razões: esportivas, econômicas, políticas, turísticas, pessoais etc.

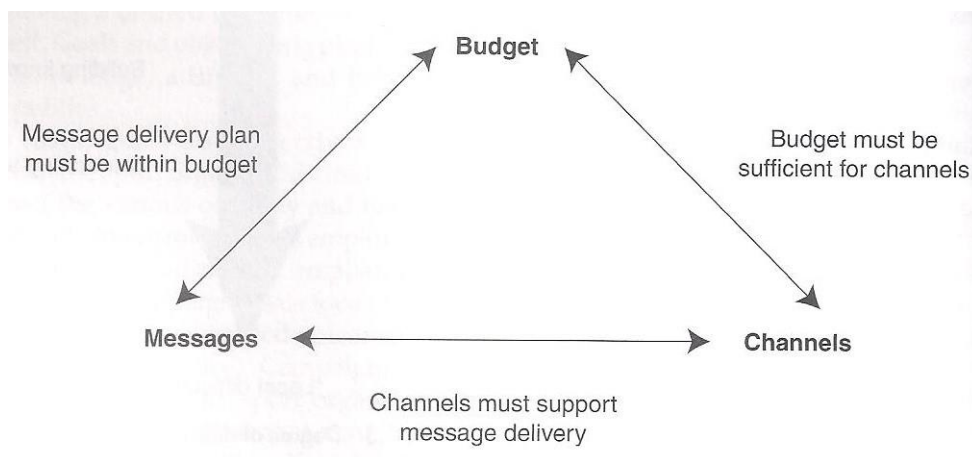
Partindo dessa variedade de atores envolvidos no esporte, a comunicação organizacional atuará em muitas direções. A intenção é trabalhar promovendo produtos e serviços e investindo na construção de uma reputação positiva para as marcas, sejam elas atletas, clubes, confederações, governos locais ou eventos esportivos. As marcas passam a ser o grande patrimônio na divulgação esportiva, uma vez que, se efetivamente construídas, trarão ao público uma percepção positiva que contribuirá para as motivações de consumo. Isso se aplica tanto para produtos e atletas, quanto para eventos ligados ao universo esportivo.

Por exemplo, a marca Olímpica, tradicionalmente representada pelos cinco anéis cruzados, é comumente associada às competições esportivas de elite e a uma ideia comunitária em escala global. Pessoas que buscam a emoção de assistir a esses atletas de elite competirem e a inspiração de ver diversas pessoas participando de uma causa comum provavelmente participam de eventos olímpicos ou, pelo menos, assistem a transmissões de televisão dos jogos porque sabem que a marca representa essas qualidades. Marcas que possuem valor na mente do consumidor desfrutam de vantagens significativas em um mercado competitivo. (STOLDT, DITTMORE, BRANVOLD, 2006, p. 17, tradução nossa).

Para que esse trabalho com as imagens esportivas aconteça da maneira ideal, uma ação estratégica importante é a escolha dos canais e mensagens a serem trabalhados. Já destacamos a inevitabilidade em definir públicos de interesse e, além disso, para cada stakeholder, faz-se essencial definir como atingi-los adequadamente, seja por meio das mídias eficazes a cada um deles, seja pelas linguagens a serem utilizadas.

Conforme apontam Stold, Dittmore e Branvold (2006), definindo um público-alvo específico, o próximo passo é relacionar três elementos: as mensagens, os canais utilizados (diretos, ou seja, com interações pessoais, ou indiretos, utilizando de meios de comunicação de massa) e o orçamento (*budget*) para a execução do trabalho. Os autores estabelecem um ciclo no qual todos os elementos ligam-se uns com os outros, numa constante relação de interdependência, isto é, qualquer problema em uma das pontas da estratégia montada traz o insucesso da comunicação.

Figura 4: Relações entre elementos estratégicos da comunicação organizacional



(STOLDT, DITTMORE, BRANVOLD, 2006, p. 52).

A compreensão da importância da comunicação organizacional nos eventos esportivos cresce proporcionalmente à consolidação que os esportes tiveram em todo o mundo como setor de destaque nas áreas econômicas, educacionais, sociais e até mesmo culturais.

Hendersen (2001), ao elaborar um panorama da comunicação organizacional esportiva para os próximos anos, aponta cinco questões da sociedade atual que levam a novas configurações da área, aumentando ainda mais a responsabilidade da divulgação.

Num universo de sobrecarga de informações, com mídias diversas criando diferentes demandas de informação, a comunicação organizacional deverá determinar com precisão quais dados serão úteis para a instituição e que, portanto, deverão ser divulgados.

É fundamental, entretanto, sempre optar por comunicar-se com mensagens rápidas, claras e concisas. A falta de comunicação das organizações pode resultar em vendas e receitas reduzidas.

Um terceiro ponto destacado pelo autor seria a adequação a mudanças. Num mundo extremamente instável, com constantes alterações até mesmo nas regras governamentais, é papel da comunicação organizacional identificar potenciais efeitos de mudanças na marca ou no evento esportivo do qual se gerencia as imagens, desenvolvendo estratégias para se lidar bem com mudanças, minimizando desgastes diante do público.

Ligado a essa realidade mutável do mundo contemporâneo, o autor traz outras duas dimensões a serem consideradas: a globalização e a velocidade da opinião pública, como fatores de risco para a comunicação organizacional. Nesse sentido, é importante compreender que o esporte atualmente tem presença internacional, com públicos muito particulares segundo suas culturas, e que se faz fundamental monitorar constantemente o contentamento ou não dos públicos-chave diante das marcas comunicadas.

Em resumo, o que se visualiza como tendência da comunicação organizacional esportiva é saber trabalhar com as exigências de um público ávido por informações das marcas, haja vista o enorme interesse e envolvimento que eles mantêm com o produto a ser comunicado, fazendo isso da maneira mais rápida, objetiva e transparente possível.

2.3 Comunicação Interna

Decisões organizacionais menores devem ser tomadas por indivíduos seniores, mas as grandes devem ser decididas como um grupo. A voz de todos deve ser ouvida para evitar lamentos e retaliações. (SMITH, 2008, p. 10, tradução nossa).

A frase acima, presente no livro *Effective Internal Communication*, poderia ter sido proferida por algum grande CEO de startups, em pleno século XXI. Ou ainda por consultores contemporâneos, munidos de diversas pesquisas organizacionais. No entanto, trata-se de um provérbio proferido por monges do século VI.

De acordo com Lyn Smith (2008), essa mensagem simples, mas direta, pode ser entendida como o grande resumo do que significa uma comunicação interna realmente valorizada nas instituições.

Conforme abordado no item anterior, a comunicação organizacional – na presente pesquisa aplicada ao ambiente esportivo – requer um trabalho individualizado a cada tipo de público, utilizando-se, para isso, de ações coerentes às características e expectativas desses stakeholders. Nesse sentido, um elo fundamental, mas muitas vezes esquecido no planejamento da comunicação, é justamente o público interno.

Falar em comunicação interna é, sem dúvida alguma, abordar o “primo pobre” da comunicação. O desenvolvimento cada vez mais apurado das técnicas de interação com o público, a sinergia frequente entre Marketing e Comunicação, além da aproximação entre clientes e empresas no universo virtual, deram grande visibilidade para as estratégias

e ações de comunicação com os consumidores das organizações, mas os funcionários ainda carecem de preocupação similar.

Não apenas o mercado corporativo, mas a própria academia parece ter sido “contagiada” pelo fascínio da comunicação com stakeholders mais “evidentes”, deixando em segundo plano estudos com o funcionário das organizações, elemento vital para a boa gestão das imagens e da reputação das marcas.

Corrado (1994), Smith (2008), Quirke (2008), Riel (2013), Ruck (2016), dentre tantos outros, destacam que, no âmbito das organizações, estudar comunicação interna é uma prática escassa quando a comparamos, por exemplo, com análises de comunicação externa.

Essa realidade, embora notória, não deixa de ser contraditória, no momento em que os públicos internos sempre foram e continuarão sendo o elemento fundamental na engrenagem empresarial, que pode contribuir para a diminuição de uma crise ou, pelo contrário, ser o grande gerador dela para além dos muros organizacionais.

O local a que o público interno foi colocado ao longo dos séculos tem uma explicação histórico-cultural. Com a primeira revolução industrial, em pleno século XVIII, a perspectiva empresarial era de que os funcionários deveriam se orgulhar de ter um emprego e agradecer a oportunidade que lhes fora dada. Nesse sentido, comunicar-se com o funcionário, fazê-lo ciente do cotidiano organizacional era simplesmente uma prática impensável, atitude que perdurará por várias gerações, ainda sendo visível em muitas corporações contemporâneas.

Por várias décadas, parece que muitos executivos acreditaram que os empregados tinham sorte de ter um emprego e, de modo geral, esperava-se que realizassem tarefas sem qualquer conhecimento de sua contribuição para os objetivos corporativos, se é que chegavam a ser informados das intenções estratégicas da empresa. (RIEL, 2013, p. 3).

Com o crescimento da concorrência e com os produtos cada vez mais nivelados – fruto do próprio desenvolvimento tecnológico –, as organizações passam a verificar que era preciso diferenciar-se dos demais no mercado. Qualquer detalhe, atitude ou pequeno diferencial no modo de produção e divulgação das marcas poderiam fazer uma enorme diferença diante dos stakeholders externos, destacadamente o público consumidor.

Passa-se então a considerar a comunicação interna como uma forma de atuar em dois sentidos principais: fazer o público sentir-se parte da instituição e valorizado no

ambiente de trabalho, além de torná-lo o mais potente divulgador natural de imagens positivas.

No Brasil, esse novo comportamento de valorização do público interno ainda é recente e não faz parte de muitas realidades empresariais. Aquelas que perceberam um grande potencial de diferenciação – especialmente as multinacionais – passam a encarar a comunicação interna como um dos mais importantes diferenciais para o sucesso no relacionamento interno e na interação com a comunidade.

Kunsch (2003) ressalta os benefícios institucionais que projetos de comunicação interna podem trazer se bem executados, especialmente no que diz respeito à interação com os trabalhadores.

Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, na credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Nessa mesma linha, ainda que partindo de uma abordagem aplicada à administração de empresas, Maximiano (2007) argumenta que a comunicação é o mais importante mecanismo para integrar os diversos setores de uma instituição, tanto do ponto de vista das relações interpessoais, quanto das próprias coordenações de produção, vendas, distribuição e divulgação dos produtos. Ou seja, da dimensão mais individualizada à mais global, a comunicação deve fazer-se presente como um componente visível no sucesso das organizações.

Riel (2013, p. 4) aponta que o entendimento da importância de se comunicar deve partir dos executivos com cargos de destaque na instituição, devendo estes terem grande conhecimento das expectativas de seus stakeholders.

Marchiori (2006), por sua vez, levanta dezenas de efeitos positivos que uma comunicação interna efetiva tem nas organizações. Em primeiro lugar, um ambiente propício às interações humaniza o cotidiano de trabalho, tornando-o um local de respeito, aproximação, fortalecimento das relações e identificação entre funcionários e empresas.

Como consequência, facilita-se a gestão profissional, agora num local mais humanizado, positivo e com fortes laços de confiança. Ao mesmo tempo, cria um ambiente mais livre e, portanto, propício a participações criativas e inovações do processo produtivo.

Por fim, o bom clima organizacional interno traz ganhos competitivos da marca, pois conta com aumento da produtividade, qualidade dos produtos, atenção nas vendas, suportes técnicos e todas as áreas que compõem o contato com os públicos externos.

Alguns países que tomaram a dianteira neste processo de valorização e prática das ações de comunicação interna foram, sem dúvida alguma, os Estados Unidos, a Inglaterra e o Japão, mas obviamente há outras importantes nações que se dedicam à área. A liderança global em diversos setores produtivos levou as potências econômicas a debruçarem-se sobre cada detalhe que pode fazer a diferença na entrega de um produto de qualidade. Não por coincidência, viram na comunicação um ponto de destaque, elemento já visualizado desde a década de 1950, mas trabalhado incansavelmente com o desenvolvimento tecnológico, a fim de não “maquinizar” as relações fabris.

De acordo com Corrado (1994, p. 10), o mundo corporativo vem aprendendo com os japoneses que, na mesma proporção em que investem em máquinas e tecnologia, investem nas pessoas, a fim de que se construa um equilíbrio entre produção e humanização nas organizações.

Ahmed e Rafiq (2002, p. 4), antes mesmo de abordarem as características da comunicação interna, explicitam um pressuposto deste trabalho: a comunicação é feita com o funcionário e não para o funcionário. Sem essa atitude, dificilmente será criado um ambiente forte, com uma comunicação valorizada em todas as pontas do processo.

A participação dos funcionários, que significa proporcionar-lhes voz ativa, possibilidade de feedbacks e até mesmo sugestão de conteúdos a serem comunicados, é o que vai criar, em médio e longo prazos, uma cultura de comunicação organizacional.

Diversas são as pesquisas que comprovam os benefícios desse tipo de interação efetivamente construído nas corporações. A falta de informação, autonomia, feedback, contato frequente com superiores e participação nas decisões da equipe são alguns dos elementos citados como geradores de desgastes organizacionais, que afetarão diretamente a qualidade da produção e dos serviços³¹.

A esse respeito, Bill Quirke (2008) também aponta algumas pesquisas que evidenciam a relação entre comunicação interna e resultados empresariais satisfatórios, mostrando que a informação está ligada a toda a cadeia comercial.

³¹ Ahmed e Rafiq (2002, p. 4) citam alguns pesquisadores que já realizaram dezenas de estudos, confirmando a relação direta entre comunicação e satisfação no trabalho.

Fornecer um serviço ou produto de qualidade ao cliente e uma boa comunicação estão indissociavelmente ligadas. Pesquisas mostram que a boa comunicação interna promove o aumento da satisfação dos funcionários. Melhor satisfação reduz a rotatividade de pessoal e maior retenção de pessoal está associada à maior satisfação do cliente. Pesquisas realizadas pela consultoria de gerenciamento Bain e Co revelam que os clientes satisfeitos têm maior probabilidade de permanecerem leais e que maior retenção de clientes leva à maior lucratividade. (QUIRKE, 2008, p. 7)

Já na parte final do livro, Quirke (2008) traz quatro razões pelas quais as organizações precisam preocupar-se com a comunicação interna. Primeiramente, o autor aponta para uma revalorização das organizações enquanto espaço importante de funcionamento coletivo. Junto a isso, a globalização e a conseqüente tendência de projetos realizados por pessoas de diferentes países exigem um investimento considerável, a fim de que se crie um ponto de contato entre todos os funcionários e uma consistência de informações passadas à equipe, independentemente da filial onde a pessoa se encontre.

Um terceiro ponto levantado é a crescente preocupação com a reputação das marcas. Seria papel das organizações levar os funcionários a terem comportamentos coerentes com essa reputação e, ao mesmo tempo, tornarem-se divulgadores espontâneos de imagens positivas.

Por fim, a necessidade de reduzir informações incorretas, passadas de maneira informal e que podem trazer conseqüências sérias para o clima da instituição, traz para a área de comunicação uma responsabilidade sem igual nas corporações.

Além das considerações de Quirke, outro ponto a ser levantado é que existe atualmente uma exigência por parte dos profissionais em serem comunicados de maneira efetiva. Em muitas corporações, os funcionários não se contentam mais em ficar na periferia das informações.

Essa postura do público interno contrasta, entretanto, com o amadorismo na gestão da comunicação em muitas organizações. O grande problema é que há uma tendência nos gestores em acharem que, naturalmente, sabem como se comunicar internamente. Segundo Smith (2008), esse comportamento dificulta a profissionalização da comunicação e a obediência a um planejamento rigoroso que deve ser feito pelos profissionais da área.

Ao conversar com muitas pessoas, de níveis e setores muito díspares, o que se mostrou crucial é a necessidade de que a comunicação interna seja defendida no topo da organização e também que a gerência sênior e a sala de reuniões respeitem os conhecimentos dos especialistas encarregados pela área, seja

interna ou externamente. Sem o respeito, é improvável que qualquer estratégia de comunicação seja entregue de acordo com o planejado ou esteja efetivamente vinculada aos resultados. (SMITH, 2008, p. 14-15, tradução nossa)

A partir do reconhecimento da comunicação interna como área autônoma e que deve ser seguida nas organizações, Quirke (2008, p. 18-19) aponta alguns passos para torná-la uma proposta efetivamente estratégica.

Deve-se fornecer conteúdo continuamente para o público das organizações, com datas, ideias, informações e conceitos que envolvem a empresa, seus produtos, investimentos e ações. Para que isso seja compreendido, no entanto, é preciso colocar toda informação no contexto profissional de cada funcionário. As pessoas, segundo o autor, precisam processar a informação e fazê-la relevante no seu dia a dia de trabalho. Ou seja, tudo que é comunicado precisa ser visível no dia a dia. Caso contrário, haverá grande rejeição do funcionário, que compreenderá tratar-se de um discurso vazio.

Mensagens inconsistentes do superior podem sinalizar divisões e alimentar conspirações que geralmente são baseadas em simples mal-entendidos. A menos que a organização seja clara sobre suas prioridades e focada no que diz, as pessoas se desligarão. Mais e mais organizações estão descobrindo que, longe de gerar mais luz, o aumento da comunicação realmente cria inconsistência e confusão. (QUIRKE, 2008, p. 256)

Na tentativa de dirimir ruídos, os conteúdos precisam ser disseminados em conversas constantes, que permitam uma real interação entre todos os membros, assim como feedback sobre dúvidas, descontentamentos e sugestões, que poderão vir de membros pertencentes a qualquer setor empresarial.

No que se refere às formas de disseminação da mensagem, muitos são os autores que defendem a vital necessidade de conversas cara a cara com o funcionário. Embora hoje existam diversos processos de comunicação, como veremos a seguir, o processo-base de interação se faz nesta relação física.

SMITH (2008, p. 136), inclusive, cita alguns estudos de comportamento organizacional que mostram que os funcionários preferem a conversa com seus superiores a qualquer outra mídia. Esse tipo de contato favoreceria um relacionamento mais aberto, favorável à confiança e que possa tornar a comunicação, de fato, efetiva.

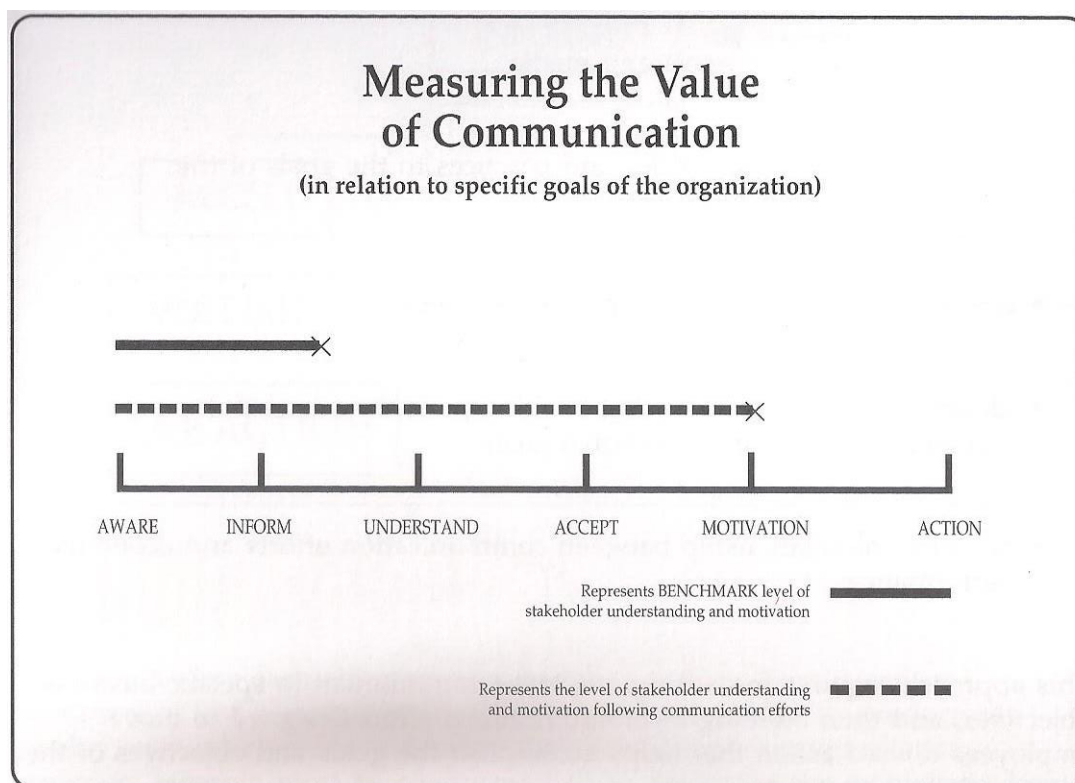
Outro autor que aponta para este tipo de atitude é Bill Quirke (2008). Para o autor, a empresa deve manter uma conexão próxima entre o funcionário e seu líder, a fim de que aumente o engajamento no trabalho. A crença nos valores organizacionais só acontece no

momento em que a comunicação interna deixa de ser apenas formal, por meio das atividades midiáticas, e se consolida na relação pessoal, no compartilhamento de conteúdos, dúvidas e sugestões dos departamentos para com seus superiores.

Por fim, compreender a comunicação interna em toda sua complexidade implica em encará-la como um processo, como um elemento-chave para as corporações, mas que se solidifica e traz resultados ao longo dos meses e, muitas vezes, após anos de sua implantação.

Corrado (1994, p. 32-33) aponta ao menos seis estágios existentes no processo de comunicação e engajamento do funcionário. Iniciando por receber as informações, o público interno passa pelos níveis de estarem informados, compreenderem, aceitarem, motivarem-se e, por fim, agirem em favor das imagens organizacionais. Qualquer problema ou ineficiência rompem o processo e não se chega aos objetivos ideais da comunicação interna.

Figura 5: Estágios da comunicação com os funcionários



Para que esse fluxo aconteça da forma desejada, a comunicação conta hoje com uma infinidade de canais, que poderão ser de extrema valia, se bem planejados e utilizados, como veremos a seguir.

2.3.1 Canais de Comunicação Interna

O público interno muitas vezes desconhece grande parte das informações presentes na instituição. Isso acontece porque a empresa opta por isolar-se em relação a esse stakeholder (colaboradores, fornecedores, terceirizados), acreditando que essa estratégia evitaria questionamentos e desgastes perante seu público (BAHIA, 2005).

Entretanto, a não comunicação causa um efeito contrário ao desejado: aumenta ainda mais a incompreensão sobre o que pensa a corporação, seus posicionamentos e planos de curto, médio e longo prazos.

Tais barreiras de compreensão podem ser eliminadas a partir de diversas práticas e, seguramente, a instituição de canais de comunicação é uma delas. A empresa e o empresário devem estar aptos a informar os cidadãos e as organizações políticas e sociais sobre as suas atividades, assim como expor suas ideias e opiniões. (BAHIA, 1995, p. 17-18)

Decidindo-se pela comunicação, por criar uma relação contínua entre organização e funcionários, inicia-se uma etapa importante: definir quais são as melhores ações de comunicação. Smith (2008) faz uma consideração muito importante no que diz respeito ao trabalho de comunicação interna: planejar estrategicamente, conhecer de perto quem é o seu funcionário é muito mais importante do que o processo a ser utilizado.

Da mesma forma, FARIAS (2011) considera que pensar em relações públicas significa lançar mão de um planejamento cuidadoso das estratégias a serem adotadas em cada divulgação.

A recorrente preocupação com o conceito de planejamento, tão valorizado atualmente, é reflexo da necessidade de errar menos, de obter resultados superiores com diminuição de esforços, de garantir credibilidade para a manutenção de orçamentos. Planejar é potencializar resultados. Para as relações públicas, é, também, buscar transformar imagem em reputação, construída em longo prazo e por meio de relacionamentos estáveis. (FARIAS, 2011, p. 51)

A dificuldade neste processo de planejar e de reconhecer as características dos públicos é que não existe uma fórmula única a ser aplicada em todas as corporações. Conforme aponta Corrado (1994), as organizações são espaços nos quais diversas coisas acontecem ao mesmo tempo, relacionando-se a pessoas de características socioeducacionais distintas, e, portanto, as estratégias de comunicação precisam ser pensadas caso a caso.

Ao estabelecer um programa de comunicação, a pesquisa deve ser conduzida primeiramente para determinar o nível dos empregados em termos de aceitação de cada um dos objetivos da organização. Uma vez que eles entendem a necessidade organizacional, devemos assumir que eles comprarão a ideia e não a rejeitarão por ideias como a credibilidade administrativa, o reconhecimento das propostas ou o que quer que seja. (CORRADO, 1994, p. 35, tradução nossa)

Além de considerar a complexa rede de pessoas que envolve cada organização, é preciso também verificar o que o stakeholder espera da comunicação. Eloi Zanetti (2006), ao comentar sobre este aspecto, destaca que a análise dos anseios dos colaboradores é o passo fundamental para a elaboração dos produtos institucionais.

Quando a diretoria diz: ‘eu quero que estes assuntos sejam comunicados desta maneira e ponto final’, está cometendo um grande erro. O outro lado vai criar anticorpos e dizer: ‘isto não é comigo, não tenho nada a ver com este assunto’. A maneira correta de se comunicar com o público é aprender a pensar com a cabeça dele. Desça do pedestal, saia da sala, desligue o computador e vá conversar com as pessoas. Perceba o que elas pensam e principalmente o que sentem a respeito dos assuntos relativos à empresa. A partir dessas observações, elabore a comunicação. (ZANETTI, 2006, p. 46)

O conhecimento muito próximo do público e a criação de estratégias particulares a cada realidade valem também para sedes diferentes da mesma empresa. Bueno (2009) destaca que cada público, cada sociedade, cada realidade exhibe características peculiares que devem ser consideradas na comunicação. Entretanto, principalmente em grandes empresas com unidades espalhadas Brasil afora (e em outros países), é possível observar a utilização dos mesmos produtos institucionais em todas as unidades.

A partir desse reconhecimento da comunicação interna como algo personalizado a cada instituição, parte-se então para a escolha das formas de comunicação a serem utilizadas. E a primeira dessas escolhas, muitas vezes, passa pela utilização de processos reais e/ou digitais. Novamente aqui, a regra é a mesma: quem vai ditar o estilo da

comunicação interna, a adoção de procedimentos mais tradicionais ou, ao contrário, estratégias inovadoras de interação, é a característica do público.

O que pode acontecer, e na maioria dos casos realmente se verifica, é a adoção de ações diferentes para cada tipo de funcionário. Por se tratar de públicos internos, no plural, com características muito próprias, é comum que tenhamos na mesma organização stakeholders que se interessem por ações diferentes.

Segundo pesquisa elaborada pelas agências Ação Integrada e Social Base (2018), em parceria com a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e com a agência Ação Integrada³², as mídias internas tradicionais continuam a ser utilizadas nas organizações. O destaque está no Jornal Mural, ainda presente em 61% das empresas.

É fato que o próprio mural passar por reconfigurações, ganhando a versão digital. O levantamento mostrou, por exemplo, que 22% das empresas planejam trocar o mural impresso pelo digital nos próximos meses. Ainda assim, as características dessa mídia – trazer informação rápida, acessível e num local de grande movimentação e visualização – continuam as mesmas, independentemente da plataforma.

Em relação aos jornais e revistas institucionais, que já trazem abordagens mais aprofundadas que os murais, tem-se também um dado interessante: apesar de 49% das empresas alegarem que não usam e não pretendem utilizar essas mídias, 51% dos respondentes alegam que já utilizam ou pretendem intensificar este uso na interação com seus funcionários.

As newsletters (impressas ou digitais), mídias características na disponibilização de informações curtas e rápidas sobre a organização ou a área de atuação (automobilística, mercado financeiro, varejo etc), ainda são importantes para 70% das instituições participantes do levantamento.

Esses dados, sem dúvida alguma, mostram que as mídias internas utilizadas desde décadas atrás ainda devem ser consideradas, especialmente quando as características dos funcionários são mais coerentes com a comunicação tradicional. Vale ressaltar que, se temos 51% dos brasileiros conectados atualmente, temos a outra metade ainda fora do ambiente digital e que, portanto, depende de veículos de massa para serem informados³³.

³² O estudo completo, feito a partir de entrevistas com mais de 500 profissionais da área de comunicação interna, está disponível em <http://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-comunicacao-interna-2018>.

³³ Esses dados estão disponíveis na Pesquisa TIC Domicílios de 2018, divulgada em agosto de 2019, portanto, as últimas informações a respeito da inserção dos brasileiros no universo web. Disponível em: http://data.cetic.br/cetic/explore?idPesquisa=TIC_DOM.

Feita essa ressalva, falar em comunicação interna atualmente obriga-nos a considerar a passagem de muitas divulgações agora transferidas para o universo digital.

Os meios de comunicação digitais, sem dúvida alguma, trouxeram uma importante inovação na relação empresa-funcionário, mas não pode ser entendida como um processo que se sobrepõe aos demais.

Encontrar a melhor adequação entre virtual e o real é o grande desafio para as organizações que buscam a excelência em seu processo comunicacional interno, visando não apenas a rapidez, mas o bem estar dos indivíduos que nelas trabalham. (SANCHEZ, 2009, p. 86)

No processo de evolução da comunicação interna contemporânea, primeiramente encontram-se as rádios e TVs corporativas. Ainda na década de 1990, as mídias eletrônicas foram fartamente utilizadas pela comunicação institucional, aproveitando-se do grande impacto que mídias eletrônicas têm na audiência. Elevadores, espaços de descanso, refeitórios e diversos outros locais das empresas passaram a contar com mídias sonoras e audiovisuais que trazem informações úteis ao funcionário, curiosidades da área de atuação ou ainda notícias de interesse geral (previsão do tempo, lançamentos de filmes, shows, jogos de futebol etc). A estratégia é captar a atenção dos funcionários de maneira espontânea e eficaz.

Hingst (2007) destaca justamente o objetivo das TVs corporativas como instrumentos para aumentar a interatividade das organizações com seus públicos, fenômeno iniciado nos Estados Unidos, com a ferramenta sendo primeiramente denominada de TV Executiva, disseminando-se aos poucos para as várias multinacionais e dezenas de países.

Alguns anos depois, já no início dos anos 2000, os blogs corporativos e intranet viralizaram nas organizações. Margarida Kunsch (2003), por exemplo, refletiu à época sobre a utilização de meios telemáticos para a interação com funcionários e clientes, destacando canais como telões, celulares, e-mails, intranet e os próprios blogs.

Para Cipriani (2006) e Quirke (2008), é preciso que esses canais tragam uma linguagem diferenciada, sem formalidades, e que consigam de fato criar uma identificação com os colaboradores, que procuram outro tipo de necessidade informacional no ambiente digital.

Em relação aos blogs corporativos, especificamente, o autor destaca que se deve planejar com muito cuidado a inserção no universo web, que possui diversas

potencialidades, mas, junto, traz riscos e exige atenção. Comunicar-se através da web pressupõe, por exemplo, uma comunicação diagonal em sua plenitude, ou seja, uma interação com os funcionários, que podem elogiar, comentar, mas também criticar, gerar crises internas com desabafos rapidamente disseminados.

Isso exige, sem dúvidas, uma postura da organização realmente aberta, uma cultura organizacional já consolidada no sentido de manter uma relação democrática entre todas as pontas da organização.

O paradigma digital implica abandonar também o controle e o processamento das ações via papel e o controle do fluxo de informações na organização. Essa mudança significa uma ruptura com o conceito de canais de informação que faziam parte do modelo anterior, assumindo todos os riscos e vantagens dessa nova concepção. (SANCHEZ, 2009, p. 76).

Na mesma linha de Sanchez (2009), Bueno (2013) chama atenção para o fato de que esta ruptura na comunicação interna baseia-se na necessidade de um diálogo entre empresas e stakeholders, já que a comunicação na web só tem sentido se estiver calcada no fato de que todos são igualmente enunciadores e enunciatários. O autor destaca que culturas organizacionais avessas ao diálogo não conseguem conviver harmoniosamente com o cenário no qual a web assume papel principal na interação com os públicos.

A web, felizmente, nos tem brindado, cada vez mais, com vozes múltiplas, e dinheiro algum consegue impedir que elas se manifestem. As monoculturas da mente, se depender dos que ainda têm disposição para pensar e coragem para denunciar e agir, acabarão perdendo essa batalha. (BUENO, 2013, p. 169)

Se a intenção for realmente a criação de uma comunicação plural, com intensa troca de papéis entre enunciador e enunciatário, no qual desfazem-se as hierarquias, a web se consolida como um importante espaço da comunicação interna.

Segundo Elizabeth Correa (2016), a proposta digital requer um comportamento diferente das organizações, muito mais aberto e de menor controle informacional, já que o papel de mediação deixa de estar exclusivamente nas mãos das empresas. Assumindo esse risco (que, na realidade, deve ser encarado como oportunidade de aproximação dos seus públicos), pode haver importantes ganhos comunicacionais.

Nesse sentido, o desafio que se coloca para as organizações, ao pensarem suas estratégias de comunicação na contemporaneidade digital, inicia-se no conhecimento, na compreensão e na identificação do ecossistema midiático no qual elas se inserem. Tal processo resulta na clareza de que a comunicação irá ocorrer em inter-relação contínua com todos os componentes do ecossistema,

sejam estes posicionados interna ou externamente em relação ao ambiente organizacional. (CORREA, 2016, p. 71)

Planejar e executar a comunicação com os colaboradores, baseando-se no universo digital requer uma permanente análise sobre os processos, haja vista as constantes alterações que a web traz, tanto em relação aos ambiente comunicacional, quanto às linguagens e novos perfis de públicos.

As redes sociais corporativas, por exemplo, vieram para ficar nas organizações, tanto no que diz respeito ao contato com os stakeholders internos, quanto externos. Nelas, o protagonismo das discussões fica quase que completamente nas mãos do público, que detém o poder de curtir, comentar e compartilhar os dados, podendo trazer consequências (positivas e negativas) significativas para as marcas. “O dia a dia leva as empresas a usar as mídias sociais como uma mera ferramenta, em vez de aproveitar seu potencial de gerar conversões profundas.” (MONTEIRO; AZARITE, 2012, p. 31)

Ao entrar nas redes, a organização assume a responsabilidade de aproximar-se do seu público, propor comunicações constantes, distanciando-se do risco de tornarem-se meros figurantes.

Citando novamente pesquisa realizada pela Ação Integrada e SocialBase (2018), nota-se um crescimento considerável de todas as plataformas digitais para uso interno. Tem-se uma tendência de que quase 100% das organizações pesquisadas farão uso de uma ou mais ações digitais.

Analisando os resultados separadamente, três ações digitais de comunicação se destacaram quanto ao potencial de aderência futura. Enquanto 23% dos respondentes afirmam que pretendem criar redes sociais corporativas na organização, 30% indicam que trabalharão com aplicativos para smartphones específicos para uso interno. Por fim, outros 21% investirão também no uso do whatsapp organizacional.

As organizações que já utilizam essas plataformas digitais representam os seguintes índices: 44% possuem redes sociais corporativas, 47% utilizam whatsapp e 36% fazem uso constante de aplicativos.

2.3.2 Os boatos organizacionais

Finalizamos o item anterior destacando alguns veículos de comunicação interna existentes no universo web, evidenciando a multiplicidade de ações possíveis quando se utiliza a internet como forma de disseminação de conteúdos institucionais.

É claro que, como toda ação potencialmente positiva, há também – num outro espectro analítico – consequências negativas e que devem ser detidamente pensadas pelos profissionais de comunicação organizacional.

Se de um lado a internet facilitou o contato entre organizações e colaboradores, de outro, potencializou um conceito já muito antigo da área: a rádio peão. De acordo com Araujo, Simanski e Quevedo (2012, p. 8), a comunicação informal ou de boatos é normalmente liderada por indivíduos bem informados, mas que têm desprezo pela hierarquia. Esses boatos são divulgados com uma velocidade muito grande, pelos vários lugares das organizações (corredores, refeitórios ou em qualquer ocasião em que as pessoas estejam em grupo, atualmente, nos próprios grupos de whatsapp).

Esse tipo de comunicação, normalmente, é mais rápido e mais difícil de ser controlada do que os canais de comunicação formal. Provavelmente, são informações que são interessantes ou que, de alguma maneira, trazem benefícios próprios. (ARAUJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012, p. 8)

O que se deve compreender é o caráter inato da rádio peão, desvinculando esse processo de algo necessariamente oneroso, negativo para as empresas (públicas e privadas) e para os próprios eventos (esportivos, políticos, culturais). Tal fenômeno é parte até mesmo de alguns estudos na área da psicologia. A esse respeito, talvez um dos trabalhos de maior repercussão seja o de Robin Dunbar (1998), da Universidade de Cambridge.

Para o pesquisador, a fofoca (*gossip*, termo em inglês que compõe o título do livro) é algo inerente ao ser humano, uma característica tão forte que nos distinguiria dos outros animais. Aliás, Dunbar destaca que o surgimento do *Homo Sapiens* se dá justamente pela linguagem, pela criação de formas evoluídas de comunicação, e a fofoca é uma das formas de cimentar o relacionamento comunitário.

Nesse sentido, a rádio peão também se dá como um elemento natural, que faz parte da sociabilidade, do estreitamento de laços entre os funcionários, de assuntos compartilhados vivenciados por todos daquela comunidade profissional.

É claro que, muitas vezes, a rádio peão pode ganhar contornos indesejáveis e perigosos para as instituições. Conforme aponta Bueno (2009), a rádio peão – sempre presente nas organizações – pode ser mais ou menos presente, mantendo uma relação inversamente proporcional à comunicação oficial, ou seja, quanto mais presentes são as ações de comunicação organizacional, menor é a existência da rádio peão e, indubitavelmente, menores são os impactos negativos dessa interação direta dos funcionários.

Por outro lado, instituições que se abstêm de propor ações eficazes de comunicação indiretamente autorizam o crescimento do potencial perigoso da rádio peão, especialmente no que diz respeito ao crescimento de boatos, que podem levar a crises internas e, dependendo da intensidade, ao conhecimento externo, gerando crises (internas e externas) representativas.

Aliás, NEVES (2000, p. 35), ao abordar o chamado *issue management* (gerenciamento de crises), destaca os boatos – alguns vindos dos públicos internos – como importantes causadores de danos à imagem e reputação institucionais.

Soma-se a esses conceitos de rádio peão uma outra característica do funcionário atual: o colaborador contemporâneo é mais ativo, exige mais informações das organizações, não se cala diante de questões que julga serem injustas.

Os funcionários instruídos de hoje querem mais informações. Eles querem saber não apenas o quê, mas também querem saber por que e como. Eles não podem obter esse tipo de informação da rádio peão. É aí que os gerentes podem vencer a rádio-peão. (CORRADO, 1994, p. 6, tradução nossa)

Na contramão dessas necessidades, grande parte das organizações de hoje, segundo Quirke (2008), apostam em comunicações que mais desinformam seus colaboradores, de maneira que o fluxo natural é registrar aumento das insatisfações e da rádio peão potencialmente negativa.

A credibilidade e a confiança da gerência estão sob ataque em razão da comunicação confusa e mal integrada. Essa complexidade e confusão estão sendo motivadas por comunicadores concorrentes dentro da organização, por uma proliferação de mensagens e uma multiplicidade de canais. Um relatório da Synopsis, que examinou a prática em comunicação interna com 123 organizações no Reino Unido, Europa e América do Norte, descobriu que uma comunicação bem-intencionada está gerando mais confusão do que luz. Isso aumenta as frustrações da gerência e dos funcionários e desperdiça o investimento considerável que as organizações fazem em comunicação. (QUIRKE, 2008, p. 15, tradução nossa)

No universo digital, esse descontentamento e, por consequência, os boatos organizacionais ganham uma outra dinâmica, uma vez que todos os colaboradores podem conversar com todos, numa comunicação diagonal extremamente rápida. É importante ressaltar que a rádio peão é um fenômeno absolutamente natural e não necessariamente algo danoso: é um processo necessário de diálogo e troca de experiências, dúvidas, frustrações entre pessoas que vivenciam o mesmo cotidiano.

Entretanto, torna-se um risco às organizações quando não existe uma comunicação oficial efetiva, clara e objetiva que dissipe dúvidas, fazendo com que a rádio peão torne-se somente um espaço de críticas e insatisfações crescente.

É interessante notar que, quanto menos eficiente é a comunicação organizacional, mais a rádio peão torna-se forte e danosa para o clima institucional. Essa equação inversamente proporcional (menos comunicação oficial = mais rádio peão) é absolutamente implacável no dia a dia de qualquer empresa (pública ou privada), ou ainda a qualquer megaevento esportivo, corpus do presente estudo.

Tendo em vista a atualidade dessa discussão – a “rádio peão digital” –, no capítulo 4, será feita uma análise detalhada dos principais grupos de facebook montados pelos voluntários olímpicos. A intenção é justamente mapear esse processo de troca de informações, identificando os momentos de maior insatisfação e falta de interação com os órgãos oficiais dos Jogos.

2.4 Os voluntários dos Jogos Rio 2016: entre a comunicação interna e externa

É difícil conceituar onde se encontram os voluntários no espectro da comunicação organizacional. De um lado, esse stakeholder não tem vínculo direto com o Comitê Rio 2016, instituição formalmente responsável pela gestão dos Jogos Olímpicos. Há, inclusive, na própria definição da Carta Olímpica a posição do voluntariado enquanto público vital no auxílio e desenvolvimento da competição, desde a organização até a execução das modalidades. No entanto, fica evidente o papel de ajudar, não responsabilizando-o pelas ações a serem feitas.

Por outro lado, os voluntários não são públicos externos como os demais, uma vez que estão intimamente relacionados com a gestão dos Jogos Rio 2016, participando de todas as etapas do evento, inclusive atuando em momentos-chave da competição, como a abertura, a orientação aos turistas, a organização de cada uma das modalidades, a

divulgação de assuntos para a imprensa, o transporte de atletas, delegações e funcionários, dentre outras atividades. Smith (2008, p. 28), ao descrever os tipos de públicos internos, destaca os voluntários como pertencentes a essa classificação.

Além disso, o próprio Comitê Rio 2016 dedicava o mesmo Núcleo para pensar a comunicação com os funcionários e com os voluntários, dada sua proximidade e similaridade de atuações.

Entretanto, tendo em vista todos os argumentos – próximos e distantes dos outros membros que compõem o público interno –, considera-se nesse estudo os voluntários como um stakeholder diferenciado, ora exercendo a função de membro interno dos Jogos, ora colocando-se como um público externo à competição.

CAPÍTULO III

O VOLUNTARIADO NOS JOGOS OLÍMPICOS: O CASO RIO 2016

Os Jogos Olímpicos de verão, caracterizados como um dos mais representativos megaeventos esportivos do mundo – seja em quantidade de atletas, nações envolvidas ou mesmo no número de espectadores e índices de audiências televisivas –, apresentam uma infinidade de stakeholders.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, essa multiplicidade de públicos transforma o evento numa complexa rede de interação, nas quais todos os receptores precisam receber uma comunicação adequada. Estratégias e ações de comunicação, nesse sentido, são pensadas, a fim de interagir da maneira mais rápida e eficaz com os stakeholders.

Numa competição olímpica, a equipe de comunicação deve, por exemplo, atuar junto a públicos muito diversificados, como: população local e nacional, turistas, espectadores, atletas, patrocinadores, poderes públicos, mídias nacionais e internacionais.

Se quisermos fazer uma divisão mais didática dos stakeholders, podemos dividi-los entre internos (aqueles que atuam formalmente para a realização do evento) e externos (aqueles que estão direta ou indiretamente relacionados à competição).

Inevitavelmente, neste processo, alguns públicos tornam-se mais evidentes e, por isso mesmo, ganham mais atenção dos próprios comunicadores. Por outro lado, há stakeholders que, dada suas características peculiares, acabam muitas vezes em um “limbo” organizacional, distante dos demais públicos.

Este é o caso, por exemplo, dos voluntários, que não se caracterizam propriamente como um público interno – uma vez que não possui relação (até mesmo trabalhista) formal com os Comitês Organizadores –, nem mesmo externo, já que, ao contrário dos espectadores, participam de maneira muito particular das competições olímpicas.

Nesse sentido, ao voluntariado cabe um espaço particular nas estratégias de comunicação, a fim de realmente reconhecê-lo como um público fundamental para o sucesso do evento, especialmente no que diz respeito à organização e informação dos diversos participantes: espectadores, atletas, delegações, mídias, representantes

governamentais. Todos os stakeholders, de alguma forma, passam a se relacionar com os voluntários.

Não seria exagero afirmar que o voluntariado, de alguma forma, constitui-se como um elo entre todos os polos de stakeholders. Justamente essa sua grande abrangência numa competição olímpica é que torna tão difícil sua definição e caracterização no escopo dos públicos existentes numa competição.

Embora difícil, a proposta do presente artigo é justamente lançar-se a uma tentativa – rara dentro das pesquisas em comunicação e esporte – de compreender com mais atenção esse tipo de público e sua relação com os Jogos Olímpicos modernos.

3.1 O voluntariado

A prática do voluntariado, entendendo aqui seu conceito mais amplo – não ligado apenas ao esporte – é um fenômeno com forte histórico europeu.

Segundo Alvarez (1995, p. 23), o voluntariado tem seu berço na Inglaterra, ainda nas primeiras décadas do século XX. A forte industrialização das cidades, levando a um intenso êxodo rural, permitiu grande organização das comunidades urbanas, algumas delas visualizando no terceiro setor a possibilidade de auxiliar cidadãos com necessidades específicas.

Esse movimento, obviamente, ganha ainda mais corpo após as duas grandes Guerras Mundiais, já no século XX, quando variadas regiões europeias precisaram contar com auxílio do voluntariado para a reconstrução nacional, depois do conflito bélico.

Alvarez faz uma abordagem contemporânea do que entendemos como práticas do voluntariado, numa sociedade organizada, mas obviamente que outros movimentos de séculos distantes podem ser considerados como práticas voluntárias.

Historiadores como Mike Hudson (1999) apontam que o voluntariado, organizado no chamado “terceiro setor”, caracteriza-se pelo desejo das pessoas ajudarem a comunidade, sem almejarem algum retorno pessoal. Nesse sentido, para o autor, o voluntariado existe desde o início da humanidade, quando, por exemplo, havia grupos familiares que cuidavam das crianças, idosos, pessoas enfermas, a fim de zelar pelo justo desenvolvimento de sua comunidade. Mais à frente, há importantes práticas emergentes com o crescimento do cristianismo e suas obras sociais, até chegar às ações contemporâneas do terceiro setor.

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), “voluntário é o jovem, adulto ou idoso que, devido a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração, a diversas formas de atividades de bem estar social ou outros campos”³⁴. O órgão mantém desde 1971 o “Programa de Voluntários para as Nações Unidas”, existente em mais de 140 países. O ano de 2001, inclusive, foi instituído pela ONU como o Ano Internacional do Voluntariado, o que deu ainda mais visibilidade às instituições que se voltam a atividades ligadas ao terceiro setor.

Dentro do esporte, o conceito do voluntariado mantém-se o mesmo de outros tipos de ação: o envolvimento com sociedade e a busca por contribuir coletivamente com sua localidade.

Assim como o voluntário social, o esportivo se propõe a agir em benefício da sociedade, de livre e espontânea vontade, sem objetivo de benefícios econômicos ou outros. O objetivo deste esforço volta-se à melhoria do bem-estar em geral, uma melhor qualidade de vida para as pessoas. (MORAGAS, MORENO, PANIAGUE, 1999, p. 134, tradução nossa)

Além da adesão ao voluntariado estar ligada à prática cidadã, outra característica – relacionada à primeira – é muito presente: o sentido de pertencimento. Os voluntários que fazem parte das competições olímpicas manifestam esse tipo de motivação como fundamental para se decidirem por participar dos Jogos.

Podemos delinear uma série de motivações básicas: o espírito de solidariedade e paz consagrado na filosofia olímpica, o compromisso como cidadãos, membros de uma associação ou nação, o desafio individual – pertencer a um grupo –, identificação como um membro desse grupo, as várias formas de gratificação individual. Claro que podem existir outras formas pessoais de motivação, mas uma das mais frequentes nos últimos Jogos foi a de pertencer a uma equipe. (MORAGAS, MORENO, PANIAGUE, 1999, p. 134, tradução nossa)

Apesar das semelhanças existentes entre qualquer tipo de voluntário, há uma mudança na motivação inerente aos eventos esportivos. Pode-se dizer que, dentro do esporte e, especificamente, no universo olímpico, esse público merece uma abordagem específica.

³⁴ Conceito de voluntariado e informações sobre o Programa de Voluntários da ONU estão disponíveis em <https://nacoesunidas.org/vagas/voluntariado/>. Acessado em 18/06/2018.

Primeiramente atendo-se à definição formal do Comitê Olímpico Internacional, percebe-se uma importância evidente que o órgão atribui ao voluntariado, como uma força vital à realização dos Jogos.

Em texto divulgado em seu site oficial, no dia 5 de dezembro de 2016, no qual se faz uma análise do voluntariado das Olimpíadas do Rio de Janeiro e já destaca as inscrições para os Jogos de Inverno de 2018 e de Verão de 2020, o Comitê Olímpico Internacional destaca:

É frequentemente dito que são os voluntários que ‘fazem os jogos’. Por isso, os comitês organizadores deste programa de lançamento de eventos esportivos globais permitem que dezenas de milhares de pessoas de todos os lugares se inscrevam para trabalhar nas mais variadas áreas de conhecimento, a fim de garantir o bom andamento dos jogos. (Como se tornar um voluntário Olímpico, 2016, s/p. Disponível em: <https://www.olympic.org/news/how-to-become-an-olympic-volunteer>)

O voluntariado dos megaeventos esportivos tem uma característica marcante: a motivação em ser parte do evento, pertencer à competição de alguma forma, decorre em grande parte do grande apreço que os voluntários têm perante o esporte. É o que comprovam estudos de vários autores. Alvarez (1995, p. 43), por exemplo, quando analisa as motivações dos jovens espanhóis participantes como voluntários de eventos esportivos, ressalta que 55% participa como realização de seus objetivos, seus gostos e experiências pessoais.

Ou seja, a participação nesses tipos de evento evidencia a paixão que a maioria dos voluntários têm pelas mais diversas modalidades esportivas, além de outros fatores importantes, ligados à experiência pessoal e à contribuição social.

Giannoulakis, Wang e Gray (2008), ao avaliarem as motivações dos voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas, em 2004, apontaram três características marcantes: razões de interesse pessoal (fazer contatos profissionais, ganhar experiência e notoriedade); proximidade com os Jogos (envolvimento esportivo e a paixão pelo esporte); retorno social (contribuir para a comunidade e para a boa realização do evento no País). Segundo os autores, o reconhecimento dessas motivações por parte dos Comitês Organizadores é fundamental para que haja um envolvimento do “cidadão comum” com a competição a ser realizada.

No desenvolvimento da campanha de conscientização, o Comitê Organizador de Atenas para os Jogos Olímpicos (ATHOC) reconheceu que, além de razões individuais para participação, os voluntários seriam atraídos por certos fatores que são específicos para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos. Jogos, como senso de orgulho nacional, singularidade de experiência, a chance de contribuir para o sucesso dos Jogos, bem como a promoção do espírito olímpico e valor da cooperação. É evidente que a singularidade dos Jogos Olímpicos como um megaevento esportivo requer uma abordagem diferente para o recrutamento dos participantes, bem como motivá-los e retê-los ao longo dos Jogos Olímpicos. (GIANNOULAKIS, WANG, GRAY, 2008, p. 193, tradução nossa)

Nessa mesma linha, estudo dos pesquisadores Farrell, Johnston e Twynam (1998) destacaram as motivações envolvidas na participação de competições esportivas como voluntários. Após aplicação de questionário a 300 voluntários do “Scott Tournament of Hearts”, de 1996, uma das mais importantes competições mundiais de curling feminino, os autores concluíram que existe, de fato, há particularidades marcantes no voluntariado esportivo. Esse público participa das competições por motivações que, além da solidariedade e contornos sociais, relacionam-se com forte interesse pessoal em fazer parte do evento. Essas “dimensões”, como descrevem os autores, trariam ainda mais adesão ao evento por parte do voluntariado.

Voluntários de eventos especiais podem achar essas dimensões distintas importantes por causa de seu compromisso voluntário e seu apego à atividade. Essas dimensões podem diferir das motivações para outras atividades voluntárias devido à natureza de eventos especiais. Por exemplo, em nosso estudo, a razão mais alta foi ‘eu queria ajudar a tornar o evento um sucesso’. (FARRELL; JOHNSTON; TWYNAM, 1998, p. 298)

Tem-se aí, na visão dos autores aqui representados e de vários outros que se propuseram a entender as motivações dos voluntários esportivos³⁵, uma importante constatação no sentido de reconhecer uma predisposição importante desse público em participar dos Jogos Olímpicos, auxiliar no sucesso da competição e, mais do que isso, em aproveitar o evento para realizar-se enquanto “público-organizador”.

O voluntariado esportivo, nesse sentido, configura-se como uma opção, muitas vezes mais acessível, para que se assista a uma competição de grande interesse pessoal,

³⁵ DICKSON, BENSON e TERWIEL (2014), KOUTROU, PAPPOUS e JOHNSON (2016), dentre outros pesquisadores, especialmente localizados na Europa e Estados Unidos. É interessante destacar que, em razão dos Jogos Olímpicos de 2008, na China, muitos pesquisadores chineses desenvolveram, especialmente na Universidade de Xangai, estudos na tentativa de compreender o voluntariado olímpico. A dificuldade, no entanto, está no acesso ao material, restrito apenas a membros da universidade e pesquisadores associados.

adquirindo novas experiências, conhecendo pessoas e ajudando o mundo a conhecer aquela localidade (MONTILLA, 1997, p. 7).

Como já dito, outras motivações sociais também se fazem presentes, mas o voluntariado vem se transformando numa via de acesso para que apreciadores das modalidades possam ter um contato direto e mais próximo das competições, atletas, dirigentes e da própria organização, o que aumenta consideravelmente a adesão e a motivação para com o evento.

Essa constatação refere-se, principalmente, ao pré-evento, ou seja, às sensações envolvidas no ato da inscrição e seleção do voluntariado. Para que a satisfação continue positiva durante e após os megaeventos esportivos, outros ingredientes são fundamentais, como a comunicação, as questões práticas envolvidas (locomoção, alimentação, facilidades de hospedagem), assim como o reconhecimento do trabalho realizado (Green; Chalip, 2004). Tudo isso está ligado, sem dúvida alguma, aos Comitês olímpicos, que devem delegar uma equipe importante (e eficiente) de seu departamento para um trabalho efetivo com os escolhidos a fazerem parte do voluntariado.

3.2 A história dos voluntários nos Jogos Olímpicos

O voluntariado esportivo é ainda um campo pouco explorado nos estudos acadêmicos. Alguns dos pesquisadores que se lançam a tal desafio são provenientes principalmente da Europa³⁶, seguidos por alguns norte-americanos, mas com pouca tradição de estudos do gênero na América Latina e, especificamente, no Brasil.

Voluntários são um componente central da prestação de serviços esportivos e um elemento importante da cultura dos Jogos Olímpicos. No entanto, pouca pesquisa abordou as características e experiências específicas dos indivíduos que dedicam seu tempo e esforço para se voluntariar em megaeventos esportivos, mais especificamente na Olimpíada. (GIANNOULAKIS, WANG, GRAY, 2008, p. 191)

Pesquisadores brasileiros de diferentes áreas, como administração, turismo, hospitalidade e comunicação, também apontam para a escassez de estudos sobre o voluntariado esportivo. Lemos, Neto e Cavalcante (2016, p. 1430), por exemplo, ao

³⁶ Uma importante fonte de estudos olímpicos e do próprio voluntariado encontra-se, por exemplo, no Centro de Estudos Olímpicos, da Universidade Autônoma de Barcelona, com Simpósios e livros publicados que congregam capítulos de pesquisadores do mundo todo. Acessar os materiais em:

realizarem um levantamento bibliométrico sobre estudos brasileiros referentes ao voluntário eventual, encontraram apenas 18 artigos sobre o tema.

Já Costa e Oliveira (2016, p. 92), a partir de uma consulta à base de dados Spell, que reúne centenas de publicações nas áreas de turismo, contabilidade e administração, encontraram 24 estudos sobre voluntariado, mas nenhum deles ligados a eventos esportivos.

Também na área de administração, o estudo de Vila, Darcy e Alén (2014) tratam, não apenas do voluntariado esportivo, mas da carência de pesquisas aplicadas especificamente aos Jogos Olímpicos.

Quando se trabalha pesquisas aplicadas à comunicação, tal escassez faz-se ainda mais evidente. Dos estudos já realizados, grande parte enfatiza na história do voluntariado ao longo dos Jogos Olímpicos modernos, iniciados em 1896, em Atenas – Grécia, como referência aos valores olímpicos clássicos, encerrados em 393 d.C, após domínio do império romano às cidades gregas e o fim dos símbolos que lá existiam, dentre eles, as Olimpíadas e o culto aos deuses³⁷.

Nas primeiras competições da era moderna, não há referências ao voluntariado. O auxílio externo aos organizadores era entendido, quase que completamente, pela atuação do exército local. Entretanto, com o aumento das competições e a preocupação com a segurança – algo que se tornou cada vez mais intenso ao longo do século XX –, coube às forças armadas atuação exclusiva na segurança local, deixando outras atividades administrativo-protocolares para a organização dos Jogos (MORAGAS, MORENO, PANIAGUA, 2009).

Nas duas primeiras décadas, embora sem um reconhecimento formal, já existiam atuações importantes de pessoas que, sem retorno financeiro, lançaram-se à tarefa de organização dos Jogos, junto às localidades-sede.

Nos primeiros anos, o Movimento Olímpico cresceu graças ao trabalho de muitas pessoas que atuavam voluntariamente para construir uma estrutura organizacional mínima. Este processo ocorreu paralelamente ao desenvolvimento de federações em muitos esportes, que também surgiram devido aos esforços voluntários dos amadores que formaram os primeiros clubes esportivos. Em Atenas, em 1896, Paris, 1900, St. Louis, 1904, e Londres, em 1908, a palavra ‘voluntário’ não apareceu explicitamente nos relatórios oficiais. No entanto, não há como duvidar da motivação altruísta daqueles que participaram da organização dos Jogos Olímpicos, que ainda

³⁷ Para mais informações sobre a história olímpica, pode-se consultar o próprio site do Comitê Olímpico Internacional, no menu “olimpismo”, onde se encontra, inclusive a “Carta Olímpica”: <https://www.olympic.org/the-ioc/promote-olympism>.

eram pequenos em escala e nos quais os laços e amizades familiares eram essenciais para uma organização bem-sucedida. (MORAGAS, MORENO, PANIAGUA, 2009, p. 136, tradução nossa)

O que ocorre, no entanto, é que a década de 1980 será o primeiro marco de reconhecimento formal do voluntário como um stakeholder vital ao bom andamento das competições olímpicas. Um pouco antes disso, nos Jogos do México, em 1968, o relatório de execução da competição (como menciona MORAGAS, MORENO, PANIAGUA, 2009, p. 141) deixa evidente o papel de destaque do voluntariado, desempenhando funções em duas frentes específicas: assistência aos organizadores do COI, delegações, chefes de Governo e demais representantes de Estado; auxílio para representantes de mídia e para as equipes esportivas.

Tem-se aí o primeiro relato de subdivisões que começavam a surgir no voluntariado olímpico, dada a necessidade desse público em atuar em frentes cada vez mais amplas, no apoio ao Comitê local.

Nas competições olímpicas da década de 1970, não há menções formais ao trabalho do voluntariado, algo que voltará, conforme destacado, nas competições da década de 1980. Esse público assume uma posição de destaque ao ocupar espaços cada vez mais importantes durante toda a competição olímpica, seja para auxiliar na parte administrativa dos Jogos (recepção de delegações, governos, auxílio às mídias internacionais etc), seja para trabalhar nas informações aos turistas, ou ainda para auxiliar na própria realização das competições esportivas.

Já no final da década de 1990 e início dos anos 2000, o reconhecimento do papel-chave do voluntariado é formalizado pelas instituições olímpicas.

Enquanto desde os anos 1980 os voluntários olímpicos se tornaram recursos cada vez mais valiosos para a organização dos Jogos Olímpicos e para a realização de suas funções cotidianas, o Movimento Olímpico só recentemente começou a reconhecer a importância dos voluntários. Conferências em 1999 e 2001 pediram mais pesquisas sobre o voluntariado olímpico e o multiculturalismo, questões apoiadas pela presente pesquisa. O futuro do movimento olímpico repousa em grande parte sobre os esforços dos voluntários. Uma política sobre voluntariado e multiculturalismo aumentaria significativamente o movimento voluntário das Olimpíadas, juntamente com objetivos olímpicos. (KARLIS, 2003, p. 8, tradução nossa)

A primeira conferência a qual o autor se refere ocorreu em novembro de 1999, na cidade suíça de Lausanne, e foi organizada pelo Museu Olímpico e pela Cátedra Internacional do Olimpismo, cuja temática era “Voluntários, Sociedade Global e

Movimento Olímpico”. A conclusão a que este evento chegou foi que a contribuição dos voluntários vai além da prestação de serviços, melhorando as dimensões sociais e culturais dos Jogos, promovendo realmente uma interação multicultural (KARLIS, 2003).

Já o segundo marco formal da importância do voluntariado deu-se na Conferência Mundial sobre Turismo Olímpico e Esportivo, ocorrido em novembro de 2001, em Nova Iorque (EUA). Na ocasião, o então Presidente do Comitê Olímpico Internacional, Jacques Rogge chamou atenção para que os comitês locais criassem, cada vez mais, equipes de voluntários mais especializados e que pudessem potencializar, de fato, a troca de experiências entre os voluntários e a cultural local onde os Jogos são sediados.

A partir daí, tem-se realmente um ponto fundamental no estabelecimento do voluntariado esportivo como algo essencial a ser contemplado pelos Comitês, designando, inclusive, equipes específicas que trabalharão com esse público, desde o processo de seleção dos voluntários, até o treinamento e a execução dos trabalhos.

Como consequência da sucessiva importância assumida nas competições olímpicas, o número de voluntários teve grande aumento, se considerarmos as últimas quatro décadas, quando teremos dados oficiais registrados pelo Comitê Olímpico Internacional e pelos próprios países organizadores dos eventos.

No gráfico a seguir, é possível visualizar claramente o aumento no número de voluntários registrados no período, considerando os dados oficiais presentes no site do Comitê Olímpico Internacional (COI), disponibilizados a partir dos Jogos de Los Angeles (EUA), em 1984. Obviamente que, considerando as particularidades de cada cidade-sede e as respectivas estruturas, é possível verificar algumas diminuições numéricas de uma edição para outra, mas uma análise geral do período histórico possibilita identificar como o programa de voluntariado olímpico foi se consolidando ao longo das quatro últimas décadas.

Para a montagem do gráfico, foi contabilizado o número total do voluntariado, considerando participantes dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Isso porque apenas a partir dos Jogos de Pequim, em 2008, é que o Comitê Olímpico Internacional passou a fazer a distinção das duas competições.

Gráfico 5: Voluntariado Olímpico

Legenda: Informações retiradas do site www.olympic.org, acessando o menu “Olympic Games” e as páginas referentes a cada edição olímpica.

Iniciando-se em Los Angeles, conforme se verifica no gráfico 5, o Programa de Voluntários chega a quase 30 mil escolhidos, número praticamente igual à competição posterior, na Coreia do Sul.

Os Jogos de Barcelona (1992) foram um marco em vários sentidos. Pela primeira vez, ultrapassou-se o número de 30 mil voluntários (foram 34.548, segundo o Comitê Olímpico Internacional), com um envolvimento popular poucas vezes visto na história dos megaeventos esportivos.

De fato, Barcelona é um dos poucos, senão os únicos, casos em que os Jogos levaram à formação de associações voluntárias após a realização dos Jogos. A própria Família Olímpica homenageou o entusiasmo e o compromisso dos cidadãos de Barcelona como um fator que marcou a candidatura da cidade em relação aos outros. A campanha de recrutamento terminou em dezembro de 1986, com um total de 102.000 voluntários inscritos, o que mostra até que ponto o público local estava preparado para se envolver, uma vez que os Jogos anteriores exigiram muito mais tempo para reunir muito menos voluntários. (MONAGAS et al, 2009, p. 146-147, tradução nossa)

De maneira inédita até então, o Comitê dos Jogos catalães desenvolveu diversas ações por Barcelona, a fim de incentivar a adesão da população. Dentre as ações, montou-

se, por exemplo, um ônibus itinerante que percorreu 17 capitais provinciais do estado espanhol, informando sobre os princípios da candidatura, a competição olímpica e os direitos e deveres dos voluntários. Neste mesmo momento, também foram distribuídos folhetos para a inscrição dos interessados. Como resultado, meio milhão de pessoas visitaram o ônibus itinerante e houve rapidamente sessenta mil pessoas inscritas (MONTILLA, 1997, p. 9).

É claro que o voluntariado olímpico hoje é muito mais globalizado, com participações de pessoas de todos os continentes. No caso de Barcelona, entretanto, o destaque de participação se deu pela majoritária participação do público espanhol e, especificamente, dos catalães. Até mesmo pelo fato de que as ações de voluntariado estavam se tornando mais populares, os Jogos 92 focaram atenções ao público local.

Além disso, foi na competição espanhola que o Comitê local (denominado COOB`92 – Comitê Olímpico Organizador dos Jogos Olímpicos de Barcelona) definiu clara e explicitamente a função e importância dos voluntários na competição.

O conceito de voluntário olímpico foi primeiramente definido em um glossário olímpico produzido como parte do Relatório Oficial dos Jogos Olímpicos de Barcelona, de 1992: “o voluntário é uma pessoa que faz um compromisso individual e altruísta de colaborar, com o melhor de suas habilidades na organização dos Jogos Olímpicos, realizando as tarefas que lhe foram atribuídas, sem receber pagamento ou recompensas de qualquer outra natureza. (MORAGAS, MORENO, PANIAGUA, 1999, p. 134, tradução nossa)

O relatório ao qual os autores se referem, intitulado “Memória Oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992” (1992), traz mais de 450 páginas detalhadas sobre a realização dos Jogos, dedicando alguns espaços para a atuação do voluntariado em centenas de funções.

Após Barcelona, as três Olimpíadas subsequentes atingem números próximos a 45 mil voluntários. Pequim 2008 será a competição que foge à média histórica de voluntários, atingindo a impressionante marca de 100 mil pessoas (70 mil deles participando dos Jogos Olímpicos e 30 mil, dos Paralímpicos).

Em 2012, a competição londrina também destaca-se pelo grande número de voluntários: 70 mil pessoas auxiliaram na execução da competição, índice que ganhou grande repercussão na mídia internacional, dada a adesão popular para participação nos Jogos.

No caso dos Jogos Rio 2016, oficialmente foram pouco mais de 50 mil voluntários, uma diminuição em relação ao evento anterior. O objetivo da organização

era repetir o número conquistado em Londres, mas a necessidade de redução nas verbas, há cerca de seis meses do início da competição, estabeleceu uma queda de 70 para cerca de 50 mil voluntários, fato justificado pelo corte em alguns financiamentos destinados à organização da competição.³⁸

3.3 Inscrição, seleção e formação do voluntário olímpico

Todo processo de inscrição, seleção e formação do voluntário olímpico inicia-se dois anos antes dos Jogos, atualmente com processos de seleção totalmente digitais, com as fases iniciais feitas à distância, o que tornou o voluntariado olímpico cada vez mais globalizado.

Para que o processo seja integralmente um sucesso, é fundamental que se crie um ambiente positivo, haja vista que muitos dos interessados trabalharão diretamente da orientação dos vários stakeholders do evento (atletas, delegações, mídia, representantes governamentais e o próprio espectador).

Considerando essa tamanha responsabilidade, as competições das últimas décadas – guardadas as devidas particularidades – passaram a dar uma ênfase especial no treinamento dos voluntários inscritos e selecionados.

O aumento do número de tarefas que precisam ser realizadas nos Jogos Olímpicos, além do trabalho organizacional propriamente dito, levou à necessidade de programas de treinamento cada vez mais específicos e uma série de diferentes modelos tem sido empregada em alguns dos mais Jogos recentes. (MONAGAS et al, 2009, p. 148)

O foco no treinamento justifica-se, sobretudo, pela complexidade de atuações do voluntariado. Segundo o Governo brasileiro³⁹, nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016, foram mais de 500 funções desempenhadas pelos voluntários, ocupando desde atividades mais simples, como auxílio nas arenas, até aquelas pouco convencionais, como

³⁸ Diferentemente das outras competições olímpicas, em que há em destaque o número de voluntários – junto a outros balanços dos Jogos, no caso dos Jogos Rio 2016, isso não acontece. No entanto, algumas notícias presentes no próprio site sobre o legado da competição brasileira destacam os índices finais, já contabilizando a redução. Para verificar, acesse: <https://www.olympic.org/news/olympic-games-rio-2016-social-legacy>

³⁹ Informações retiradas do site do Governo Federal: <http://www.brasil.gov.br/editoria/esporte/2014/09/voluntarios-vao-desempenhar-mais-de-500-funcoes-nos-jogos-rio-2016>

pilotos de barcos, costureiras, ferreiros para cuidar dos cavalos e profissionais de saúde para realização das coletas de sangue.

Todas as funções foram divididas em nove grandes grupos de atuação: esportes; comunicação e imprensa; apoio operacional; atendimento ao público; protocolo e idiomas; produção de cerimônias; transportes; serviços saúde e de tecnologia.

Para essa engrenagem funcionar, o voluntariado depende, em grande medida, de um instrumento fundamental dos comitês olímpicos: a comunicação.

Exatamente essa proposta será detidamente analisada a seguir, com o estudo dos materiais de comunicação desenvolvidos pelo Comitê Rio 2016 ao voluntariado e, por fim, com a aplicação de uma pesquisa de campo com os voluntários cujo objetivo é identificar as potencialidades e fragilidades do processo de comunicação estabelecido de 2014 (quando do início das inscrições) até 2016, com a finalização da competição.

CAPÍTULO IV

A COMUNICAÇÃO COM OS VOLUNTÁRIOS NOS JOGOS RIO 2016

A análise da comunicação realizada para os voluntários olímpicos considerou desde a emissão até a recepção dos produtos comunicacionais produzidos para os Jogos Olímpicos de 2016, investigando não apenas o conteúdo, mas a maneira pela qual os voluntários receberam essas informações.

Em meio a esses dois atores (responsáveis pela comunicação dos Jogos e o voluntariado), não há como deixar de lado a chamada Comunicação Informal, ou seja, como os canais não-ligados ao Comitê trabalharam no sentido de criar uma rede de comunicação paralela à oficial, mas que, em épocas de internet e redes sociais digitais, tem tanto ou mais impacto do que os veículos formais pensados pelos órgãos de comunicação.

Dessa forma, o presente capítulo inicia com uma avaliação dos materiais oficiais de comunicação, disponibilizados para a pesquisa pelos próprios profissionais que compuseram o Comitê Rio 2016.

Posteriormente, parte-se para um estudo dos canais informais digitais, que se proliferaram antes e durante os Jogos Olímpicos e que também foram base de informação para muitos voluntários, num ambiente no qual as comunicações horizontal e diagonal desfazem a hierarquia e a divisão entre produtores e receptores: todos podem informar e todos podem receber os fatos ligados aos Jogos.

Por fim, a parte analítica do estudo encerra-se com uma pesquisa de campo, devidamente aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo (número do Parecer 3.748.979), cujo objetivo foi avaliar como os voluntários se sentiram informados e, especialmente, identificar potencialidades e fragilidades na comunicação elaborada pelo Comitê Rio 2016, por meio de padrões de recepção possíveis de serem apontados na análise de campo.

4.1 Análise de Conteúdo: as ações de comunicação

A análise das ações formais de comunicação consiste na avaliação dos materiais encaminhados a todos os voluntários antes, durante e após os Jogos Rio 2016, considerando também a página oficial do Facebook⁴⁰.

Será utilizada como metodologia de pesquisa a análise de conteúdo, tendo como base os conceitos trabalhados por Laurence Bardin (1977). A autora destaca três grandes processos pelos quais deve-se elaborar uma análise suficientemente sólida e embasada: (1) pré-análise, momento inicial de identificação e escolha das amostras a serem estudadas (unidades analíticas); (2) exploração do material, que consiste na descrição das informações, agrupando dados comuns às unidades; (3) resultados e interpretação, quando é possível realizar uma compreensão mais aprofundada da realidade. (BARDIN, 1977, p. 95-102).

A fase de pré-análise é o alicerce do estudo, uma vez que é o momento de organização, de definição de categorias que transformem todo o conteúdo em sistemas possíveis de serem analisados.

...tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Recorrendo ou não ao computador, trata-se de estabelecer um programa que, podendo ser flexível (quer dizer, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise), deve, no entanto, ser preciso. (BARDIN, 1977, p. 95)

Nesta fase, deve-se estabelecer a escolha dos documentos (dos conteúdos) que farão parte da análise, dos objetivos de observação e dos indicadores, ou seja, das categorias que serão investigadas em cada um dos documentos.

Por determinar o caminho analítico, o recorte ao *corpus*, essa etapa é fundamental para determinar a abrangência e o rigor existentes na pesquisa. E, ainda utilizando as considerações de Bardin (1977), esse *corpus* precisa ser, necessariamente, representativo, homogêneo e pertinente, a fim de que seja capaz de evidenciar as características de todo o universo interpretado.

Já o segundo processo, a exploração dos materiais, é a prática da pesquisa, o momento da investigação, de se analisar detalhadamente todo o *corpus* definido na

⁴⁰ Como a página oficial foi desativada após a competição olímpica, as análises concentram-se nas estratégias realizadas no Facebook que foram passadas pela equipe de Comunicação dos Jogos Olímpicos.

primeira parte. Cabe aqui também um cuidado metodológico importante: a administração sistemática de todas as categorias definidas no pré-teste, de forma a elaborar uma investigação descritiva e aprofundada. “Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 1977, p. 101).

Por fim, a interpretação dos resultados requer considerável capacidade em olhar o todo da investigação, encontrando ali semelhanças e distinções, a fim de montar um quadro lógico de todo o material já interpretado. Nesta interpretação, aliás, pode-se encontrar novas características, não levantadas pelas hipóteses, mas presentes no conteúdo. “O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 1977, p. 101).

Esse percurso de análise será adotado na primeira parte da pesquisa (materiais de comunicação), iniciando-se pela escolha e organização das amostras em alguns grupos: eventos organizados, materiais impressos, materiais de divulgação online e especificamente a atuação em mídias sociais digitais, que tiveram grande espaço em todas as ações empreendidas pelo Comitê Rio 2016.

A escolha pela Análise de Conteúdo se dá justamente pela amplitude de materiais a serem estudados e pela liberdade que o pesquisador assume em categorizar esses materiais, a fim de criar uma lógica analítica mais livre, adaptável a cada *corpus* e, ao mesmo tempo, mais objetiva e didática.

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. (MORAES, 1999, p. 8)

Diante dos produtos de comunicação disponíveis para o estudo, será utilizada a abordagem indutiva-condutiva, definida por MORAES (1999, p. 30) como uma proposta que tem como finalidade não generalizar ou testar hipóteses pré-definidas, mas investigar os materiais e, a partir deles, construir uma compreensão que relacione fenômenos verificados, diferencie processos adotados, enfim, que possibilite uma interpretação de todo o escopo de comunicação elaborado a partir da categorização em quatro etapas.

Nesta abordagem, as categorias são construídas ao longo do processo da análise. As categorias são resultantes de um processo de sistematização progressivo e analógico. A emergência das categorias é resultado de um esforço, criatividade e perspicácia de parte do pesquisador, exigindo uma releitura exaustiva para definir o que é essencial em função dos objetivos propostos. (MORAES, 1999, p. 30)

Depois da análise dos materiais de comunicação formais e informais relativos aos Jogos Olímpicos Rio 2016, o estudo também verificará – por meio de uma pesquisa de campo quantitativo-descritiva – como os voluntários sentiram-se informados.

Do ponto de vista da Análise de Conteúdo, as respostas aos questionários serão estudadas seguindo o que Bardin define como “descrições analíticas”, ou seja, avaliar as informações contidas nas mensagens de cada um dos respondentes.

Mas, para isso, torna-se fundamental a escolha correta do “método das categorias”, presente também na Análise do Conteúdo. Aliás, categorizar os respondentes em grupos mais ou menos homogêneos é um ponto-chave para tentar verificar como os voluntários olímpicos sentiram-se ou não comunicados. Em outras palavras, jovens, adultos e idosos tiveram a mesma percepção da qualidade da comunicação? Brasileiros e estrangeiros também apresentam percepções similares? E os cariocas em relação aos voluntários de outras partes do país? Questões socioeconômicas tiveram algum peso nesse sentido?

Todos esses questionamentos exigem então lançar mão do método das categorias ou, como diz Bardin (1977, p. 34), criar uma espécie de gavetas que permitirão a classificação a partir de alguns elementos constitutivos do corpus.

A técnica consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir numa certa ordem na confusão inicial. É evidente que tudo depende, no momento da escolha dos critérios de classificação, daquilo que se procura ou que se espera encontrar. (BARDIN, 1977, p. 34)

Ainda sobre a definição de categorias, Bardin ressalta que se trata de uma classificação de elementos por diferenciação e, em seguida, de reagrupamento segundo alguns critérios (no caso do presente estudo, etários, geográficos, socioeconômicos).

Tendo em vista esses pressupostos da Análise de Conteúdo, o item a seguir inicia com a análise dos materiais de comunicação elaborados pelo Comitê Rio 2016 e também presente nas redes sociais para, posteriormente, lançar-se à pesquisa de campo. Depois

dessas duas etapas (mensagens produzidas e a recepção das mesmas), será possível traçar potencialidades e fragilidades da comunicação olímpica, assim como a quais públicos ela foi mais eficaz ou, por outro lado, mais frágil.

4.1.1 Guia de Comunicação com os Voluntários

A análise dos materiais de comunicação está categorizada em quatro tópicos: veículos impressos; produções digitais; site oficial e facebook; eventos e comunicação presencial. Mas, antes, é importante analisar o conteúdo do chamado “Guia de Comunicação com os Voluntários”, material elaborado pelo Comitê Rio 2016 e apresentado a todos aqueles que trabalhariam a comunicação com o voluntariado.

No início do processo do voluntariado para o Rio 2016, que consistiu na inscrição e seleção dos 50 mil voluntários, toda a comunicação ficou concentrada na equipe formada pelo Comitê Rio 2016.

No entanto, depois dos testes online, entrevistas presenciais e online e o recebimento da carta-convite (“passaporte” para os Jogos, que formalizava a escolha de cada voluntário), começou então um processo de descentralização da comunicação.

Uma vez que as milhares de pessoas chegariam para os Jogos, de diferentes regiões do mundo e atuando nas mais variadas áreas da competição, a equipe do Comitê Rio 2016 optou por atribuir responsabilidades de interação a outras pessoas que fariam a comunicação com os voluntários de suas respectivas AFs (Áreas de Formação). A partir desse momento, com a aproximação dos Jogos e a definição dos lugares de cada voluntário, as áreas/setores passaram a ter autorização para entrar em contato diretamente com os voluntários. Antes disso, entretanto, foi preparado o *Guia de Comunicação com os Voluntários*, cujo objetivo era tentar padronizar a interação com os grupos e levar a esses comunicadores algumas normas exigidas pelo Comitê Olímpico Internacional.

Ao todo, foram cerca de 200 funcionários treinados para enviar as comunicações oficiais aos voluntários durante os Jogos (COMITÊ RIO 2016c).

Entretanto, embora seja um documento oficial e apresentado ao Comitê Olímpico Internacional, o conteúdo – nas 67 páginas elaboradas – segue um padrão textual bastante coloquial e com linguagem acessível, basicamente com normas do que se pode ou não fazer.

Figura 6: Responsabilidades das áreas funcionais dos Jogos Rio 2016



Responsabilidades das AFs

Ligação 'Bem-vindo' / Welcome Call:

O que falar?

Simple como: Bem-vindo à equipe!

- Confirmar **roster** - perguntar se ele está OK com a escala (datas e horários), se ele tem alguma dúvida sobre a escala, etc.
- Falar que está muito feliz com a participação dele e que conta com ele no time.
- Explicar que ele vai receber mais informações e newsletters por e-mail. Confirmar o e-mail dele.

(COMITÊ RIO 2016c, 2016, p. 12)

A necessidade de criar uma comunicação rápida e coloquial com o voluntariado fica clara nas páginas 25 a 27 do Guia, quando explicita-se a intenção de que a comunicação com os voluntários deve prezar pela simplicidade e pela objetividade, dada a heterogeneidade de pessoas que fazem parte dos voluntários olímpicos.

Como fazer: Evite textos longos; Utilize tópicos em caso de mensagens muito grandes; Seja conciso, objetivo e preciso; Escolha um bom título para o campo 'assunto'; Anexe os arquivos mencionados; Seja positivo ao invés de negativo.
(COMITÊ RIO 2016c, 2016, p. 25)

Todo o Guia baseia-se em itens, com frases curtas e termos didáticos, sempre chamando atenção para dicas de comunicação e exemplos do que deve ser feito.

O Guia é todo elaborado pensando especialmente no público de baixa qualificação educacional, sem grande domínio do processo de comunicação e escrita. Evidência disso é que o material dedica 35 das 67 páginas para trazer informações de como escrever adequadamente, com muitas explicações sobre gramática e ortografia, como se vê na figura 7.

Figura 7: Orientações sobre elaboração de textos na comunicação com os voluntários

Dicas

O que um bom texto deve ter?

Objetividade - Nada melhor do que dizer algo de forma direta, sem rodeios.

Para você o que é melhor?

Sua escala sofreu alterações que trouxeram mudanças significativas.

Ou

Sua escala foi alterada. Confira as mudanças.

(COMITÊ RIO 2016c, 2016, p. 26)

Por fim, um item fundamental presente no Guia diz respeito aos canais oficiais de comunicação do Rio 2016. Neste momento, expõe-se o foco todo direcionado para o âmbito digital (seja por meio de newsletters, email marketing ou ainda o Facebook).

A exceção diz respeito ao uso do whatsapp, vetado como forma de comunicação oficial aos voluntários.

Não recomendamos o uso de WhatsApp para a comunicação com os voluntários.

A ferramenta pode ferir o direito a privacidade dos voluntários; pode ser um canal aberto no qual não daremos conta de responder a todas as demandas. (COMITÊ RIO 2016c, 2016, p. 60)

Em relação às responsabilidades de cada comunicador, o material faz uma distinção de funções entre as “AFs” e “WKF”. A primeira diz respeito às áreas funcionais, dezenas de departamentos criados nas quais alguns líderes ficaram responsáveis pela comunicação com os voluntários de suas respectivas áreas.

Já WKF significa força de trabalho, profissionais que atuavam diretamente na organização dos Jogos e que, portanto, ficavam responsáveis pela comunicação estratégica e de macro alcance, por exemplo, os eventos para o voluntariado, gerenciar o grupo oficial no Facebook, pensar canais de comunicação para todos os públicos, dentre outras ações.

Dado o grande número de pessoas a serem comunicadas (50 mil), de fato torna-se inevitável compartimentalizar as ações, mas, por outro lado, essa medida possibilita a criação de processos comunicacionais distintos, dada a capacidade de cada responsável das AFs em se expressar e interagir com os membros de sua área.

4.1.2 Veículos Impressos

Embora sejam indicados para públicos offline, ou seja, sem grande intimidade com veículos digitais, a comunicação dos Jogos Rio 2016 restringiu-se apenas à comunicação web.

O único material impresso dos Jogos foi elaborado pela equipe de treinamento, durante as formações presenciais, mas, no âmbito da comunicação, todos os materiais foram criados nas plataformas online.

Excetuando-se o material de treinamento, nenhum outro utilizou-se desse tipo de divulgação, o que explicita que a comunicação impressa tradicional não foi adotada como estratégia dos Jogos.

Das mídias mais tradicionais, apenas eram feitos Murais com a exposição de notícias rápidas, de interesse geral, além de fotos de voluntários e de algumas cenas marcantes da competição olímpica.

Figura 8: Jornal mural dos voluntários olímpicos – Rio 2016



(BISPO, 2019, n.p)

4.1.3 Produções Digitais

Se as produções impressas não foram utilizadas, tivemos nas mídias digitais a grande estratégia de comunicação com os voluntários olímpicos. Newsletters, campanhas motivacionais e email marketing foram três ações muito usadas na interação.

O conteúdo dessas mídias apresenta grande similaridade, enfatizando a interação em poucos textos, linguagem muito didática, com metáforas esportivas e mensagens muito otimistas, com referências recorrentes à importância do voluntariado no sucesso dos Jogos.

4.1.3.1 Newsletters

O setor de comunicação interna, responsável pela interação com todos os voluntários, produzia newsletters sempre com muitas cores, pouco texto e informações rápidas, colocadas em pequenos boxes:

Figura 9: Newsletter Digital



(BISPO, 2018e, n.p)

O objetivo não era trazer detalhamentos das divulgações, mas informar rapidamente sobre as principais novidades dos Jogos, tanto no que diz respeito às Olimpíadas em si, quanto ao papel do voluntariado no dia a dia da competição.

Já os detalhamentos de cada modalidade, as ações específicas de cada departamento ficavam por conta das newsletters produzidas pelas áreas funcionais. Neste momento, dava-se prioridade para assuntos muito mais específicos, que diziam respeito apenas à atuação de cada um dos grupos.

Na figura 10, explicita-se o conteúdo de uma newsletter de áreas funcionais, a respeito dos saltos ornamentais.

Figura 10: Newsletter, com assuntos de áreas específicas



(Imagem cedida pela equipe de Comunicação dos Jogos Rio 2016)

Além de newsletters com comunicação mais atrativa e direcionada a voluntários específicos, havia também conteúdos mais informativos, como se vê a seguir:

Figura 11: informativo aos voluntários sobre horários de metrô

FUNCIONAMENTO DO METRÔRIO

Operação Especial Jogos Paralímpicos: 05 a 18 de setembro

Linha	Dias Úteis e Sábado	Domingos e Feriados
Linha 1	5h às 0h	7h às 23h
Linha 2	5h às 0h	7h às 23h
Linha 4	5h às 0h	7h às 23h

Linhas 1 e 2:

- Irão funcionar com transferência entre Central e Botafogo, inclusive nos finais de semana e feriados, entre 05 e 18/9.

Linha 4 operará:

- Dias 05 e 06/09 apenas para credenciados (de 5h a 0h).
- Entre os dias 07 e 18/09 também atenderá aos portadores de ingressos.
- Entre os dias 08 e 17/09, a Estação Jardim Oceânico terá o horário estendido até 1h do dia seguinte, para atender as competições do Parque Olímpico. As demais estações permanecerão abertas apenas para desembarque entre 0h e a chegada do último trem oriundo da Estação Jardim Oceânico e suas conexões.

Nas Cerimônias de Abertura e Encerramento (07 e 18/09) :

Estações Maracanã, São Cristóvão e São Francisco Xavier atenderão a saída dos eventos, permanecendo as demais estações abertas apenas para desembarque.

(Imagem cedida pela equipe de Comunicação dos Jogos Rio 2016)

Seja por meio das newsletters gerais, emitidas pela equipe de comunicação dos Jogos, seja pelas divulgações específicas de cada área, esse meio de comunicação se transformou no principal canal de divulgação oficial aos voluntários, recebendo reforço constante da página oficial do Facebook.

Por exemplo, a fim de trazer o voluntário para a newsletter dos Jogos, criou-se a seção “Voz do Voluntário”. Na página do facebook, todos os meses, era escolhido um voluntário – aquele que melhor postava um comentário ao tema proposto do mês – para se apresentar via newsletter e contar um pouco de sua história e do porquê ter se inscrito para os Jogos Rio 2016.

Todas essas divulgações tinham como ponto comum a simplicidade nos textos e a escolha por enfoques chamativos, por vezes bem humorados. Até mesmo a chamada “Comunicação de Processo”, termo denominado pela equipe para caracterizar as informações centrais dos Jogos, como agendamento, treinamentos, a própria carta-convite, dentre outros assuntos, passou a ter uma comunicação mais leve e objetiva.

4.1.3.2 Campanhas motivacionais

Engajamento. Essa foi uma das palavras mais utilizadas nas campanhas de comunicação com os voluntários. Junto a ela, pode-se acrescentar “pertencimento”.

Todas as comunicações sempre ressaltavam a importância social dos voluntários, a força do grupo, a atitude em fazer o evento acontecer.

O banner, presente na figura 12, já traduz bem a intenção dos Jogos: fazer o voluntário sentir que se tratava de uma causa para a qual ele estava sendo convocado.

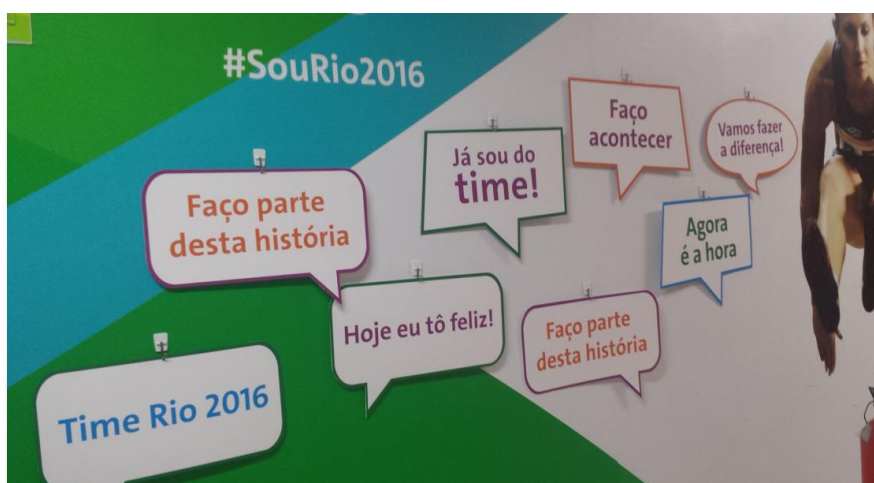
Figura 12: Banner presente nas divulgações via sites e redes sociais oficiais



(BISPO, 2018b, n.p)

Já nos vários murais utilizados nos locais dos Jogos, a hashtag “SouRio2016” aparecida como destaque, num trabalho de novamente trazer esse sentido de pertencimento à competição.

Figura 13: Mural voltado aos voluntários



(BISPO, 2018b, n.p)

4.1.3.3 Email Marketing

A grande maioria das campanhas motivacionais, citadas no item anterior, vinha em forma de banner e folder encaminhados via email, para comunicar algumas ações gerais e de interesse de todos os voluntários. Novamente aqui, fica clara a escolha de uma linguagem direta e bem coloquial. Nos exemplos abaixo, frases como “E aí, cadê a nossa conversa” tinham como objetivo comunicar de forma rápida a necessidade de que os voluntários preenchessem toda a inscrição e participassem das entrevistas online.

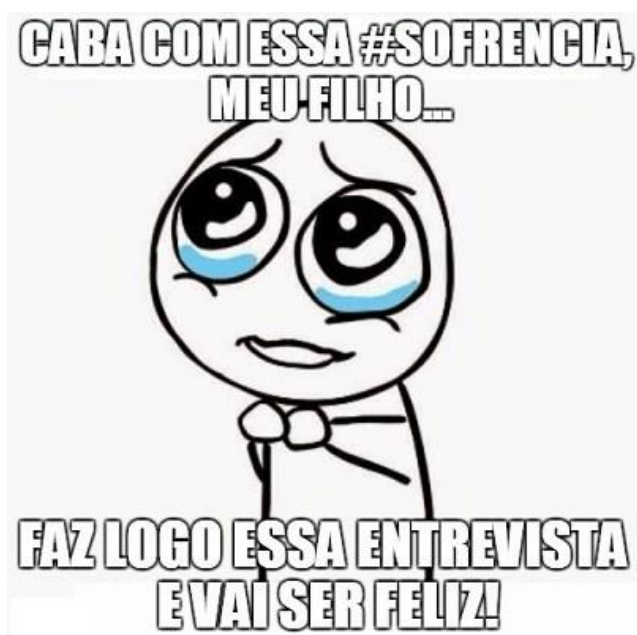
Figura 14: Divulgações em email marketing



(BISPO, 2018e)

Junto às frases simples, com escolhas textuais coloquiais, outro traço marcante foi o bom humor nas estratégias de comunicação com o voluntariado, como se vê na figura 15.

Figura 15: comunicação informal direcionada aos voluntários



(BISPO, 2018b, n.p)

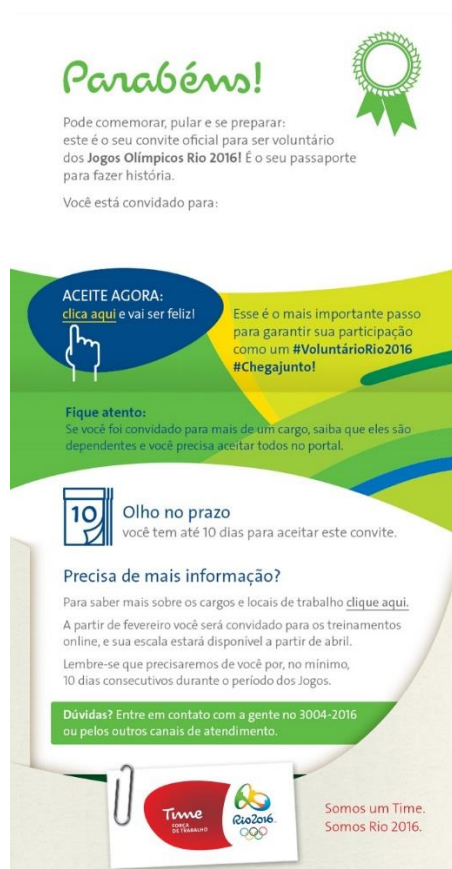
Apenas em situações mais formais, como avisos para preenchimento da carta de aceite, datas dos cursos de formação e o envio do convite oficial, havia uma comunicação mais séria, mas, ainda assim, sem textos longos e técnicos.

Figura 16: informações oficiais – carta convite aos voluntários



(BISPO, 2018e)

Figura 17: informações oficiais – carta convite aos voluntários



(BISPO, 2018e)

Como se vê, o padrão das divulgações é apostar em pouco texto e muita cor (com referências, principalmente, às cores brasileiras), sempre com metáforas esportivas e um clima notadamente eufórico.

4.1.4 Site Oficial e Facebook

O site oficial dos voluntários consistiu em um canal oficial, com uma grande diversidade de informações formais, voltadas ao interesse do voluntariado. Assim como todas as outras interações digitais, ele foi desativado com o fim da competição.

No entanto, para além do portal oficial, o grande canal foi, sem dúvida alguma, a comunidade criada no Facebook, fechada apenas aos voluntários, principalmente porque

o evento brasileiro foi o primeiro a utilizar essa rede social como um veículo oficial dos Jogos, obviamente com a chancela dos Comitês Olímpico Brasileiro e Internacional.

Em 2016, a comunidade – denominada “Voluntários Rio 2016 oficial” – contava com mais de 60 mil participantes e concentrou todo tipo de comunicação: dos avisos gerais às dúvidas de cada área, reclamações, sugestões, materiais sem relação com os Jogos. Enfim, abriu-se a um número expressivo de seguidores a possibilidade de interagir por meio de um canal social muito potente e de rápida disseminação.

A fim de gerenciar as publicações e garantir que a comunicação desejada pudesse ser alcançada, o Comitê Rio 2016 concentrou toda divulgação aos voluntários nas redes sociais apenas neste grupo oficial, criando postagens diárias, que contavam com o apoio da equipe de Social Media do Comitê, gerenciando as publicações e preparando o design de todas as produções.

Figura 18: Postagem utilizada em 2015, com o objetivo de impulsionar o número de integrantes da comunidade oficial no Facebook.



(BISPO, 2018b)

Para publicar na página oficial, a equipe de comunicação optou por colocar um perfil oficial de postagem, que foi denominado de “Augusto Guimarães”. Todas as vezes em que a publicação vinha de Augusto Guimarães, tratava-se de algo oficial.

Além disso, outras “pessoas” foram também “criadas” para responderem dúvidas, comentários e sugestões. Transformar a comunicação por meio de pessoas foi uma estratégia escolhida para aproximar a comunicação e permitir que a própria equipe interagisse nas postagens, criando um ambiente mais positivo nas discussões, embora, obviamente, esse tipo de utilização de “personas fake” seja questionável do ponto de vista ético e de uma comunicação mais franca com os stakeholders.

Figura 19: perfil “fake” criado pelo Comitê para postagens oficiais



(BISPO, 2018b, n.p)

Do início de 2015 até o final dos Jogos Rio 2016, a opção na comunidade do Facebook foi seguir a mesma linha de comunicação dos outros materiais, apostando em informações rápidas, objetivas e divertidas. E essa utilização encontrou terreno fértil nas redes sociais, com níveis altos de interação nas postagens⁴¹.

Figura 20: informações rápidas e bem humoradas



(BISPO, 2018b)

⁴¹ Apesar de solicitado, a pesquisa não obteve dados de interação na página oficial dos Jogos Rio 2016 no facebook.

Além do bom humor e do uso reiterado de memes na comunicação via facebook, ações de engajamento foram frequentes, como seções de *quizz* (perguntas e respostas), nos quais o vencedor ganhava alguma premiação, como direito a conhecer a instalação dos Jogos, participação da cerimônia da tocha olímpica etc.

Em julho de 2015, houve a primeira destas ações. Alguns voluntários selecionados por meio de quizz dos Jogos fizeram uma visita à exposição de tochas Olímpicas antigas organizada pela empresa Coca Cola, uma das patrocinadoras principais do megaevento. Depois dessa ação, outras vieram até a competição, como participar de eventos-teste no Rio de Janeiro e de atividades de patrocinadores dos Jogos.

A fim de criar mais engajamento, a equipe de comunicação procurava dar visibilidade a postagens positivas dos próprios membros. Na figura 21, evidencia-se um exemplo de voluntário que comenta sobre o nome de todos constar na entrada da Sede do Comitê Rio-2016, valorizando o papel do voluntariado nos Jogos.

Figura 21: postagens de membros da Página



(BISPO, 2018d)

Outra ação muito evidente na comunidade oficial do Facebook, principalmente em ações pré-Jogos, foi recrutar seguidores positivos, ou seja, voluntários internacionais, que já tinham tradição em eventos esportivos, para trazerem relatos das experiências. Esses membros traziam detalhes dos eventos em que estavam participando (Jogos Pan-

Americanos, Copa América de Futebol, dentre outros), a fim de informar os outros voluntários sobre a rotina de trabalho e, principalmente, o orgulho de sentir-se parte dos eventos.

Figura 22: mensagens positivas de voluntários



(BISPO, 2018c, n.p)

Figura 23: mensagens positivas de voluntários



(BISPO, 2018c, n.p)

4.1.5 Eventos e Comunicação Presencial

Um destaque na interação com o voluntariado foi a presença em alguns eventos institucionais antes dos Jogos Olímpicos. Qualquer atividade marcante da competição

contava com a participação de alguns voluntários, escolhidos principalmente por meio da página oficial do facebook.

Assim foi, por exemplo, a visita à sede dos Jogos e ao evento de exposição das tochas olímpicas, na capital carioca, em 2015. Por meio de perguntas no facebook, a equipe de comunicação interna escolheu então 20 voluntários que participaram dessas duas ações e contaram suas experiências no próprio grupo oficial, a fim de viralizar mensagens positivas e expectativas para com o evento.

Figura 24: Facebook oficial dos voluntários – jogo interativo



(BISPO, 2018c, n.p)

Ainda em 2015, para marcar o Dia Nacional do Voluntariado (28 de agosto), autores das 100 melhores frases sobre a data foram convidados para um evento com a presença dos mascotes olímpicos e ex-atletas.

Novamente nesta ocasião, o objetivo foi movimentar os voluntários presentes na página oficial, com transmissão ao vivo do evento no facebook, e engajá-los para os eventos-testes, que começaram no ano anterior aos Jogos. Para esses testes, aliás, foram necessários 35 mil voluntários para cerca de 40 atividades esportivas, que serviram como verificação da estrutura preparada para a competição olímpica.

Já em relação aos eventos-teste, eles também serviram como um primeiro recrutamento a milhares de voluntários e a comunicação digital buscou cativar ainda mais a empolgação para a chegada dos Jogos Olímpicos. Tanto a equipe de comunicação fazia postagens de agradecimento (como no exemplo a seguir), quanto os próprios voluntários eram solicitados para dividir as experiências.

Figura 25: Cartão de agradecimento aos voluntários participantes de evento-teste



(BISPO, 2018c, n.p)

Outros dois eventos com grande repercussão foram: o marco de 1 ano para os Jogos Olímpicos e a Tocha Olímpica. No primeiro, foi organizado um evento no Aterro do Flamengo, que reuniu cerca de 2.500 voluntários. A divulgação pré e pós-evento – com o slogan “Onde você se vê daqui um ano” foi uma das que mais causou interações no facebook.

Em relação aos condutores da Tocha Olímpica, 27 voluntários foram escolhidos para também levarem a tocha, um de cada estado do País. A comunicação interna do Comitê Rio preparou uma *live* em que cada voluntário ia relatando, ao vivo, a sensação de carregar a tocha olímpica. A escolha dos condutores também foi feita via facebook, na qual autores de melhores vídeos seria os selecionados.

Figura 26: Campanha Condutores da Tocha



(BISPO, 2018d, n.p)

Por fim, um outro evento organizado foi o “passaporte verde”. Alguns voluntários presentes na comunidade do Facebook foram selecionados para participarem de turismo sustentável no Rio de Janeiro. Mais uma vez, a estratégia foi utilizar essa ação para viralizar sentimentos positivos no grupo todo.

Figura 27: Campanha Turismo Verde



(BISPO, 2018d, n.p)

As quatro categorias descritas anteriormente trazem algumas semelhanças do ponto de vista da estratégia de comunicação, quando se faz uma análise do conteúdo dos materiais destinados ao voluntariado.

As similaridades ocorrem por meio de comunicações rápidas, diretas e linguagem muito coloquial. As frases curtas, com predomínio de imagens e cores fortes, evidencia a intenção em transformar a comunicação com os voluntários em algo muito mais visual do que textual, além de uniformizar a linguagem com padrões simples da língua portuguesa. Termos como “chama seu amigo pro nosso grupo”, “vai perder essa”, “é hora de avançar”, dentre tantos outros, demonstram uma consciente coloquialidade na maneira de se comunicar, seja nas redes sociais ou nos outros materiais digitais de divulgação. Os memes, ou seja, a utilização de frases e situações bem humoradas – típicas da web – foram complementos constantes a essa intenção de deixar a linguagem mais leve, mais descontraída e mais jovem.

Conjugado a essa comunicação, há a utilização frequente de metáforas com referências aos esportes e ao olimpismo: “não perca essa oportunidade de ouro”, “venha ser também um campeão”, “vamos, time!” foram alguns dos termos constantes na comunicação com o voluntariado.

Além da questão da linguagem empregada, é evidente que as estratégias de comunicação foram pensadas com foco no digital, inferindo-se aí a necessidade dos voluntários serem públicos informatizados. Aqueles sem intimidade com a internet e, principalmente, com as redes sociais, não tiveram acesso a todo esse material de comunicação produzido antes, durante e depois dos Jogos Rio 2016.

Portanto, após a descrição dos produtos de comunicação realizados, evidencia-se uma das principais fragilidades da comunicação com o voluntariado: a ausência de comunicações mais tradicionais, ainda que considerando a dificuldade na produção, por exemplo, de produtos impressos. Uma vez que estamos falando num universo de 50 mil voluntários, é muito provável que haja pessoas com menor potencial de interação na internet e, portanto, cuja comunicação ficou fragilizada.

É claro que recorrer à comunicação presencial ou mesmo impressa torna as estratégias por vezes mais custosas, demoradas e difíceis, em razão de toda a logística de locomoção das pessoas (com a realização de eventos) ou da entrega dos materiais (no caso de mídias impressas). Ainda assim, seria um ponto importante a ser considerado, a partir do público que, por questões etárias ou de exclusão digital, ainda encontra-se offline.

O que acontece é que, ao concentrar a comunicação no universo web, acaba-se restringindo os próprios voluntários, explicitando as escolhas para pessoas que tenham um perfil muito mais voltado ao universo digital e ao mundo das redes sociais.

Outro questionamento a ser feito, a partir das descrições das ações de comunicação, refere-se ao controle de informações pelos “perfis fakes” criados no facebook, de pessoas que, na verdade, foram criadas pelo Comitê Rio 2016. Esse comportamento é algo a se questionar justamente no momento em que se defende uma comunicação aberta e honesta com os stakeholders.

4.2 A Comunicação Informal – rádio peão do voluntariado

A comunicação informal ou, como descrito no capítulo 2, a rádio peão é, sem dúvida alguma, uma prática comunicacional comum em qualquer situação que envolva pessoas. No caso do voluntariado, com 50 mil stakeholders, inevitavelmente, esse tipo de interação faz-se presente. Mas, como se constitui? Há elementos, reclamações mais frequentes na rádio peão do voluntariado? A produção de informações se dá por poucas pessoas na rede ou são vários voluntários produzindo e recebendo informações nas redes informais, quase que na mesma proporção?

Para tentar responder a essas questões, verificamos neste item como se deu a comunicação estabelecida entre os voluntários nos grupos montados na rede social Facebook, sem a participação direta do Comitê Rio 2016. Como metodologia de análise, escolheu-se três desses grupos ainda ativos com temáticas esportivas e de voluntariado, com base no maior número de participantes.

Além da delimitação desses três grupos, utilizamos como recorte metodológico a análise das publicações durante três meses: julho, agosto e setembro. Considerando que os Jogos Olímpicos ocorreram entre 5 e 21 de agosto, o objetivo é avaliar as discussões pré, durante e pós-Jogos. Dessa forma, a delimitação também não considera a competição paralímpica, ocorrida no mês de setembro.

Os três grupos de Facebook são “Voluntários Olímpicos – Paralímpicos Rio 2016 – construindo um Legado”, atualmente com cerca de 1.700 (mesmo passados anos dos Jogos Rio 2016); “Voluntários Rio 2016”, atualmente com 1.300 membros; “Voluntários Rio 2016 – Encontros”, que conta com cerca de 730 membros. Por uma

ordem aleatória, sem juízo de valor, a análise considerará as páginas, respectivamente, como grupo 1, 2 e 3.

Analisar a comunicação informal pode dar pistas da existência, deficiência ou falta de interação com o próprio Comitê. Para a análise do conteúdo dessas páginas, foram utilizados os seguintes itens de observação: postagens de serviço; elogios *versus* críticas (análise dos tipos de elogios; tipos de críticas); boatos e referências às informações oficiais dos Jogos Rio 2016.

4.2.1 Postagens de serviços

Sem dúvida, este é o item com o maior número de referência nas páginas não-oficiais dos voluntários olímpicos.

Os três grupos analisados apresentam expressiva exibição de mensagens, como funcionamento do uso de transporte público, estações de metrô, ruas fechadas durante os Jogos, telefones de contato, oportunidades de alugueis, trocas de brindes entre os voluntários, confraternizações e outros assuntos.

Embora essa categoria seja, como dito, bastante marcante, há diferenças a serem destacadas. No grupo 1, foram 10 mensagens informativas num total de 38 (o que representa 26% do total). Já no grupo 2, de 30 mensagens, 21 referem-se a postagens informativas, ou seja, 70% do total.

Por fim, o grupo 3 caracteriza-se por ser inteiramente dedicado apenas a mensagens informativas: todas as 18 publicações trazem mensagens de serviço aos internautas.

O que se percebe na comparação das páginas estudadas é que as postagens informativas são aquelas que têm menos número de curtidas e comentários. No grupo 3, por exemplo, apenas três publicações conseguiram mais do que 10 curtidas e a postagem com maior número de comentários não passou de 10 (foram oito observações dos seguidores).

No grupo 1, que foi o que menos dedicou-se a postagens meramente informativas e o mais ativo em número de curtidas e comentários, essa tendência também acontece. Todas as postagens de serviço são as de menores repercussão, algumas com nenhum comentário e com menos de 10 curtidas, algo raro na página.

Por fim, no grupo 2, também visualiza-se a mesma tendência. Com exceção de uma publicação sobre a criação de um grupo no whatsapp – que registrou 32 comentários –, as outras postagens com mais interações referem-se a críticas ou elogios à organização dos Jogos Olímpicos.

Outra particularidade desse tipo de publicação é que os comentários são provenientes de diferentes pessoas. Ao contrário das publicações opinativas (como veremos a seguir), não há aqui participantes dos grupos que se destacam no número de participações, seja publicando ou ainda comentando as postagens.

4.2.2 Elogios versus críticas

Com exceção do grupo 3 que, conforme já dito, teve todas as publicações referentes a informações de serviços, os dois primeiros grupos tiveram dezenas de publicações valorativas ou críticas aos Jogos, especialmente à organização.

Comparando-se o número de críticas e elogios, percebe-se grande equilíbrio. No grupo 1, são 15 mensagens positivas e 13 negativas. No segundo grupo, por sua vez, são 5 críticas e 4 elogios, o que nos leva a verificar, no que diz respeito à quantidade, realmente uma similaridade de postagens.

Entretanto, é fundamental aprofundar essa análise para os tipos de assuntos presentes, quais são os de maior repercussão e, além disso, quem são os membros mais ativos no que diz respeito a esses tipos de mensagens.

Primeiramente, atendo-se às críticas, três assuntos são recorrentes e estão presentes nos dois grupos: problemas no transporte dos voluntários (demora para os ônibus e falta de informação), ausência de ingresso para todos os voluntários no ensaio geral da cerimônia de abertura e a inexistência de uma festa de encerramento para os voluntários, com a finalização dos Jogos Olímpicos.

Essas postagens mais críticas são as que mais ganham repercussão. No grupo 1, que foi o mais ativo entre os três analisados, uma publicação sobre a falta de transporte adequado, por exemplo, teve 222 comentários.

As principais críticas recaem a dois fatores recorrentes: desorganização do Comitê Rio 2016 e falta de comunicação e divulgação.

Outra questão importante é que quase a totalidade das críticas foram feitas antes e durante os Jogos Olímpicos, diminuindo com a finalização do trabalho voluntário.

Já em relação aos elogios, eles assumem um percurso oposto: a maioria de todas as publicações valorativas à competição está no período pós-olímpico, com internautas agradecendo a experiência e expressando orgulho de ser voluntário.

Aliás, as postagens positivas quase que exclusivamente carregam a questão do orgulho de fazer parte dos Jogos, de poder ajudar. No grupo 1, dos 15 elogios, 7 destacam termos como orgulho e a alegria do povo brasileiro, enquanto as outras ressaltam a experiência e a amizade conquistadas.

No segundo grupo analisado, as temáticas também se repetem, exaltando a experiência, o orgulho e as amizades.

Interessante notar que, no que diz respeito às críticas, elas recaem sobre a desorganização do Comitê gestor e da própria falta de informação. Já em relação aos pontos positivos, nenhum deles comenta questões organizacionais, mas, sim, sentimentos e relações estritamente ligados aos próprios participantes do voluntariado.

Um último aspecto relevante neste item está nas pessoas que publicaram os elogios e críticas: há uma grande frequência das mesmas pessoas ou são postagens bastante variadas entre os participantes? Na análise feita aos grupos, é possível identificar alguns poucos apoiadores e outros poucos críticos, que concentram quase todas as discussões no período analisado. Ou seja, das centenas de participantes, as discussões acabam sendo polarizadas entre alguns membros.

Do ponto de vista do apoio, os moderadores são aqueles que realmente mais trabalham a imagem positiva dos Jogos e do voluntariado, sendo, por esse motivo, alvos dos mais descontentes. No grupo 1, a moderadora foi responsável por 25% das postagens e por 14 comentários (todos positivos) nas outras publicações da página.

Junto à moderadora, outros dois participantes tiveram mais de cinco comentários positivos no período de análise.

No outro extremo, em relação aos críticos frequentes, ou seja, pessoas que destacam pontos negativos, foram três participantes com mais de cinco interações, um deles responsável por 12 comentários fortemente negativos à organização dos Jogos Rio 2016. Além disso, as críticas, no geral, vêm de um número muito maior de participantes, enquanto a defesa à competição quase que ficou a cargo da própria moderadora.

No grupo 2, a participação da moderadora foi ainda mais incisiva. Das cinco postagens elogiosas, quatro foram de sua autoria, além de outras 17 participações nas publicações, todas positivas aos Jogos e à organização. Aliás, quase a totalidade dos comentários positivos vieram da própria moderadora.

Já no que diz respeito às críticas, há mais internautas, sem grande presença de um único seguidor. O participante que mais interagiu com informações negativas teve 4 comentários, o que mostra uma dispersão maior das fontes de onde originaram as reclamações.

4.2.3 Boatos e Informações oficiais

Ao contrário da hipótese da pesquisa, não houve expressiva divulgação de boatos das redes informais de comunicação. Ainda assim, as três informações mais divulgadas – que não partiram de fontes oficiais – estão presentes igualmente nos dois primeiros grupos. Tratam-se: (1) da suposta venda de ingressos para o ensaio da cerimônia de abertura dos Jogos; (2) do favorecimento a alguns voluntários para receberem convites para a cerimônia; (3) da realização de uma festa organizada pelo Comitê Rio 2016 para o voluntariado após os Jogos (algo que não aconteceu).

Por outro lado, já era esperado que informações oficiais – passadas pelo Comitê e pelos gestores de comunicação dos departamentos – não tivessem tanto destaque nestes grupos, uma vez que, caso alguém quisesse esses dados, era só ingressar no grupo oficial. Ainda assim, chama atenção a ausência completa de dados oficiais presentes nas páginas. Mesmo quando havia críticas ou dúvidas sobre alojamentos, transporte, alimentação, escala de trabalho, ainda assim, não se tinha publicações (ou repostagens) de dados oficiais do Comitê. Todas as interações baseavam-se no que os participantes achavam ou comentavam que tinham ouvido a respeito.

Essa falta de recorrência às informações oficiais dá vazão à comunicação informal e a entendimentos muitas vezes errôneos dos acontecimentos.

A partir dessas três categorias, é possível chegar a algumas constatações no que diz respeito à comunicação informal estabelecida nas três páginas não-oficiais dos voluntários olímpicos.

Primeiramente, as postagens de serviços são variadas, veiculadas por diferentes participantes e, no geral, têm pouca interação. Essa característica nos evidencia que os internautas participantes querem desabafar, seja expondo suas alegrias ou, principalmente, suas frustrações e que são justamente essas polêmicas que levam as postagens a terem o maior número de interação.

Um segundo ponto é que não há informações oficiais sendo referenciadas. O foco é trazer o que se ouviu ou o que alguém falou. E é justamente nesse momento que podem surgir ruídos e incorreções, como uma festa de encerramento que nunca existiu, ou ainda a venda de ingressos para um ensaio que, na realidade, era fechado e não podia cobrar pela entrada.

Além disso, há uma forte presença de pequenos grupos dentro das páginas, que sempre são os responsáveis por defender os Jogos ou, em maior intensidade, por atacar a desorganização e a falta de entendimento do trabalho voluntário.

Em relação ao período de maior debate e polarização das páginas, destaca-se o momento de realização da competição, com postagens marcadamente ríspidas em relação às críticas. Isso leva-nos a identificar a importância ainda mais destacada de uma comunicação oficial nestas situações.

Por fim, é visível nos três grupos uma sensação de ânimos tranquilizados após os Jogos. Ou seja, mesmo com todos os problemas apontados, o sentimento de missão cumprida e o reconhecimento das amizades feitas sobrepõem-se ao descontentamento.

4.3 A percepção dos voluntários

Para analisar a percepção dos voluntários sobre a comunicação dirigida a eles durante os Jogos Rio 2016, foi realizada uma pesquisa de campo, devidamente aprovada em Comitê de Ética (conforme explicitado no início do presente capítulo), que considerou o universo dos 50 mil voluntários.

O objetivo foi identificar a satisfação ou não desse público com as ações e canais de comunicação existentes antes, durante e após o evento. Mais do que isso, voltou-se à verificação de possíveis diferenças na percepção de acordo com variáveis importantes desse stakeholder, definidas no estudo da seguinte forma: nacionalidade; região do País (no caso dos brasileiros); gênero; idade; níveis socioeconômicos.

Espera-se com isso identificar potencialidades e fragilidades nas estratégias de comunicação criadas nos Jogos, até mesmo como forma de embasar aprimoramentos em futuros megaeventos, que comumente apresentam considerável complexidade de públicos que compõem o voluntariado.

A fim de detalhar metodologicamente as escolhas para a realização do levantamento, a aplicação do questionário, a decisão pela amostragem adotada e a

interpretação do resultado, será apresentado a seguir um mapeamento das características gerais dos voluntários, a partir de dados divulgados pelo próprio Comitê Rio 2016, além da definição do questionário, aplicação e posterior interpretação dos resultados.

4.3.1 Tipo de Pesquisa de Campo

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 189), as pesquisas de campo dividem-se em três grupos: quantitativo-descritivas, exploratórias e experimentais. Cada uma delas apresenta diversas subdivisões.

Para a presente pesquisa, foi realizado um levantamento quantitativo-descritivo, definido por Marconi e Lakatos (2005) como um amplo estudo predominantemente quantitativo, cujo resultado é a análise de fenômenos que revelam comportamentos específicos, empregando procedimentos de amostragem, por meio de técnicas como formulários, questionários e entrevistas.

Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos, tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. (MARCONI & LAKATOS, 2005, p. 189)

A proposta metodológica insere-se nos estudos de relações de variáveis, “uma forma de estudos quantitativo-descritivos que se referem à descoberta de variáveis pertinentes à determinada questão ou situação, da mesma forma que à descoberta de relações relevantes entre variáveis.” (MARCONI & LAKATOS, 2005, p. 190).

Mais do que descrever a população que compõe o universo do estudo – os cerca de 50 mil voluntários –, a intenção é justamente entender se as variáveis em destaque denotam formas particulares – e algumas vezes dissonantes – de perceber a comunicação direcionada a eles.

4.3.2 Coleta de dados

Como método de coleta de dados dessa população, de acordo com as suas respectivas variáveis, será utilizada a técnica do questionário, feita por autopreenchimento e inserida na observação direta extensiva.

Como toda técnica, há prós e contras em sua escolha. Do ponto de vista positivo, a aplicação de questionário – especialmente considerando a possibilidade de envio via web – economiza tempo e dispensa investimentos financeiros, com viagens e pessoal contratado para aplicação presencial. Além disso, segundo Marconi & Lakatos (2005, p. 203-204), atinge maior número de pessoas simultaneamente, agilizando o processo de aquisição de dados e ampliando geograficamente a pesquisa, especialmente em estudos com populações distantes e heterogêneas.

Além disso, outro dado favorável na escolha pelo questionário se dá pela impessoalidade da técnica. Uma vez que há redução considerável da influência do pesquisador no processo de preenchimento das questões, são menores os riscos de distorção e o pesquisado pode, por exemplo, responder no horário mais favorável a ele. Junto a isso, o anonimato garante maior liberdade nas respostas, mais segurança dos respondentes e, conseqüentemente, maior fidedignidade no resultado final.

Por outro lado, obviamente, existem aspectos desfavoráveis a serem considerados. Primeiramente, existe risco de compreensão limitada dos respondentes, o que pode dificultar o processo de resposta. Neste caso, especialmente quando se tem pessoas com níveis educacionais distintos, é fundamental um questionário o mais claro e autoexplicativo possível, assim como a realização de pré-testes para identificar equívocos e incompreensões.

Outro fator negativo é o baixo índice de respostas e a pouca autonomia do pesquisador para aumento desse índice. Em oposição à coleta de dados por inquérito pessoal, quando o pesquisador assume um papel ativo no processo e atua diretamente em busca da quantidade necessária de respondentes, na aplicação de questionários, isso não acontece. Deve-se encaminhar e aguardar pelo maior índice percentual possível de devolução. Em caso de insucesso, deve-se repetir a aplicação, atrasando o cronograma do estudo.

Ainda assim, analisando todas as particularidades envolvidas na pesquisa de campo com os voluntários olímpicos, o questionário configura-se como a técnica mais

adequada, principalmente considerando a heterogeneidade do público, de dezenas de países diferentes.

4.3.3 Universo e método amostral

Definindo-se pela aplicação do questionário, uma etapa conjunta da pesquisa de campo é a escolha do método amostral. Na impossibilidade de um estudo censitário, ou seja, interagir com todos os milhares de voluntários participantes dos Jogos Rio 2016, a opção metodológica é por determinar uma amostra probabilística, que permita observações importantes sobre a comunicação direcionada a eles.

Levy e Lemeshow (2008) ressaltam a importância de um planejamento cuidadoso, com corretos procedimentos de estimativas, a fim de que toda a população – e as características singulares existentes internamente – estejam representadas e sejam devidamente interpretadas. O plano de amostragem, os procedimentos de estimativa e as regras de contagem criadas (no caso das pesquisas quantitativas) podem afetar a confiabilidade e a validade da própria pesquisa. Daí, supõe-se a vital importância das amostras corretas serem detalhadamente observadas.

O propósito da amostra é o de fornecer informações que permitam descrever os parâmetros do universo, da maneira mais adequada possível. A boa amostra permite a generalização de seus resultados dentro de limites aceitáveis de dúvidas. Além disso, os seus custos de planejamento e execução devem ter disso minimizados. (BOLFARINE; BUSSAB, 2005, p. 14)

Considerando o papel importante da escolha amostral correta na validade do estudo, parte-se para a definição do plano amostral, ou seja, do recorte populacional que será feito, de modo a se ter os dados mais representativos possíveis.

De acordo com Levin (1987), podemos ter amostragens aleatórias em quatro categorias. A primeira delas, aleatória simples, consiste em amostras escolhidas ao acaso, sem nenhum filtro específico. Outra possibilidade é a sistemática, na qual determinam-se intervalos (por exemplo, numa população de mil pessoas, escolher sempre o primeiro de cada dezena – 1, 10, 20, 30 e assim por diante).

Um terceiro caminho é o método de conglomerados, no qual escolhe-se uma unidade onde há pessoas representativas daquela população, por exemplo, escolas, igrejas, sindicatos etc.

Por fim, pode-se também optar pela amostragem estratificada. Neste caso, a pesquisa parte de uma amostragem probabilista estratificada ou, como denomina LEVIN (1987, p. 121), amostras estratificadas casuais.⁴² Estas se caracterizam pela montagem de subgrupos específicos a partir do universo.

No caso do presente estudo, dado o percentual muito próximo entre homens e mulheres, assim como distribuição etária em todas as faixas, a pesquisa optou pela amostra aleatória simples, com a realização de uma pesquisa com 95% de confiança e margem de erro de 5%.

Antes de passarmos para a apresentação de todas as categorias presentes no questionário, assim como a aplicação e interpretação do resultado, é importante compreendermos detalhadamente quem são os componentes da população em análise, ou seja, os cerca de 50 mil voluntários que estiveram nos Jogos, dos quais 333 foram aleatoriamente definidos para participar da pesquisa.

4.3.4 Características da população

Para a definição dessas proporções, consideramos os dados encaminhados pelo próprio Comitê Rio 2016⁴³.

Primeiramente, em relação ao gênero dos voluntários, percebe-se um grande equilíbrio, com pequena predominância de mulheres.

Tabela 4: Gênero

Feminino	54%
Masculino	46%
Total Geral	50 mil

Fonte: Levantamento feito pela Equipe de Voluntariado, inserida na Diretoria de RH do Comitê Rio 2016.

⁴² Dependendo do autor considerado, as nomenclaturas metodológicas das pesquisas de campos podem variar. Para o presente estudo, será utilizado como base o livro de Marconi e Lakatos (2008).

⁴³ Os dados estão baseados em documento denominado “Perfil dos Voluntários aprovados”, encaminhado pela Gerente de Voluntariado do Comitê Rio 2016, Flávia Fontes, após entrevista concedida pela mesma (conforme consta no apêndice 3 da tese).

Já em relação à idade, também não houve nenhuma grande diferenciação entre as três faixas utilizadas pelo levantamento do Comitê Rio 2016, com prevalência do público adulto (26 a 45 anos).

Tabela 5: Faixa Etária

Até 25 anos	34%
De 26 a 45 anos	44%
Acima de 45 anos	22%
Total geral	50 mil

Fonte: Levantamento feito pela Equipe de Voluntariado, inserida na Diretoria de RH do Comitê Rio 2016.

Diferentemente dos indicadores apresentados na tabela 5, quando houve uma distribuição representativa em todas as classificações, a nacionalidade dos voluntários demonstra uma grande concentração no Brasil, país-sede dos Jogos, algo natural na história olímpica. Excetuando-se os brasileiros, os outros dois países que mais tiveram voluntários no Rio de Janeiro foram EUA e Grã-Bretanha⁴⁴ (Rússia e Argentina completam os cinco principais países de origem dos voluntários).

Tabela 6: Nacionalidade Simplificada

Brasileiros	78%
Estrangeiros	22%
Total Geral	50 mil

Fonte: Levantamento feito pela Equipe de Voluntariado, inserida na Diretoria de RH do Comitê Rio 2016.

Outro indicador geográfico importante, presente no levantamento oficial, diz respeito à região de origem dos voluntários brasileiros. Pouco mais da metade dos escolhidos para participar dos Jogos são cariocas, seguidos pelos paulistas e mineiros, como se vê:

⁴⁴ A pesquisa considerou dados da Grã-Bretanha, não separando os três países que compõem a ilha (Escócia, Inglaterra e País de Gales), já que é dessa forma que estão representados em todos os Jogos Olímpicos.

Tabela 7: voluntários brasileiros por região

Região metropolitana do RJ	53%
São Paulo	18%
Minas Gerais	6%
Distrito Federal	4%
Rio Grande do Sul	3%
Amazonas	3%
Paraná	2%
Bahia	2%
Pernambuco	2%
Outros estados	7%

Fonte: Levantamento feito pela Equipe de Voluntariado, inserida na Diretoria de RH do Comitê Rio 2016.

Por fim, outros dois dados do levantamento feito pelo Comitê Rio 2016 e que apresenta características importantes sobre o stakeholder em análise são experiência com voluntariado e com esportes em geral.

No primeiro aspecto, 64% dos voluntários escolhidos já tinham contato com projetos similares, o que mostra uma maioria de pessoas acostumadas a atuarem em ações com viés social, sem fins lucrativos. Aliado a isso, 66% disseram ter experiência em esportes, o que denota uma grande característica dos megaeventos esportivos: ter voluntários com destacada familiaridade ao universo das competições.

Embora tenha valiosas informações a respeito de quem são os voluntários e suas características gerais, o levantamento realizado pelo Comitê não traz informações a respeito da comunicação direcionada a eles, justificando a presente pesquisa de campo com esse objetivo.

4.3.5 A elaboração do questionário

O objetivo do questionário foi levar os respondentes a identificar a comunicação a eles direcionada principalmente em três momentos: antes, durante e após os Jogos,

solicitando algumas informações mais detalhadas sobre o perfil de interação existente no período olímpico.

É importante destacar que, antes de iniciar o questionário, o respondente recebia um texto inicial, curto e objetivo, que o situava em relação aos objetivos da pesquisa. É o que se insere, segundo Mattar (1996), na classificação de questionário estruturado não-disfarçado, no qual explica-se abertamente os objetivos da pesquisa. Neste tipo de pesquisa, as questões são padronizadas e o mais objetivas possível⁴⁵.

O questionário foi elaborado em dois idiomas – português e inglês –, a fim de abranger os dois tipos de públicos voluntários: nacionais e internacionais, facilitando a correta abrangência da pesquisa.

Inicialmente, foram construídas quatro questões de cunho pessoal, a fim de traçar as características socioeconômicas e geográficas. Foram elas: gênero, idade, nacionalidade/cidade, faixa de renda (definida segundo alguns dos padrões estabelecidos do Censo brasileiro e que, após o pré-teste da pesquisa, tornou-se item opcional⁴⁶).

A partir da primeira questão específica sobre a participação nos Jogos Olímpicos Rio 2016, o objetivo foi realizar a técnica do funil, destacada por Marconi e Lakatos (2008) como uma abordagem na qual parte-se do mais geral para o mais específico.

Outro aspecto que merece atenção é a regra geral de se iniciar o questionário com perguntas gerais, chegando pouco a pouco às específicas (técnica do funil), e colocar no final as questões de fato, para não causar insegurança. No decorrer do questionário, devem-se colocar as perguntas pessoais e impessoais alternadas. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 99)

Seguindo esses procedimentos metodológicos, as duas perguntas iniciais – após a captação das informações socioeconômicas – foram mais gerais, ainda sem entrar no mérito da comunicação. No primeiro questionamento, o respondente deveria dizer quais foram as razões para se tornar voluntário. É importante destacar que, após o primeiro pré-teste (como comentaremos em detalhes no item a seguir), detectamos a necessidade de permitir mais de uma resposta, já que muitos voluntários inscreveram-se por diversas razões.

⁴⁵ O texto inicial, assim como todo o corpo do questionário, estão disponíveis no apêndice 2.

⁴⁶ O IBGE, em seu Censo, estabelece oito faixas de renda. A fim de que a pesquisa fosse mais objetiva possível, reduzimos para cinco possibilidades, mas mantendo o padrão estabelecido pelo órgão. Para verificar a metodologia utilizada pelo órgão público nacional, acesse: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad99/planotabular/tabbr4_6.shtm

Em seguida, parte-se para uma questão objetiva, na qual todos poderiam descrever os locais e departamentos em que estiveram alocados durante a competição.

Após essa etapa, parte-se então para questões específicas da comunicação feita a eles, voluntários, antes, durante e após os Jogos Olímpicos. Seguindo essa cronologia, torna-se mais fácil apreender possíveis potencialidades e fragilidades dos processos de comunicação em todas as etapas de interação com o stakeholder voluntário. Os três questionamentos a esse respeito encaixam-se na definição de “perguntas de estimativa ou avaliação”. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 208), “consistem em emitir um julgamento através (sic) de uma escala com vários graus de identidade para um mesmo item. As respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente”.

No caso da presente pesquisa, optou-se por seis padrões: não houve comunicação, péssima, ruim, regular, boa e excelente.

Finalizado esse conjunto de perguntas, ainda em coerência à técnica do funil, o questionário torna-se mais específico, solicitando uma percepção de como se sentiram informados e quais foram os canais de informação a que recorriam para adquirirem as orientações necessárias.

Já na etapa final do questionário, as últimas três questões têm o objetivo de avaliar a motivação do voluntário em relação à sua atuação e à possibilidade de novas atuações dentro do voluntariado. Primeiramente, solicita-se aos que foram voluntários em mais de uma Olimpíada avaliar a comunicação feita nos Jogos Rio 2016, comparando-se aos demais. É o que Marconi e Lakatos (2005, p. 211) definem como pergunta de opinião.

Posteriormente à questão comparativa, o respondente deve fazer uma avaliação geral da comunicação feita a eles, na escala: péssima, ruim, regular, boa e excelente. Em seguida, o último questionamento é se o respondente voltou a se candidatar como voluntário para os próximos Jogos, a serem realizados em Tóquio, em 2021.

Caso o respondente queira deixar outras impressões sobre os Jogos e a comunicação oficial que não foram tratadas no decorrer do questionário, há um espaço com esse objetivo no final do documento.

4.3.6 Pré-teste da pesquisa

Depois de finalizado o questionário, uma etapa metodológica fundamental, que contribui sobremaneira para a validade da pesquisa, é o chamado pré-teste. Neste momento, escolhe-se uma pequena população para verificar possíveis incorreções, impreviões, frases desconexas, perguntas cansativas, enfim, problemas que dificilmente são percebidos sem a aplicação.

O pré-teste, inclusive, pode ser feito mais de uma vez, até o momento em que o pesquisador esteja seguro de que a formatação do questionário está adequada ao tipo de respondentes desejados.

Verificadas as falhas, deve-se reformular o questionário, conservando, modificando, ampliando ou eliminando itens; explicitando melhor alguns ou modificando a redação de outros. Perguntas abertas podem ser transformadas em fechadas se não houver variabilidade de respostas. O pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento de sua validade. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 205)

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 205-206), o pré-teste é fundamental para que se tenha domínio de três elementos básicos de uma pesquisa de campo: fidedignidade (qualquer que seja a aplicação da pesquisa, os resultados serão os mesmos); validade (todos os dados levantados fazem-se importantes para a resposta ao problema de pesquisa); operatividade (formatação textual coerente ao entendimento do público-alvo).

Tendo em vista o referencial teórico apresentado, a pesquisa com os voluntários passou por dois pré-testes. No primeiro deles, realizado via email, em 19 de novembro de 2019, identificou-se uma percepção de que o questionário estava cansativo, especialmente porque o respondente precisava justificar todas as suas respostas fechadas. Com esse diagnóstico feito, alterou-se o questionário, deixando apenas um momento no final para que os respondentes colocassem suas impressões sobre qualquer assunto, tratado ou não no questionário. Ou seja, o público – se assim desejasse – poderia apenas assinalar as questões fechadas, sem mais detalhamentos no final. A alteração, inclusive, diminuiu o tempo médio de resposta para menos de 5 minutos.

O segundo pré-teste, por sua vez, foi aplicado uma semana depois, no dia 27 de novembro de 2019, via redes sociais, com cinco voluntários participantes dos Jogos Rio 2016. Dessa vez, foram identificados mais alguns ajustes. O primeiro deles, no momento em que o respondente assinalava as razões que o fizeram participar do voluntariado. O

formulário permitia apenas uma resposta e dois dos entrevistados destacaram a importância de que fossem permitidas mais alternativas, algo prontamente alterado para a aplicação final.

Além disso, alguns respondentes solicitaram a não-obrigatoriedade de responder sobre rendimentos mensais. Com isso, o questionário também foi adaptado e deixou essa categoria em aberto, apenas para aqueles que se sentissem à vontade para assinalar as faixas de renda.

Por fim, dada a grande diversidade de locais (departamentos, modalidades esportivas, Arenas) onde os voluntários atuaram nos Jogos Olímpicos, criou-se mais um item (não-obrigatório) voltado à identificação do lugar onde o respondente concentrou seu trabalho.

Finalizadas as alterações, o questionário – elaborado no Google Docs – ficou com 14 questões (conforme pode-se verificar detalhadamente no apêndice 2), sendo quatro delas apenas indicações socioeconômicas e geográficas e as outras 10 relacionadas diretamente à comunicação feita aos voluntários.

4.3.7 Aplicação da pesquisa

Conforme destacado no item anterior, a pesquisa teve dois pré-testes no mês de novembro de 2019 e, a partir de dezembro de 2019, iniciou-se a aplicação definitiva para o universo pré-definido na amostragem aleatória simples.

A fim de manter 95% de confiança e margem de erro de 5%, o questionário teve 333 voluntários respondentes, contatados via redes sociais, em quatro comunidades da rede Facebook dedicadas ao voluntariado olímpico.

Essa abordagem permitiu, após dois meses (até o mês de fevereiro de 2020), conseguir a quantidade de respostas esperada.

A maior parte da aplicação dos questionários coincidiu com o momento de escolha do voluntariado para os Jogos de Tóquio – 2021. As inscrições para a competição japonesa encerraram-se em 31 de dezembro de 2018 e, no segundo semestre de 2019, aconteceu a comunicação aos selecionados via correio, processo que se estendeu até

março de 2020⁴⁷. Portanto, neste momento, o público que faz parte do voluntariado retomou suas atenções ao programa, estando possivelmente mais motivado a relembrar as atividades exercidas e os momentos que passaram nos Jogos do Rio de Janeiro.

4.3.8 Apresentação dos Resultados

Primeiramente, serão apresentados os dados consolidados de cada uma das 14 categorias criadas, que trazem perfis etários, geográficos e socioeconômicos dos respondentes e, posteriormente, uma interpretação conjunta dos itens, a fim de pontuar padrões de respostas que levem à identificação dos pontos mais sobressalentes da comunicação organizacional realizada nos Jogos Rio 2016.

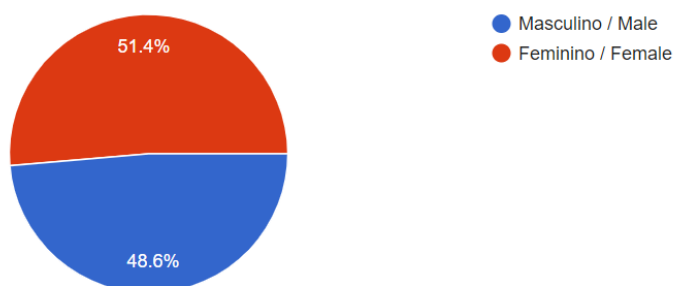
4.3.8.1 Gênero

A primeira categoria identifica o gênero dos respondentes e percebe-se que, mesmo por meio de aplicação aleatória do questionário, foi possível manter um percentual muito parecido com os dados reais dos voluntários inscritos, com leve maioria de mulheres, conforme exposto no item 4.3.4.

Gráfico 6: Sexo

Sexo / Gender

333 responses



⁴⁷ Para informações completas sobre o programa de voluntariado dos Jogos Tóquio – 2021, acessar: <https://tokyo2020.org/en/special/volunteer/>

4.3.8.2 Idade

No questionário, os respondentes colocavam a idade abertamente, sem divisões. A separação colocada a seguir, em três faixas (até 25 anos; entre 26 e 45 anos; acima de 46 anos) seguiu a mesma lógica utilizada pelo Comitê Rio 2016, conforme exposto no item 4.3.4.

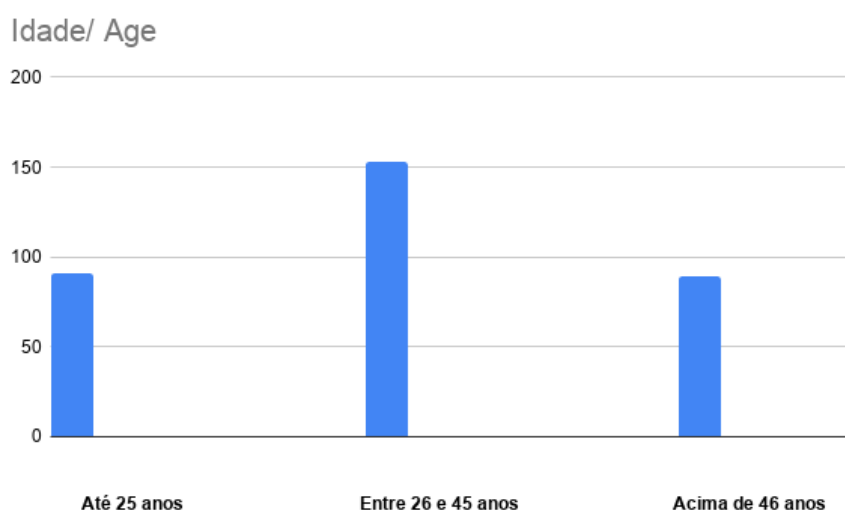
É possível notar prevalência da segunda categoria, de voluntários classificados como adultos, com uma proporção muito próxima de jovens, de até 25 anos, e de voluntários acima de 46 anos.

Importante destacar também que idosos são pouco representativos na pesquisa. Apenas 28 respondentes têm mais de 60 anos, sendo que o mais velho a responder o questionário tem 74 anos.

A baixa representatividade desse público está coerente também com o reduzido número de idosos no voluntariado olímpico.

Portanto, pode-se dizer que visão majoritária da pesquisa reflete o posicionamento de adultos voluntários, principalmente público entre 20 e 40 anos.

Gráfico 7: Idade



4.3.8.3 Nacionalidade

A primeira subdivisão desta categoria permite visualizar a prevalência de brasileiros sob os estrangeiros, obviamente uma tendência ocorrida no voluntariado dos Jogos Rio 2016, mas, ainda assim, observa-se uma representativa taxa de participação de respondentes estrangeiros. Esse fato será importante para os itens a seguir, quando serão comparadas as percepções da comunicação pelos voluntários brasileiros em relação aos estrangeiros, fator importante para reconhecer as potencialidades e fragilidades da comunicação.

Gráfico 8: Nacionalidade



Mas, para além da identificação dos brasileiros e estrangeiros, o questionário também permite verificar os estados de moradia desses voluntários nacionais e os países dos respondentes estrangeiros como se vê, respectivamente, nos gráficos a seguir.

No primeiro deles, nota-se grande maioria dos voluntários cariocas, que, de fato, concentraram mais da metade de todo o voluntariado olímpico. Esse elemento precisa ser também devidamente considerado ao analisar as avaliações dos respondentes, algo que será feito oportunamente, nos itens seguintes.

Depois dos cariocas, paulistas têm ampla vantagem sob os demais estados e, apesar de muitos respondentes terem colocado apenas o País, sem a definição do estado,

é possível verificar a abrangência de locais, já que temos representantes de vinte estados, de norte a sul do País.

Já em relação aos estrangeiros, norte-americanos foram a maioria dos respondentes, com presença marcante também de britânicos. Assim como no caso dos respondentes brasileiros, a pesquisa contou com extensa variedade de voluntários internacionais, dos mais diferentes países.

Gráfico 9: voluntários brasileiros



Gráfico 10: voluntários estrangeiros

4.3.8.4 Faixa de Renda

Como referência para estabelecer as faixas, utilizou-se o Critério Brasil de Classificação Socioeconômica, que aponta 5 categorias, baseadas no salário mínimo (até 2 salários; de 2 a 4; de 4 a 10; de 10 a 20; acima de 20).

Este item, conforme já mencionado, tornou-se optativo na pesquisa, por solicitação dos próprios respondentes nos pré-testes realizados. Importante destacar que a recusa à resposta é muito mais evidente nos estrangeiros, com 12% deles deixando a categoria em branco. Já entre os brasileiros, quase a totalidade preencheu a faixa socioeconômica a qual pertence. Apenas 1,2% não respondeu.

O que se percebe do gráfico a seguir é que a grande maioria dos voluntários está nas duas faixas iniciais colocadas (até 2 mil reais e entre 2 e 5 mil reais). Por outro lado, as faixas salariais mais altas são compostas, em sua maioria, por estrangeiros adultos. Ao menos 36% dos estrangeiros olímpicos ganham entre R\$10.000 e R\$ 20.000 mensais ou mais que R\$20.000. Este percentual não é exato, já que, conforme destacado, 12% dos estrangeiros não responderam a esta categoria.

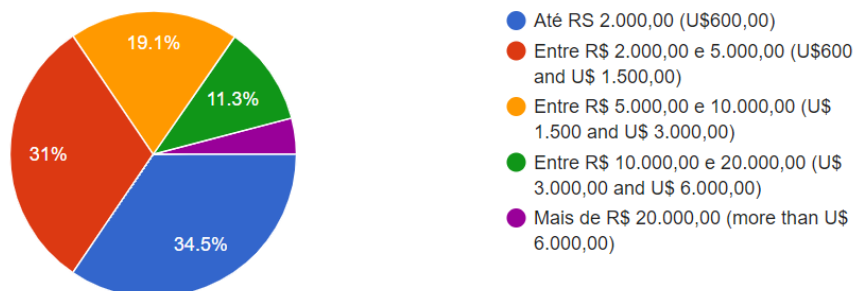
Com todas essas interpretações, no entanto, não é possível fazer uma restrição do voluntariado pelo perfil socioeconômico, já que temos respondentes das mais diferentes

remunerações, com leve prevalência do primeiro nível (até R\$ 2 mil reais), haja vista uma maioria de jovens e adultos brasileiros na composição do grupo de voluntários olímpicos.

Gráfico 11: Faixa de renda

Faixa salarial mensal/ Average monthly income (R\$ or U\$)

319 responses



4.3.8.5 Razões para se tornar voluntário

A primeira categoria de investigação mais específica aos voluntários refere-se às razões pelas quais ingressaram no programa. Neste item, o respondente podia escolher mais do que uma alternativa, alteração também feita depois dos pré-testes.

Vale destacar uma grande polarização em torno do contato com pessoas do mundo todo. Quase 90% dos voluntários assinalaram esse tópico, o que revela que a busca por novos vínculos, novas experiências de vida e de amizades é, de fato, o grande motivador do Programa de Voluntário Olímpico e que explicaria, indubitavelmente, a destacada euforia e otimismo para com a competição, como foi possível observar na análise às redes sociais (item 4.2), da mesma forma como a última questão do presente questionário (como veremos mais à frente).

Numa análise mais geral, pode-se concluir que conhecer o Brasil não foi uma característica marcante e motivadora da maioria dos voluntários, já que apenas 28,3% assinalaram este tópico. Entretanto, atendo-se apenas aos voluntários estrangeiros, 83,3% destacaram a motivação em estar no Brasil, o que denota que o fator geográfico – além do contato com outras pessoas – é também um elemento definidor das inscrições de estrangeiros para o voluntariado nos Jogos Rio 2016. Já no caso dos voluntários

brasileiros, este item não se apresentou como importante, uma vez que apenas 14% assinalaram a importância de conhecer o Rio. Claro que, neste momento, vale novamente a ressalva de que mais da metade do voluntariado olímpico era carioca.

Assistir aos jogos gratuitamente teve o reconhecimento de 23,5% dos respondentes, grande parte deles de jovens brasileiros, na primeira faixa salarial. Mas é importante destacar que nenhum respondente colocou apenas esse item no questionário, ou seja, além da gratuidade, sempre sobressaem-se outros motivadores.

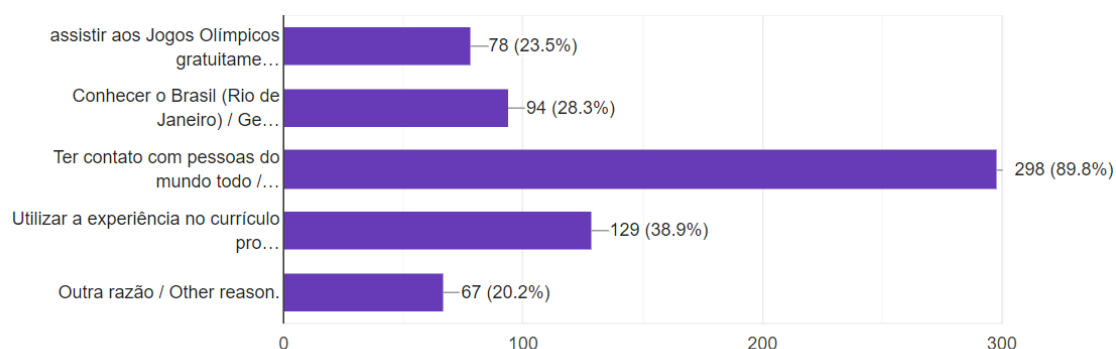
Por fim, utilizar a experiência dos Jogos para o currículo profissional teve um percentual significativo de respostas. Embora não seja a maioria, 38,9% do público reconheceu essa possibilidade, o que é um número representativo de pessoas que desejam, além de contribuir com o Programa, utilizar a experiência como benefício profissional. A prevalência dos respondentes neste aspecto está em voluntários com renda de até R\$2.000,00 e entre R\$2.000 e R\$5.000 (70% do total de respondentes).

No entanto, um ponto que chama atenção é a grande variedade etária dos respondentes que assinalaram a utilização da experiência no currículo. Jovens de até 26 anos, que poderiam ser a maioria por estarem hipoteticamente em estágios profissionais mais iniciais, correspondem a apenas 28,6% do total, com maior prevalência de pessoas adultas (56% do total).

Gráfico 12: motivações dos voluntários

Razões para se tornar voluntário (você pode assinalar mais do que uma sentença). / Reasons to become a volunteer (you can mark more than one sentence)

332 responses



4.3.8.6 Em que local trabalhou

A presente categoria teve uma diversidade muito grande de locais onde os respondentes atuaram, desde a participação nas modalidades esportivas, até recepção de delegações, atuação em aeroporto, transporte e informação ao público. Foram dezenas de atividades diferentes, com esportes muito distintos atendidos pelos respondentes, de maneira que a percepção quanto à comunicação, proposta no presente questionário, vai reproduzir a visão dos voluntários em grande parte de sua amplitude.

A seguir, tabela 8, com as principais atuações descritas pelos respondentes:

Tabela 8: setores de atuação dos respondentes

EM QUE SETOR / LOCAL TRABALHOU COMO VOLUNTÁRIO
Vôlei
Rio
Atendimento Médico
Motorista/ parque olímpico
Lounge VIP
Barra da Tijuca
Vila Olímpica
Vôlei de Praia
Controle de Doping
Ciclismo de Estrado
Arena Deodoro
Sambódromo
Tiro com arco
Piloto de barco a remo
Imprensa
Estádio do Engenhão
Remo
Cerimônia de Abertura
Aeroporto
Levantamento de Peso
Rugby
Esgrima
Arena do Futuro
Pista de treinamento habilitada pelo COI na Força Aérea Brasileira
Hipismo
Setor de eventos esportivos
Polo Aquático
Badminton
Basquete masculino

Credenciamento
Hóquei sobre Grama
Arena 3
Mountain Bike
Maracanã
Cerimonial e Protocolo
Tênis
Golfe
Ciclismo de Pista
Wrestling
Rio Centro
Massagem Esportiva
Marina da Glória
Tiro olímpico
CVV - controle e monitoramento por rádio comunicação
Copacabana Zone
Apoteose
Vila Olímpica - apoio aos atletas
Sambódromo
Atletismo
Uniformes
Tecnologia
Relações Internacionais
Atendimento ao público
Natação
Atletismo
Ticket
Assistente do Comitê Olímpico Internacional
Entrega de medalhas
Triathlon
Centro de credenciamento
Bilheteria
Assistência de Media
Achados e Perdidos
Arena 1

4.3.8.7 Comunicação antes dos Jogos

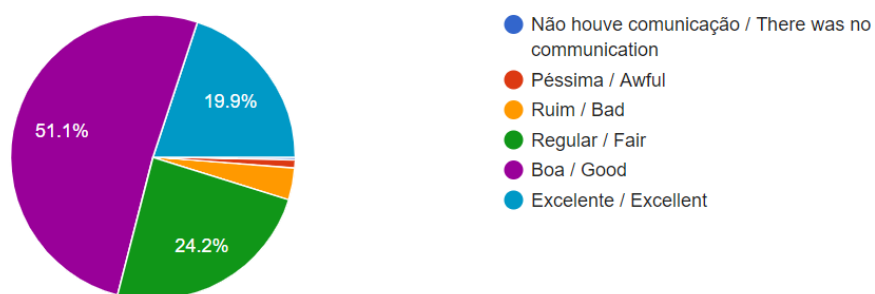
A partir desse item, inicia-se então uma análise mais específica à maneira como os respondentes perceberam a comunicação a eles direcionada. E, de uma forma geral, a comunicação pré-Jogos Rio 2016 foi considerada boa. Entre “boa” e “excelente”, foram mais de 70% dos respondentes.

Já “ruim” e “péssimo” tiveram representação inexpressiva, com 3,6% e 1%, respectivamente, o que demonstra que as ações de comunicação pensadas antes da competição foram bem recebidas pela maioria do voluntariado.

Gráfico 13: comunicação antes dos Jogos

Como avalia a comunicação feita pelo Comitê Rio com vocês, voluntários, ANTES do evento ocorrer? / How do you evaluate the communication between the Rio Committee and you, volunteers, BEFORE the event?

331 responses



Dos 333 respondentes, 230 avaliaram a comunicação pré-Jogos como “boa” ou “excelente”, ou seja, cerca de 71% atribuem boa qualidade a ações comunicativas neste momento. E, para além dessa constatação, é importante verificar também que os respondentes satisfeitos fazem parte das mais diferentes categorias etárias ou socioeconômicas, ou seja, jovens, adultos e idosos, de várias idades e perfis socioeconômicos, fizeram boa avaliação, ainda que com algumas ressalvas marcantes.

Uma análise mais detalhada dos dados chama atenção para uma tendência importante. Considerando apenas os estrangeiros, a percepção é bem diferente. Isso porque apenas 54,3% dos respondentes de outras nações avaliaram a comunicação pré-Jogos como excelente ou boa.

Isso significa um nível de satisfação com a comunicação demasiadamente diferente na comparação com os voluntários nacionais, ainda que uma ligeira maioria dos estrangeiros tenham atribuído boas avaliações.

Outro ponto observado é a alta prevalência dos respondentes cariocas nos mais altos níveis de satisfação. Dos 333 respondentes no total, 68 eram cariocas e, destes, apenas 6 apontaram a comunicação como insatisfatória, o que representa apenas 8,8%

dos respondentes que declararam ser do Rio de Janeiro (capital ou região metropolitana). Os outros 91% atribuíram à comunicação pré-Jogos um nível bom ou excelente.

Por fim, uma análise pelo perfil socioeconômico também aponta diferenças. Das cinco faixas salariais, as três primeiras (até R\$2.000; entre R\$2.000 e R\$ 5.000; entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000) apresentam índices semelhantes, entre 70 e 76% de respondentes indicando uma comunicação excelente ou boa. Já nas duas outras faixas salariais (entre R\$10.000 e R\$20.000; mais de R\$ 20.000), o índice de satisfação cai para 61%.

4.3.8.8 Comunicação durante dos Jogos

A percepção em relação à comunicação durante os Jogos reduziu um pouco o nível de satisfação de um modo geral. Ainda que a atribuição de uma comunicação “boa” tenha sido a maioria, com 50,3%, o percentual de “excelente” teve redução de 5,7%, assim como a classificação de regular teve ligeiro aumento de 2%.

Ainda assim, os níveis satisfatórios (excelente e bom) foram maioria no consolidado geral, o que denota que a interação com os voluntários seguiu boa, pelos índices globais dos respondentes, mas de uma forma mais tímida, na comparação com as ações pré-Jogos.

Vale aqui, a exemplo do item anterior, algumas análises mais detalhadas, com a observação de grupos particulares de voluntários. E, mais uma vez, os estrangeiros avaliaram a comunicação de forma mais negativa do que o público nacional. Enquanto 28,4% dos voluntários brasileiros assinalaram como ruim e regular a comunicação durante os Jogos, entre os estrangeiros, esse percentual foi de 43%.

Outro dado curioso é que nenhum estrangeiro assinalou as extremidades da categoria, ou seja, não houve respondentes marcando a opção “excelente”, tampouco “péssimo”.

Já em relação às diferenças de percepção quanto à faixa etária, dos voluntários brasileiros que indicaram descontentamento com a comunicação, 75% é composto pelo público adulto e idoso.

Se analisarmos separadamente apenas o comportamento dos jovens até 25 anos de idade, foram 73 respondentes. Destes, 55 assinalaram que a comunicação foi excelente ou boa, o que representa 75% desse público. Portanto, no que diz respeito à comunicação

durante os Jogos, o público jovem brasileiro foi o que mais saiu satisfeito com as mensagens recebidas.

Por fim, os cariocas se destacam pelas opiniões positivas. Cerca de 80% desse público avaliou como excelente ou boa a comunicação.

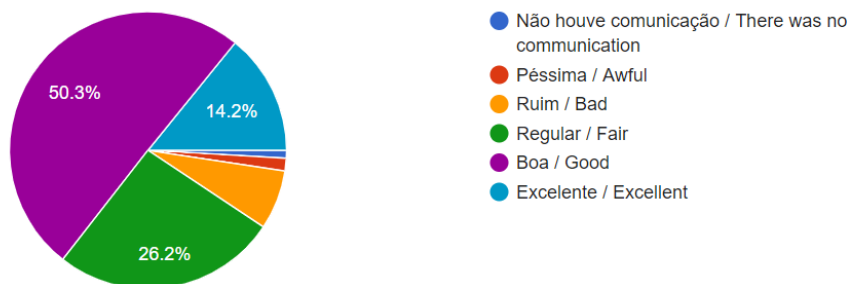
Assim como no item anterior, uma análise das respostas pelo perfil socioeconômico também revela diferenças nas percepções, com as mesmas características já destacadas, ou seja, quanto menor a renda do voluntário, maiores os percentuais de respostas positivas.

As três primeiras faixas salariais (até R\$2.000; entre R\$2.000 e R\$ 5.000; entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000) apresentam índices semelhantes, entre 67 e 69% de respondentes indicando uma comunicação excelente ou boa. Já nas duas outras faixas (entre R\$10.000 e R\$20.000; mais de R\$ 20.000), o índice de satisfação cai para 47% e 38,4%, respectivamente, diferença considerável nas opiniões.

Gráfico 14: comunicação durante dos Jogos

Como você avalia a comunicação DURANTE a competição? / How do you evaluate the communication DURING the games?

332 responses



4.3.8.9 Comunicação depois dos Jogos

A comunicação realizada com os voluntários após os Jogos Olímpicos foi a que teve o maior número de avaliações negativas. Aliás, foi a única categoria na qual, no âmbito geral dos respondentes, a alternativa “boa” não fica na liderança e, pela primeira vez, avaliações negativas se sobrepõem às positivas.

Apenas 34,7% dos respondentes afirmaram que a comunicação foi excelente ou boa. Além disso, a alternativa “não houve comunicação”, inexistente nas categorias anteriores (apenas 1 respondente chegou a citar nas ações durante os Jogos), agora soma representativos 16,6% das percepções.

Está claro, portanto, que a grande fragilidade da comunicação esteve quando da finalização dos Jogos, uma vez que trouxe uma forte percepção dos voluntários quanto à eficácia das ações.

É claro que algumas diferenciações são visualizadas, dependendo do perfil dos respondentes. Atendo-se primeiramente aos brasileiros, apenas 36% responderam “excelente” ou “bom”, de longe a pior percepção.

Mesmo com avaliações insatisfatórias, os voluntários brasileiros jovens, de até 25 anos, são os que melhor responderam à categoria: 45% deles descreveram a comunicação pós-Jogos como “excelente” ou “boa” e apenas 5,4% deles assinalou que “não houve comunicação”.

Entre adultos e idosos, o percentual de “excelente” e “boa” cai para 39% e 27,5% dizem que não houve comunicação quando da finalização das competições.

Se considerarmos apenas os voluntários cariocas, a percepção – assim como nas categorias anteriores – segue mais otimista para com a qualidade da comunicação. Entre avaliações “boas” e “excelentes”, estão 54,4% dos cariocas. Ou seja, mesmo com índices consideravelmente menores de satisfação, mais da metade dos cariocas ainda apontam ações qualitativamente boas. Em relação à opção “não houve comunicação”, 11,7% assinalaram a alternativa.

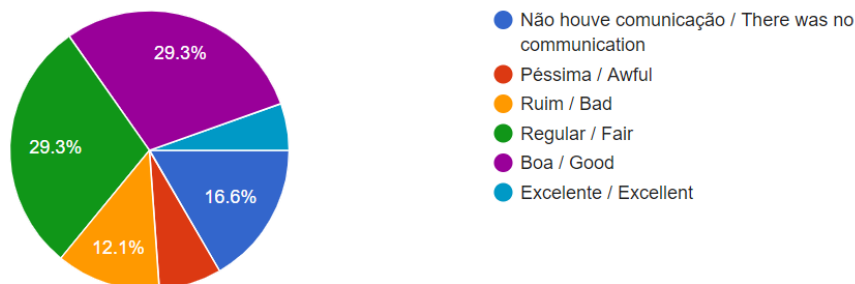
Já a maior taxa de reprovação está no grupo de estrangeiros. Apenas 25% desse público apontou a comunicação como “boa” ou “excelente”, percentual próximo àqueles que afirmam que “não houve comunicação” – 21,7%. E estes percentuais seguem a mesma tendência, independentemente da idade dos estrangeiros respondentes.

Já em relação às respostas pelos perfis socioeconômicos, nesta categoria, há uma diferença para as anteriores: a faixa salarial mais alta – acima de R\$ 20.000 – trouxe um percentual de aprovação muito parecido com as faixas salariais mais baixas. Respondentes de quatro faixas (até R\$2.000; entre R\$2.000 e R\$ 5.000; entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000; mais de R\$ 20.000) apresentam índices semelhantes, entre 35 e 40% de respondentes indicando uma comunicação excelente ou boa. Já a faixa entre R\$10.000 e R\$20.000 teve um índice de satisfação bastante baixo: apenas 16,6% apontaram a comunicação pós-Jogos como excelente ou boa.

Gráfico 15: comunicação depois dos Jogos

Como você avalia a comunicação APÓS a competição? / How do you evaluate the communication AFTER the games?

331 responses



4.3.8.10 Como se sentiu informado

Esta categoria permite avaliar que, mesmo com algumas críticas, especialmente das ações pós-Jogos, a sensação final da comunicação foi boa para a grande maioria dos respondentes, uma vez que 64,3% sentiu-se muito ou perfeitamente informado.

O índice de satisfação foi mais evidente entre os voluntários brasileiros, principalmente jovens até 25 anos. Nesta faixa, 79,5% dos respondentes assinalaram que se sentiram perfeitamente ou muito informados. Entre os adultos, apesar de índices altos, o resultado final foi menor, com 60% indicando sentirem-se bem informados.

Novamente, o destaque de otimismo foi registrado pelos cariocas: 85,2% deles assinalaram perfeitamente ou muito informados.

Por outro lado, o consolidado apenas dos estrangeiros revela a maior insatisfação: 50,6 % revelam terem saído perfeitamente ou muito informados dos Jogos.

Na análise dos respondentes pelo perfil socioeconômico, verifica-se a mesma tendência destacada nos itens 4.3.8.8 e 4.3.8.7: as duas faixas com maiores rendas mensais são mais críticas à qualidade da comunicação.

Das cinco faixas salariais, as duas primeiras (até R\$2.000; entre R\$2.000 e R\$ 5.000) apresentam índices semelhantes, entre 69 e 72% de respondentes indicando que saíram dos Jogos muito ou perfeitamente informados. Já entre respondentes das faixas mensais entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000 e entre R\$10.000 e R\$20.000, os índices

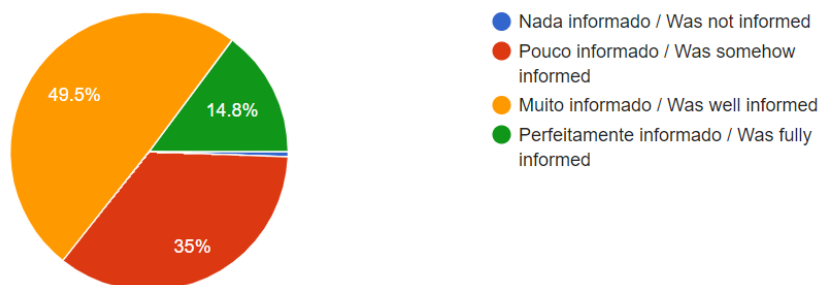
apresentaram queda, com 57% e 53%, respectivamente, dos respondentes plenamente satisfeitos.

Por fim, em relação ao grupo com renda mensal acima de R\$ 20.000, apenas 38,4% indicaram que ficaram muito ou perfeitamente informados.

Gráfico 16: percepção da comunicação no geral

Como você se sentiu informado de tudo o que faria durante os Jogos? / How did you feel informed of everything that you would have available during the games?

331 responses



4.3.8.11 Principais canais de comunicação

Em relação aos canais mais utilizados como fonte de informação, não houve grandes diferenças de respostas, de acordo com o perfil de respondente, ou seja, independentemente de faixa etária, perfil socioeconômico, nacionalidade e região, os canais oficiais foram a principal fonte de informação.

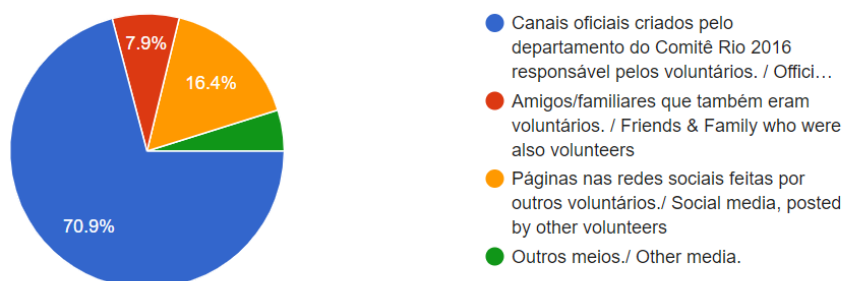
De todas as categorias, esta é a primeira onde pode-se destacar um consenso entre os respondentes.

Vale ressaltar que, embora 70% tenham afirmado basearem-se em canais oficiais, as páginas não-oficiais nas redes sociais também têm importante infiltração nos voluntários, já que mais de 16% basearam suas informações a partir desses canais.

Gráfico 17: canais de comunicação

Quais foram os principais canais de comunicação para você, voluntário? / which were the main communication media for you, volunteer?

330 responses



4.3.8.12 Avaliação comparativa – com Jogos anteriores

Essa questão, obviamente, era destinada apenas a pessoas que já participaram como voluntárias de Jogos anteriores, a fim de indicar uma análise comparativa.

Dos 333 respondentes, 123 deles assinalaram alguma alternativa, o que indica que 36,9% dos voluntários já tiveram experiências olímpicas anteriores.

A maioria dos respondentes (57,7%) afirmou que a comunicação nos Jogos Rio-2016 foi igual às competições anteriores.

No entanto, nesta categoria, há algumas distinções importantes a se considerar. Primeiramente, os brasileiros foram os que melhor avaliaram a comunicação nos Jogos Rio 2016. 26,9% dos respondentes do País indicaram ações de interação com o público melhores que em outras competições, enquanto apenas 14,2% assinalaram uma comunicação pior. Vale destacar que nenhum brasileiro jovem, com menos de 25 anos de idade, indicou que a competição carioca foi pior que outras anteriores.

O otimismo mais evidente, novamente, está entre os voluntários cariocas, uma vez que nenhum disse que os Jogos Rio 2016 tiveram comunicação pior que em competições anteriores, com 37,5% indicando um trabalho de comunicação melhor.

Já em relação aos estrangeiros, encontra-se neste perfil de respondentes o maior percentual de pessoas que reconheceram a comunicação nos jogos brasileiros como pior que em eventos anteriores: 23,7% assinalaram essa opção, enquanto 20% indicaram uma comunicação melhor no Rio de Janeiro.

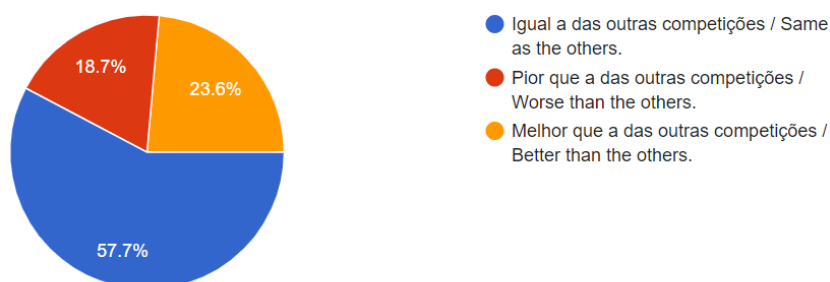
Por fim, o perfil socioeconômico também apresenta grande distinção. Dos brasileiros que avaliaram mal os Jogos do Rio, apenas 22% é composto por pessoas que ganham até 2.000 reais, justamente a faixa econômica mais incidente (representa pouco mais de 40% do total de voluntários brasileiros).

Já entre os estrangeiros, 85,7% dos respondentes que indicaram uma comunicação pior no Rio de Janeiro está em faixas salariais mensais acima de 5 mil reais.

Gráfico 18: percepção comparativa

Você já foi voluntário em outras Olimpíadas? Se sim, pode-se dizer que a Comunicação feita com os voluntários no Rio de Janeiro foi: / Have you been a volunteer in Olympic Games other than Rio. If so, how would you rate the communication compared to Rio de Janeiro's games:

123 responses



4.3.8.13 Opinião geral sobre a comunicação

Nesta categoria, que funciona como um fechamento das análises à comunicação empregada nos Jogos Olímpicos, metade dos voluntários indicou que a comunicação foi boa. As extremidades avaliativas – péssima, ruim e excelente – apresentam percentuais baixos: 1,5%, 6,3% e 14,1%. As principais respostas estão em visões boas e regulares da comunicação.

Neste item, a exemplo dos anteriores, é válida uma observação mais detalhada desses perfis de resposta, de acordo com as características dos respondentes.

Iniciando pelas semelhanças, particularidades etárias e socioeconômicas não interferiram significativamente nesta categoria. As respostas mais díspares estão nos

estrangeiros, novamente com avaliações piores, e cariocas, mais uma vez com os melhores apontamentos.

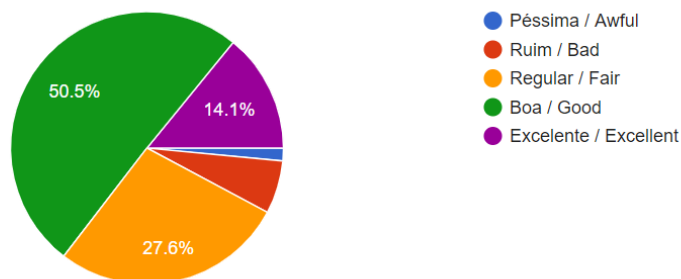
Em relação aos voluntários internacionais, apenas 5,8% indicaram que saem com a opinião de que a comunicação foi excelente, ao mesmo tempo em que 30,7% dos cariocas, ou seja, cinco vezes mais, assinalaram a alternativa “excelente” para a comunicação em geral.

Cerca de 87% dos voluntários residentes no Rio de Janeiro apontaram uma comunicação excelente ou boa, com nenhum respondente assinalando péssimo e apenas 1,9% indicando uma comunicação ruim e 11,5% regular. Os estrangeiros, por sua vez, apontaram a alternativa regular com muita ênfase, sendo 34,1% dos respondentes. Já a alternativa “ruim” foi lembrada por 14,1%, índice maior do que o dobro da média geral.

Gráfico 19: visão geral da comunicação

Após participar como voluntário no Rio de Janeiro, em 2016, você sai com qual opinião a respeito da comunicação feita aos voluntários: / After participating as a volunteer in Rio de Janeiro's games, in 2016, what is your opinion about the overall communication with the volunteers:

333 responses



4.3.8.14 Nova candidatura ao voluntariado

Avaliar a intenção para novas candidaturas permite verificar a motivação do grupo para com o voluntariado e, nesse sentido, 73,1% indicou que se candidatou para os Jogos Olímpicos de Tóquio, o que mostra a continuidade de muitos nos programas olímpicos.

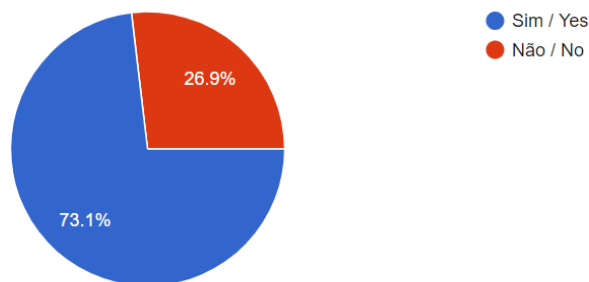
Uma constatação importante está nos respondentes que indicaram que não participarão de competições futuras: a grande maioria – 92,8% – é composta por voluntários acima dos 26 anos (metade deles, com mais de 46 anos), sem nacionalidade e fatores socioeconômicos determinantes.

A questão etária, ao que se vê, foi o fator principal para a alteração nas percepções. Entre jovens de até 25 anos, o percentual de candidatura futura foi de 84,6%.

Gráfico 20: voluntários em competições futuras

Com a experiência que teve nos Jogos Rio 2016, voltou a se candidatar como voluntário para as próximas olimpíadas? / After the experience in Rio 2016, did you apply again for volunteer in future Olympic Games?

331 responses



4.3.8.15 Observações finais dos respondentes

Finalizando o questionário, o respondente poderia apresentar pontos que ele julgasse importantes sobre a atuação enquanto voluntário olímpico. Cerca de 20% dos respondentes deixaram algum tipo de observação, muitas delas com bastante proximidade, tanto no que diz respeito às reclamações quanto aos elogios.

No primeiro aspecto, a falta de ajuda de custo para os voluntários, a locomoção no Rio de Janeiro, problemas de hospedagem e a ausência de festa de encerramento foram os assuntos mais comentados. Já em relação aos elogios, são muito frequentes referências ao orgulho, ao sentimento de pertencimento e às belezas naturais do Rio de Janeiro, como se vê na tabela 9 (as participações em inglês foram devidamente traduzidas):

Tabela 9: percepções gerais

Referências Positivas	Referências negativas
Experiência única	Sem informação de onde ficar
Muitas amizades do mundo todo	A falta de comunicação com os administradores do Comitê Olímpico dificultou o remanejamento para os cargos adequados.
Enriquecimento de experiências. Situações vividas ali, que dificilmente serão repetidas, pela diversidade de pessoas, idiomas, costumes.	Longas horas de fila para fazer o check in.
Sentir-se importante	Não recebi, até hoje, medalha do trabalho voluntário.
Rio, cidade maravilhosa	Trataram os voluntários como trabalhadores com CLT
Fui voluntária porque amo esporte e teve muito calor humano no Rio.	Prometeram festa, mas não teve nada depois dos Jogos.
Particpei ano passado nos jogos olímpicos da juventude em Buenos Aires-AR. Experiência do Rio 2016 foi fantástica. Sempre que possível participarei das próximas.	Acabei minha participação e não teve agradecimento nenhum, uma confraternização.
Rio é lindo	Trabalhamos muito. Tivemos que dobrar o turno várias vezes.
Orgulho de fazer parte de um momento histórico.	Poderia ter mais apoio para participar mais vezes deste tipo de trabalho, pois muitas vezes não dispomos de recursos pra o investimento.
Só não me candidatei ao Japão, pela distância, alto custo e um pouco de receio pela imensa diferença cultural. Mas SEMPRE participo de eventos voluntários de toda ordem. Adoro o que faço.	Falta auxílio financeiro com viagens, estadia. Conhecer pessoas é o melhor de Olimpíadas.
Dei o meu melhor. Sinto orgulho de ter levado ao mundo o Brasil na Rio 2016. Foi maravilhoso	Falta de informações para transporte, acomodação, como ir para os lugares dos Jogos.
Mostramos para o mundo inteiro o que é o Rio de Janeiro. Eu sou brasileiro, com muito orgulho, com muito amor.	

4.3.9 Interpretação dos resultados

Os dados brutos das categorias, ou seja, a percepção do voluntariado, sem filtragem por perfil de respondente, revelam, no geral, uma avaliação considerada “boa” pelos voluntários, com ênfase para a interação antes dos Jogos Rio 2016, que teve o maior índice de respostas positivas.

Ainda no aspecto das análises gerais, as respostas não se localizam nos extremos (excelente e péssimo), consolidando-se, sobretudo, em avaliações de média ênfase (boa, regular).

Embora o padrão de respostas sobre a comunicação antes e durante os Jogos tenha explicitado uma percepção positiva do voluntariado, as ações realizadas depois da competição não foram recebidas da mesma forma. Aliás, chama atenção o percentual de respondentes que apontaram a inexistência de comunicação quando finalizados os Jogos, algo realmente a ser considerado num plano de comunicação, haja vista que o pós-evento é tão importante quanto o pré e durante, pois consolida as relações com os stakeholders, permite um momento de aproximação e visa a um engajamento para futuros Jogos Olímpicos.

Para além das observações gerais, o questionário traz algumas tendências importantes quando se realiza o cruzamento de informações e a análise de acordo com o perfil dos respondentes.

A primeira – e mais evidente – constatação a ser feita é que os estrangeiros não se sentiram tão bem comunicados quanto os brasileiros, o que indica ações de comunicação menos eficazes para aqueles que vieram de fora do País. De todos os itens verificados, aquele que se destaca justamente pela maior discrepância de respostas está na comparação entre brasileiros e estrangeiros.

Essa percepção consolida-se no item 4.3.8.13 (opinião geral sobre a comunicação), conforme explicitado anteriormente, um fechamento das avaliações dos stakeholders. O padrão de respostas dos estrangeiros aponta para uma insatisfação três vezes maior do que, por exemplo, os cariocas.

Um outro padrão que se repete em praticamente todas as categorias é que, quanto maior o nível socioeconômico do respondente, mais crítico ele se torna em relação à forma como foi comunicado, o que nos leva a perceber que a formatação de uma comunicação mais leve e didática parece não ter funcionado tão bem para esse público,

especificamente. Vale destacar que, neste aspecto, o padrão de maior criticidade aparece tanto para brasileiros, quanto para estrangeiros que possuem maior faixa salarial mensal.

Do ponto de vista etário, também é possível visualizar mudanças, uma vez que, em todas as categorias analisadas – especialmente as avaliações pré, durante e pós-Jogos – a percepção dos jovens é majoritariamente positiva, criando uma correlação idade-satisfação aplicável para todos os questionamentos, ainda que em alguns deles mais evidentes e, em outros, menos salientes.

Por fim, o padrão de resposta dos cariocas é muito similar, com uma clara tendência a apontar os aspectos positivos da comunicação e dos Jogos em si. Em nenhuma categoria observada os cariocas mostraram mais descontentamento do que o resto dos respondentes, o que evidencia um fator local, um considerável bairrismo, muito saliente nas tomadas de decisão para a escolha das alternativas.

Essa percepção fica explícita na última categoria, momento em que os voluntários poderiam expressar-se livremente sobre algum ponto importante da competição olímpica. Expressões como “Rio é lindo”, “essa é a nossa casa”, “mostramos para o mundo o que é o Rio de Janeiro” denota grande ufanismo pela capital carioca.

Aliás, nesse último item, ficam evidentes também várias expressões populares, chavões da cultura popular que foram muito utilizados como estratégia de comunicação dos Jogos e, ao que se vê, incorporados pelo voluntariado (“orgulho”; “sou Rio 2016”; “uma vez voluntário, sempre voluntário”).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos materiais produzidos, conjugada à observação da pesquisa de campo, permite-nos alguns cruzamentos importantes de informação.

Primeiramente, percebe-se que a estratégia de comunicação fundamenta-se em dois pontos: criar uma comunicação exclusivamente digital e, ao mesmo tempo, coloquial e divertida. Por um lado, essa iniciativa funcionou, principalmente em relação ao público jovem e aos voluntários brasileiros, tendo grande aceitação.

Entretanto, ela registra limitações quando se considera o público estrangeiro, reticente quanto à comunicação – conforme revelado na pesquisa de campo – e em públicos não informatizados. Aliás, seria interessante – para uma investigação futura – mapear também a percepção desses voluntários offline. Uma vez que os respondentes da presente pesquisa foram contatados via Facebook, a parcela de voluntários que não acessa redes sociais não foi contemplada e, apesar de minoria, também precisa ser estudada.

Em alguns pontos do questionário, foi possível notar também avaliações variáveis de acordo com o perfil socioeconômico. Enquanto respondentes de faixas salariais mais baixas tenderam a apontar alternativas mais favoráveis à comunicação, voluntários com renda mais elevada mostraram-se mais críticos. Tem-se aí, portanto, um outro padrão de resposta do stakeholder, cuja variável, neste caso, mostrou-se dependente de características socioeconômicas.

Outro ponto importante na análise macro da produção de conteúdo e da recepção do mesmo é que, nas redes sociais informais (páginas sem relação direta com o Comitê Rio 2016), a grande maioria das críticas foi publicada antes e durante a competição, com presença majoritária de elogios após os Jogos. Essa constatação pode parecer contraditória se observarmos que, na pesquisa de campo, grande parte dos respondentes mostrou-se insatisfeito com a comunicação pós-Rio 2016.

Entretanto, fica evidente nessas redes – e também na última categoria do questionário – um sentimento forte de pertencimento, de orgulho em ser voluntário, em estar nos Jogos, em buscar – como procurou ressaltar a comunicação – “Ser Rio 2016”. Ou seja, mesmo destacando deficiências evidentes no pós-Jogos, os voluntários parecem relevar a falta de comunicação e reiterar a satisfação.

Aliás, nesse aspecto, merecem destaque também as ações de comunicação, que reiteradamente trabalharam essa função ufanista, de mostrar para o mundo a brasilidade. Embora essa estratégia tenha funcionado com os brasileiros – algo comprovado na pesquisa de campo –, não impactou da mesma maneira o público estrangeiro e, até mesmo, brasileiros adultos e idosos.

A aposta por uma comunicação leve, jovem, objetiva, bem humorada (com presença de vários memes, inclusive) apresenta efetividade, mas, ao mesmo tempo, mostra-se ineficaz para contemplar toda a heterogeneidade desse stakeholder. Posto isso, até mesmo pensando em planejamentos de comunicação organizacional para futuros megaeventos –, evidencia-se a necessidade de elaborar outras ações de comunicação que deem conta dessa complexa e diversificada necessidade de mensagens específicas a cada perfil de voluntário.

Voltando ainda à comunicação informal, valem algumas reflexões. Em primeiro lugar, houve uma grande concentração de postagens em poucos internautas, o que mostra que os grupos – embora com centenas de seguidores – são protagonizados por pouquíssimos personagens (menos de 10, nas três páginas analisadas). Soma-se a isso o fato de que postagens críticas sempre reúnem mais pessoas, enquanto publicações valorativas ficam quase que completamente a cargo dos moderadores.

Ainda nesse aspecto dos canais informais, contrariando uma das hipóteses, não há presença significativa de boatos nas páginas do Facebook, isto é, de informações divulgadas por algum internauta, sem confirmação oficial (comunicados, reportagens jornalísticas). Em apenas um dos três grupos analisados, essas informações chegam a ser publicadas, mas sem grande reverberação.

Em relação à comunicação digital formal, realizada na página oficial dos Jogos no Facebook, não foi possível fazer uma análise mais detalhada, ponto a ponto das divulgações, uma vez que o conteúdo – exclusivo aos voluntários – foi desativado com a finalização da competição. Ainda assim, a entrevista realizada com a Gerente de Voluntariado Comitê Rio 2016 (apêndice 3), além das publicações a respeito elaboradas pela Gerente Adjunta de Operações de Força de Trabalho dos Jogos Rio 2016, Mariana Bispo, permitiu uma avaliação das estratégias principais.

Do ponto de vista das ações de engajamento, da utilização do Facebook como uma plataforma para incentivar o voluntariado pré e durante a competição, as estratégias foram pertinentes aos objetivos do Comitê Organizador. Soma-se a isso a escolha de uma

linguagem de fácil entendimento, o que parece ser o caminho mais seguro diante da heterogeneidade de públicos presentes.

Por outro lado, um ponto polêmico a se considerar é a criação de perfis fakes para a publicação de mensagens oficiais, numa estratégia de humanizar a comunicação, mas, mais do que isso, fazer parecer que as informações positivas estão sendo passadas por um voluntário qualquer, ou seja, estabelecendo um espaço baseado num contrato de comunicação pouco honesto entre enunciador e enunciatário. Sem dúvida alguma, a adoção de perfis “fakes”, ainda mais se tratando de um megaevento com impactos globais, deveria ser detidamente repensada e abortada por parte dos profissionais que integraram a equipe de comunicação dos Jogos Rio 2016.

Outra fragilidade evidente na comunicação, explicitada no questionário, foi a ausência de uma comunicação pós competição, com a mesma efetividade daquela realizada pré e durante os Jogos Olímpicos. Esse comportamento pode passar ao público uma ideia arriscada à imagem organizacional de que o Comitê Rio só se preocupava com a qualidade das informações até a competição se encerrar. Ou seja, de que o relacionamento *Jogos Olímpicos e voluntários* baseava-se num mero interesse datado: até o último dia de competições.

Por fim, é importante considerar que as respostas aos questionários são carregadas de um sentimento otimista muito próprio do indivíduo voluntário, especialmente aqueles que são selecionados para as competições olímpicas. O sentimento de fazer parte, carregado de euforia intensa, dificulta uma análise mais distanciada dos respondentes, sendo evidente em muitos momentos um comportamento de defesa à competição. Isso não significa, é claro, que os dados consolidados sejam inválidos e que a comunicação organizacional tenha sido necessariamente falha. Pelo contrário, o cômputo geral da investigação aponta mais potencialidades do que fragilidades na forma como o voluntário se sentiu comunicado. Mas, ainda assim, é importante ler o resultado tendo em vista que o jargão “vestir a camisa” aplica-se sobremaneira ao voluntariado, ação que pode, por vezes, mascarar uma percepção mais detalhada e crítica à comunicação desenvolvida no Rio de Janeiro, em 2016.

Depois de toda a análise realizada, principalmente quanto ao lugar ocupado pelo voluntariado nos Jogos Rio 2016, percebe-se que o modelo olímpico está cada vez mais calcado na figura do voluntário, que atua da gestão à execução de todo o trabalho, de forma gratuita, para auxiliar no “espírito olímpico”, para “fazer parte”, para “Ser Rio 2016”.

Para que esses valores intangíveis sejam “comprados” e levados à risca, devem ser permanentemente trabalhados pelas equipes de comunicação para realmente transformarem-se em mantras do voluntariado, o público que incansavelmente trabalha todos os dias e ainda arca com custos para tanto (viagens, acomodação), mas com a argumentação de que se faz esse tipo de sacrifício por um bem maior.

No caso dos Jogos Rio 2016, parte significativa desse público aderiu à ideia de pertencimento, especialmente jovens cariocas que, até mesmo por uma questão geográfica, um evidente “bairrismo”, tornaram-se irrestritos defensores dos ideais olímpicos e do trabalho na competição.

Os outros voluntários, ainda que fortemente ligados aos princípios olímpicos, por vezes evidenciaram contrariedades à rotina de trabalho, à falta de informação e organização, além de um ponto marcante: o não-reconhecimento no final dos Jogos Olímpicos com uma festa de encerramento prometida, mas que nunca aconteceu.

Para além das evidências presentes no questionário, o que precisa ser questionado refere-se aos limites da utilização do voluntariado na estrutura dos megaeventos esportivos. Está claro que eles são elementos consolidados e historicamente participantes e importantes para as competições, mas atribuir-lhes obrigações em todas as áreas, de forma ampla e irrestrita, configura-se muito mais uma tentativa de diminuir gastos com funcionários, com empresas e serviços contratados do que propriamente reconhecer os voluntários como membros marcantes do espírito olímpico.

Por fim, saindo do escopo específico da temática voluntariado – que permeou todo o estudo, dada sua abrangência e participação nos Jogos Olímpicos –, é fundamental repensar o organograma dessas competições. Especificamente na edição carioca, a disposição dos entes envolvidos (representada no Gráfico 3) traz uma evidente confusão quanto às responsabilidades envolvidas desde a gestão pré-competição até a concretização do tão sonhado (e mais distante como nunca) legado olímpico. Analisando-se os ganhadores e perdedores do Jogos Olímpicos (terminologia cunhada pelo autor Holger Preuss), a ausência de um forte legado distancia o Brasil da possibilidade de se consolidar um retorno social a partir da competição olímpica, de se estabelecer projetos educacionais e esportivos a partir de toda a infraestrutura criada na cidade do Rio de Janeiro.

Além disso, o próprio aspecto ético da competição brasileira precisa ser revisitado em futuros estudos. O Comitê Rio 2016, órgão criado para gerir o projeto olímpico brasileiro, tinha relação com vários órgãos (COB, COI e próprios órgãos do executivo

brasileiro), mas não pertencia a nenhum deles. Essa falta de clareza na execução do projeto e, principalmente, das responsabilidades, fez com que várias polêmicas em relação aos Jogos fossem levantadas, algumas que perduram anos após a competição, como o não-pagamento de fornecedores. Com a extinção do chamado Comitê, ninguém ficará com a responsabilidade e, exatamente por isso, o megaevento vem enfrentando desde 2016 uma enxurrada de processos judiciais.

Certamente, a inexistência de um órgão sólido, que centralizasse e alinhasse o planejamento olímpico, foi um fator que dificultou o próprio trabalho da comunicação, que ora tinha que seguir as orientações do Comitê Olímpico Internacional, ora do Comitê Olímpico Brasileiro, do Ministério do Esporte, Governo do Rio de Janeiro, Prefeitura, enfim, de uma multiplicidade de órgãos. Como resultado, por muitas situações, o próprio voluntariado acabou assumindo responsabilidades e atribuições que não lhe caberiam, como fazer a comunicação com seus grupos, auxiliar voluntários com acomodação, problemas de transporte e outras dinâmicas do dia a dia olímpico.

Por fim, um ponto que certamente precisa ser repensado num evento esportivo de caráter mega, como os Jogos Olímpicos, é a variedade de atividades e canais de comunicação. Se considerarmos a heterogeneidade da qual é composta a categoria dos voluntários (gênero, idade, nacionalidade, região, nível socioeconômico etc), é fundamental contar com mais ações de comunicação que cheguem à multiplicidade de públicos. Claro que voltar as ações ao ambiente virtual tem a facilidade de concentrar o processo, tornando-o mais rápido e menos custoso. Entretanto, se partirmos do princípio de que a atuação do voluntário é proporcional ao nível de informação e motivação que ele tem, certamente um custo maior trará retornos mais seguros à organização dos Jogos.

É evidente que essa escolha não passa apenas pelo Departamento de Comunicação, uma vez que envolve investimentos necessariamente autorizados por outras cadeias dentro do organograma. Mas, considerando a comunicação como elemento-chave do sucesso dos Jogos, uma possível contribuição à qualidade do trabalho realizado está justamente na experimentação de novos canais e novas linguagens que cheguem a públicos específicos dentro desse grande stakeholder chamado “voluntário olímpico”.

REFERÊNCIAS:

AÇÃO INTEGRADA; SOCIALBASE. **Tendências de Comunicação Interna**. 2018. Disponível em <http://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-comunicacao-interna-2018>. Acessado em 28 de agosto de 2019.

AGLO – Autoridade de Governança do Legado Olímpico. **Matriz de Responsabilidades** – 6ª atualização de valores da Matriz definida pela APO. Junho de 2017. Disponível em <http://aglo.gov.br/matriz-de-responsabilidades/>. Acessado em: 10 de novembro de 2018.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. **Internal Marketing** – tools and concepts for customer-focused management. New York, USA: Elsevier, 2002.

AHMED, Zahara; GEORGE, Shaju. **An Exploratory Research on Internal Organizational Communication: Role, and Influence** International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, Volume 07, Issue 1, Janeiro de 2017, p. 26-34.

ALLEN, Johnny; O'TOOLE, William; MCDONNELL, Ian; HARIS, Rob. **Organização e gestão de eventos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ALMANSA MARTINEZ, Ana. **Assessorias de Comunicação**. Trad: Andréia Athaydes. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, M.M.K (org). **Comunicação Organizacional** – linguagem, gestão e perspectivas. Vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009

ALVAREZ, José Luiz Perez. (1995). **El Voluntariado en Europa**. La carta internacional del voluntário. I Jornadas sobre formación de voluntários. Malaga: Instituto Andaluz del deporte. Junta de Andalucía, 1997.

ANDREFF, Wladimir. Sport and financing. In ANDREFF, W.; SZYMANSKI, S. (Eds.), **Handbook on the Economics of Sport**, Cheltenham, UK, and Northampton/MA: Edward Elgar, 2006, p. 271-281.

ARAÚJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muler de. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso**. BBR - Brazilian Business Review, Vitória-ES, Jan-Mar 2012, p. 47-64. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626003>. Acessado em 18 de outubro de 2019.

ARGENTI, P. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. (10 exemplares na Biblioteca)

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BAUMAN, Zigmund. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BISPO, Mariana. **Como conquistar e manter voluntários engajados e comprometidos**. São Paulo, 7 de março de 2018a. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-conquistar-e-manter-volunt%C3%A1rios-engajados-em-fazer-mariana-bispo/>. Acesso em: 29 de maio de 2020.

BISPO, Mariana. **O uso do facebook pra engajar os voluntários dos Jogos**. São Paulo, 26 de março de 2018b. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-uso-do-facebook-pra-engajar-os-volunt%C3%A1rios-dos-jogos-mariana-bispo/>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

BISPO, Mariana. **O melhor voluntário é o engajado com a causa**. São Paulo, 12 de abril de 2018c. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-melhor-volunt%C3%A1rio-%C3%A9-engajado-com-causa-mariana-bispo/>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

BISPO, Mariana. **De tocha a trilhas: experiências que podemos proporcionar aos voluntários**. São Paulo, 7 de maio de 2018d. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/de-tocha-trilhas-experi%C3%Aancias-que-pudemos-aos-mariana-bispo/>. Acesso em: 25 de maio de 2020.

BISPO, Mariana. **Os canais utilizados para engajar e informar os voluntários Rio 2016**. São Paulo, 24 de junho de 2018e. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/os-canais-utilizados-para-engajar-e-informar-rio-2016-mariana-bispo/>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

BISPO, Mariana. **Preparar, engajar e atuar: o ápice da comunicação com os voluntários Rio 2016**. São Paulo, 5 de fevereiro de 2019. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/preparar-engajar-e-atuar-o-%C3%A1pice-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-com-os-mariana-bispo/>. Acesso em: 29 de maio de 2020.

BITTENCOURT, Arlindo Correa. Cidades candidatas versus cidades olímpicas: o processo de eleição, o sucesso, o fracasso, a modelagem e os conceitos de real valor. In: TAVARES O.; COSTA, L. P. (orgs) **Estudos olímpicos**. Rio de Janeiro: Gama Filho, 1999, 32 p.

BOURDIEU, Pierre. Como é possível ser esportivo? In: **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983, p. 136-163.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a Televisão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: um olhar plural**. São Paulo: All Print Editora, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: política e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: da rádio peão às mídias sociais**. São Bernardo do Campo, SP: UMESP, 2014.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Informações sobre Despesas com os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016**. Informativo nº 112, 2017. Disponível em https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/estudos/2017/inf-112-2017_-informacoes-sobre-despesas-com-os-jogos-olimpicos-e-paraolimpicos-rio-2016. Acessado em 12 de abril de 2019.

CAPANEMA ÁLVARES, Lúcia; MEDEIROS, Mariana G. P.; PAIVA, Ludmila R. **O paradigma neoliberal e os megaeventos: como a Copa e as Olimpíadas servem à produção de cidades mais excludentes no Brasil**. In: XV Enanpur, 2013, Recife. Anais do XV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Planejamento Urbano, 2013.

CARLASSARA, E. O. C. ; ROCCO JÚNIOR, Ary José . Entretenimento, torcedores, consumidores e os Jogos Olímpicos Rio 2016: motivação e ida aos locais de competição.. In: José Carlos Marques; Ary José Rocco Júnior. (Org.). **Qual legado? - Leituras e Reflexões sobre os Jogos Olímpicos Rio-2016**. 1ª ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, v. 1, p. 365-378, 2018.

CASTELLS, Manuel. **A Era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHATZIEFSTATHIOU, Dikaia. **The changing nature of the ideology of olympism in the modern olympic era**. Tese de Doutorado, Universidade de Loughborough (Inglaterra), 2005, 431 páginas. Disponível em <https://digital.la84.org/digital/collection/p17103coll16/id/520>. Acessado em 22 de maio de 2019.

COI. **Marketing Report: Rio 2016**. Lausanne, 2017. 146p. Disponível em <http://touchline.digipage.net/iocmarketing/reportrio2016/1-1>. Acessado em 9 de novembro de 2018.

COMITÊ RIO 2016a. **My role in the Games – Press Operations**. Julho de 2016, 38 p. Material entregue aos voluntários responsáveis pelo trabalho no Centro de Mídia dos Jogos Rio 2016.

COMITÊ RIO 2016b. **Rio 2016 Press and Photo Operations – from A-Z**. Julho de 2016, 137 p. Material entregue aos jornalistas credenciados para cobertura dos Jogos Rio 2016.

COMITÊ RIO 2016c. **Guia de Comunicação para os Voluntários**. Rio de Janeiro, 2016.

COOB'92. **Memoria Oficial de los Juegos Olimpicos de Barcelona 1992**. Barcelona: COOB'92, 1992, Vol. IV, 457 p.

CORRADO, Frank M. **Communicating with employees**. Improving Organizational Communication. Menlo Park, California, USA: Crisp Publications, 1994.

CORREA, Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing** – uma visão global. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Fabio Pinaud Cerri; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. Motivação, satisfação e comprometimento: um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. In: **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 89-115; Janeiro/Março de 2016.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Bernardo do Campo: UESP, 1993. Disponível em: <<http://www.esnips.com/doc/e418e77a-96e9-4b1e-9448-4995bd5fc67c/Jo%C3%A3o-Jos%C3%A9-Azevedo-Curvello---Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna-E-Cultura-Organizacional---74-P%C3%A1ginas---Portugu%C3%A3>>. Acesso em: 19 fev 2009.

CUTLIP, Scott. M.; CENTER, Allen. H.; BROOM, Glen. M. **Effective Public Relations**. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000.

DA COSTA, Júlia Goulart. **O processo de decisão de patrocínio ao megaevento esportivo**: um estudo dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sob a perspectiva do patrocinador. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Instituto COPPEAD de Administração), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017.

DaCOSTA, Lamartine.; MIRAGAYA, Ana. 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, 2008. p. 33-45.

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DE TONI, Deonir. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

DICKSON, Tracey; BENSON, Angela; TERWIEL, Anne. **Mega-event volunteers, similar or different?** Vancouver 2010 vs London 2012. In: *International Journal of Event and Festival Management*, 2014, Vol. 5, p. 164-179.

DUNBAR, Robin. **Grooming, Gossip, And The Evolution of Language**. Cambridge: Harvard University Press, 1998

FARIAS, Luiz Alberto de. Planejamento e estratégia: base do trabalho em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (org). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Opiniões voláteis**: opinião pública e construção de sentido. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2019.

FARRELL, Jocelyn. M.; JOHNSTON, Margaret. E.; TWYNAM, David. Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. **Journal of Sport Management**, Local, v.12, p. 288-300, 1998.

FONTES, Flávia. Entrevista concedida a Flávio Agnelli Mesquita. São Paulo, 20 de dezembro de 2018. A entrevista encontra-se transcrita, na íntegra, no apêndice 3 desta tese.

FRANCE, Alan; ROCHE, Maree. Sport mega-events, urban policy and youth identity: sigues of citizenship and exclusión in Sheffield. In.: ROCHE, M. **Sport, popular culture and identity**. Aachen: Meyer & Meyer: 1998.

FREITAS, Sidinéia G. Comunicação Interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M.K. (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008b.

GIBSON, Heather J. **Sports tourism: an introduction to the special issue**. Journal of Sports Management, 2003, 17, p. 205-213.

GIANNOULAKIS, Chrysostomos; GRAY, Dianna; WANG, Chien-Hsin. Measuring Volunteer Motivation in Mega-Sporting Events. In: **Event Management Journal**, Setembro de 2008, p. 191-200.

GIRGINOV, Vassil; PARRY, Jim. **The Olympic Games explained**. Oxon: Routledge, 2005.

GRANDO, Giselle B. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (org.). In: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

GREEN, Beverly Christine; CHALIP, Laurence. Paths to volunteer commitment: Lessons from the Sydney Olympic Games. In: STEBBINS, R.A.; GRAHAM, M (Eds.). **Volunteering as leisure, leisure as volunteering: an international assessment**, Wallingford: CABI Publishing, 2004.

GRUNIG, James. **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992.

GURGEL, Anderson. **Desafios do Jornalismo na era dos megaeventos esportivos**. Revista Motrivivência, ano XXI, nº 32/33, p. 193-210, jun-dez. de 2009.

HALL, Carlisle Michael. 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, Issue Supplement s2, December 2006. p. 59-70.

HENDERSON, Julie. Public Relations. In: THOMAS, Erwin.; CARPENTER, Brown. (eds). **Mass media in 2025: Industries, organizations, people and nations** (p. 63-74). Westport, CT: Greenwood Press, 2001.

HINGST, Bruno. A TV Corporativa e o audiovisual na gestão do público interno. In: **Communicare**. São Paulo. Faculdade Cásper Líbero, 2005, v.5, p.147-158.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo. Makron Books, 1999.

IASBECK, Luiz Carlos. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, M.M.K (org). **Comunicação Organizacional** – linguagem, gestão e perspectivas. Vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. **Olympic Charter**. Agosto de 2016. Disponível em <https://www.olympic.org/olympic-studies-centre/collections/official-publications/olympic-charters>. Acessado em 16 de maio de 2017.

KARLIS, George. (2003). Volunteerism and multiculturalism: a linkage for future Olympics. **The Sport Journal**, 6, 126, p. 1-13.

KOUTROU, Niki; PAPPOUS, Athanasios Sakis; JOHNSON, Anna. Post-Event Volunteering Legacy: Did the London 2012 Games Induce a Sustainable Volunteer Engagement? In: **Sustainability Journal**, 2016, 8, p. 1221-1233

KRÜGER, Arnd. The unfinished symphony: a history of the Olympic Games from Coubertin to Samaranch. In.: RIORDAN, J.; KRÜGER, A. (Eds.). **The international politics of sport in the 20th century**. London: E. & F.N. Spon, 1999.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Comunicação Organizacional na era digital**: contextos, percursos e possibilidades. Revista Signo y Pensamiento 51. vol. XXVI. jul/dez 2007. p.39 a 51.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling (org). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares. In: **Comunicação Organizacional Estratégica**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

LAHEY, Catherine; RATLIFF, Jezali; SUTTON, William. Sport Management and Marketing Agencies. In: PEDERSEN, Paul; THIBAUT, Lucie (editors). **Contemporary Sport Management**. 5a ed. Champaign, IL (USA): Human Kinetics, 2014.

LEMONS, Samuel Luz; NETO, Francisco Sérgio Almeida; CAVALCANTE, Carlos Eduardo. O voluntariado eventual em competições esportivas. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 1417-1436, setembro/dezembro de 2016.

- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2ª ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.
- LOPEZ, Antonio Alcoba. **La aventura olímpica**. Madrid: Campamones, 1992.
- MAFEI, Maristela. **Comunicação corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006c.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MATHESON, Victor. **Mega-events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies**, Holy Cross Working Paper Series, nº. 06-10, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2007
- MESQUITA, Flávio Agnelli. **Os Jogos Olímpicos e a lógica do consumo: uma análise do portal Olympic.org**. Trabalho apresentado no 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba - PR – 04 a 09/09/2017.
- MONTEIRO, Diego; AZARITE, Ricardo. **Monitoramento e métrica de mídias sociais: do estagiário ao CEO**. São Paulo: DVS Editora, 2012.
- MONTILLA, Sylvia. **La imagen y el papel de los voluntarios en los Juegos Olímpicos de 1992**. Barcelona: Centro de Estudios Olímpicos (UAB), 1997. Disponível em https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/1997/hdl_2072_4921/WP072_spa.pdf. Consultado em 17 de julho de 2018.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MORAGAS, Miguel; MORENO, Ana Bolen; PANIAGUA, Raul. (1999). The Evolution of Volunteers at the Olympic Games. In: **Volunteers, Global Society and the Olympic Movement International Symposium**, Lausanne, 1999, p. 133-154.
- MORIN, Edgar. **Cultura de Massas no Século XX**: Neurose. Tradução de Maura Ribeiro Sardinha – 9. Ed. – Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- MÜLLER, Martin (2015). **What makes an event a mega-event?** Definitions and sizes. Leisure Studies, 34:6, p. 627-642. Acessado em 16/08/2018. Disponível em <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333>.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 61-75.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Alberto. **A economia dos megaeventos**: impactos setoriais e regionais. REVISTA PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO, Curitiba, n.120, p.257-275, jan./jun. 2011.

PALMA, Jaures Rodrigues. **Jornalismo Empresarial**: Porto Alegre: Sulina, 1983.

PEDERSEN, Paul; THIBAUT, Lucie. Managing Sports. In: PEDERSEN, Paul; THIBAUT, Lucie (editors). **Contemporary Sport Management**. 5a ed. Champaign, IL (USA): Human Kinetics, 2014.

PEÑA, Emiliano Fernández. A holistic vision of the modern Olympic Movement: the Olympic Idea and Olympic Agenda 2020. In: Chatziefstathiou, D.; Ramon, X.; Miragaya, A. **Olympic idea nowadays**: perceptions and insights. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la UAB, 2015.

PIRES, Thalita. **O apogeu da comunicação dos grandes eventos**. 2016. In: ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em <http://www.aberje.com.br/revista/o-apogeu-da-comunicacao-dos-grandes-eventos/>. Acessado em 19 de agosto de 2018.

POYNTER, Gavin (2007). **From Beijing to Bow Bells** – Measuring the Olympic Effect. London: London East Research Institute – Working Papers in Urban Studies.

PREUSS, Holger; SCHUTTE, Norbert; KONECKE, Thomas; DACOSTA, Lamartine. **Valores associados aos Jogos Olímpicos**. Revista Ciência e Cultura, vol. 68, n. 2, abril/jun de 2016, p. 43-49. Disponível em http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252016000200014, acessado em 29 de abril de 2019.

PREUSS, Holger. Lasting Effects of Major Sporting Events. In: **Idrottsforum**, 2016, vol. 4, p. 1–6. Disponível em <http://www.idrottsforum.org/articles/preuss/preuss061213.pdf>. Acessado em 22/01/2018.

PREUSS, Holger. Aspectos Sociais dos Megaeventos Esportivos. In: **Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

PREUSS, Holger. **The Economics of Staging the Olympics** – A Comparison of the Games 1972–2008, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

PREUSS, Holger; SEGUIN, Benoit; O'REILLY, Norm. **Profiling major sport event visitors: The 2002 Commonwealth Games.** *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 12, No. 1, fevereiro de 2007, p. 5–23

PREUSS, Holger; GRATTON, Chris. Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. **The International Journal of the History of Sport**, Vol. 25, No. 14, December 2008, p. 1922–1938.

PRONI, Marcelo et al. **Leitura econômica dos jogos olímpicos: Financiamento, organização e resultados.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2008, nº 1356. Disponível em <http://hdl.handle.net/10419/90949>. Acessado em 4 de novembro de 2018.

QUIRKE, Bill. **Making the connections** – using internal communication to turn strategy in action. 2nd ed. Burlington, USA: Gower, 2008.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet.** 2ª ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

REIS, Patricia Cerqueira. **Marca Rio: uma grife além da cidade.** *Organicom*, São Paulo, 2016, vol 13, n. 24, p. 218-233.

RIEL, Cess Van. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders.** Trad: Cristina Yamagami. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROCHE, Maurice. **Megaevents Modernity – Olympics and Expos in the Growth of Global Culture.** Londres, Routledge, 2000.

RUBIO, Katia. **A dinâmica do esporte olímpico do século XIX o XXI.** *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, vol. 25, p. 83-90, dez. 2011.

RUBIO, Katia. **Jogos Olímpicos da Era Moderna: uma proposta de periodização.** *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, vol. 24, n. 1, p. 55-68, jan/mar de 2010.

RUBIO, Katia. (org). **Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

RUBIO, Katia. Os jogos olímpicos e a transformação das cidades: os custos sociais de um megaevento. **Scripta Nova** – revista eletrônica de Geografia e Ciências Sociais. Universidade de Barcelona, vol. IX, nº 194, 1 de agosto de 2005.

SANCHEZ, Lúcia Helena Aponi. Tendências da comunicação organizacional interna em tempos de virtualidade. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, Pós-Com-Methodista, a. 29, n. 49, p. 121-139, 2º sem. 2007.

SANCHEZ, Lúcia Helena Aponi. Reflexões sobre o impacto das tecnologias da informação na Comunicação Organizacional. In: BUENO, Wilson da Costa (org.). **Comunicação empresarial: um olhar plural.** São Paulo: All Print Editora, 2009

SANDI, André Quiroga. **Comunicação Digital, uma mídia recente, a Intranet**: sua formação e configuração na comunicação e informação. In: Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho, II, 2004, Florianópolis. Disponível em: <http://www.redealcar.jornalismo.ufsc.br/cd/grupos%20de%20trabalho%20de%20historia%20da%20midia/historia%20da%20midia%20digital/midia_digital_andre.doc>.

Acesso em: 3 mar 2009.

SIEGFRIED, John; ZIMBALIST, Andrew. **The Economic Impact of Sports Facilities, Teams and Megaevents**. The Australian Economic Review, 2006, vol. 39, n. 4, p. 420-427.

SIMONS, Vyv.; JENNINGS, Andrew. **The lords of the rings: power, money and drugs in the modern olympics**. Londres, Simon & Shuster, 1992.

SMITH, Lyn. **Effective Internal Communication**. 2nd ed. Philadelphia, USA: Kogan Page, 2008.

STOLDT, Clayton G; DITTMORE, Stephen W.; BRANVOLD, Scott E. **Sport Public Relations**. Champaign, IL (USA): Human Kinetics, 2006.

STRANGIO, Donatella. Uma questão de definição: literatura e estratégias variáveis para megaeventos. In: FREITAS, Ricardo Ferreira; LINS, Flávio; CARMO, Maria Helena. **Megaeventos, Comunicação e Cidades**. Curitiba-PR: Editora CRV, 2016.

TAVARES, Otavio. **Megaeventos Esportivos**. Revista Movimento, Porto Alegre, v. 17, n. 03, p. 11-35, jul/set de 2011.

TAVARES, Otavio. **Quem são os vencedores e os perdedores dos Jogos Olímpicos?** Rev. Pensar a Prática (UFG), Goiânia, v. 8, n. 1, p. 48-55, 2005.

TAVARES, Otavio. **Esporte, movimento olímpico e democracia**: o atleta como mediador. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2003.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: históricos, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial – políticas e estratégias**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

UVINHA, Ricardo R. Megaeventos esportivos: legados para o turismo e a hotelaria. In: MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Legados de Megaeventos Esportivos**. Campinas: Papirus Editora, 2013.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de Comunicação Integrada: Manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**. São Paulo: Summus, 2009.

VILA, Trinidad Domínguez; DARCY, Simon; ALÉN, Elisa. Juegos Olímpicos Y Paralímpicos en Brasil: aprendiendo de Barcelona Y Sidney. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 222-230, 2014.

WILLIAMS, Jonh. Public Relations. In: APPENZELLER, H; LEWIS, G. **Successful sport management**. Durham, NC: Carolina Academic Press, 2000.

Apêndice 1 – Questionário – Pré-teste

QUESTIONÁRIO – VOLUNTÁRIOS

Caro colega, se você participou como voluntário dos Jogos Olímpicos 2016, no Rio de Janeiro, gostaria muito de sua rápida colaboração para a minha pesquisa de doutorado. Em dois minutos, você responderá questões sobre como se deu a comunicação do Comitê Rio com vocês, voluntários.
Desde já, muito obrigado pela sua ajuda e participação!

Dear colleague, if you participated as a volunteer for the 2016 Olympic Games in Rio de Janeiro – Brazil, it would be very important your contribution to my Phd research. In two minutes, you will answer some questions about the communication made by the Rio 2016 Committee with you, volunteers.
Thank you in advance for your help and participation!

Sexo / Gender

Idade / Age

País e Cidade / Country and City

Faixa salarial familiar / Average monthly income

Até R\$2.000,00 (U\$600,00)

Entre R\$2.000,00 e R\$ 5.000,00 (U\$600,00 and U\$1.500,00)

Entre R\$5.000,00 e R\$ 10.000,00 (U\$1.500,00 and U\$3.000,00)

Entre R\$10.000,00 e R\$ 20.000,00 (U\$3.000,00 and U\$6.000,00)

Mais de R\$ 20.000,00 (More than U\$6.000,00)

Razão para se tornar voluntário / Reason to become a volunteer

() assistir aos Jogos Olímpicos gratuitamente / Watch the games without paying

() Conhecer o Brasil e Rio de Janeiro / Get to know Brazil & Rio de Janeiro

() Ter contato com pessoas do mundo todo / Get in touch with people from all over the world

() Utilizar a experiência no currículo profissional / Use this experience in your professional resumé

() outra motivação Especifique / Other. Please, specify _____

Como você avalia a comunicação feita pelo Comitê Rio com vocês, voluntários, antes do evento?/ **How do you evaluate the communication between the Rio Committee and you, volunteers, during the event?**

- péssima / **awful**
- Ruim / **bad**
- regular /**Fair**
- boa / **Good**
- excelente / **Excellent**

Se possível, especifique o porquê da sua escolha: / **If possible, indicate a reason for your choice.**

Como você avalia a comunicação durante a competição? / How do you evaluate the communication during the games?

- péssima / **awful**
- Ruim / **bad**
- regular /**Fair**
- boa / **Good**
- excelente / **Excellent**

Se possível, especifique o porquê da sua escolha: / **If possible, indicate a reason for your choice.**

Como você avalia a comunicação após a competição? How do you evaluate the communication after the games?

- Não houve comunicação / **There was no communication**
- péssima / **awful**
- Ruim / **bad**
- regular /**Fair**
- boa / **Good**
- excelente / **Excellent**

Se possível, especifique o porquê da sua escolha: / **If possible, indicate a reason for your choice.**

Como você se sentiu informado de tudo o que faria/ teria à disposição durante os Jogos: / How did you feel informed of everything that you would have available during the games?

- Nada informado / **was not informed**
- Pouco informado / **was somehow informed**
- Muito informado / **was well infomed**
- Perfeitamente informado / **was fully informed**

Quais foram os principais canais de comunicação para você, voluntário, antes, durante e após os Jogos? / [which were the main communication media for you, volunteer, before, during and after the games?](#)

Canais oficiais criados pelo departamento do Comitê Rio 2016 responsável pelos voluntários. / [Official channels created by the Rio 2016 Committee department, responsible for volunteers](#)

Amigos/familiares que também eram voluntários. / [Friends & Family who were also volunteers](#)

Páginas nas redes sociais feitas por outros voluntários. / [social media, posted by other volunteers](#)

Outros meios. / [other media](#) . Se quiser, especifique quais: / [If you want, please specify](#)

Você já foi voluntário em outras Olimpíadas? Se sim, pode-se dizer que a Comunicação feita com os voluntários no Rio de Janeiro foi: / [Have you been a volunteer in Olympic Games other than Rio. If so, how would you rate the communication compared to Rio de Janeiro's games:](#)

Igual à das outras competições / [same as the others](#)

Pior que a das outras competições / [worse than the others.](#)

Melhor que a das outras competições / [better than the others.](#)

Após participar como voluntário no Rio de Janeiro, em 2016, você sai com qual opinião a respeito da comunicação feita aos voluntários: / [After participating as a volunteer in Rio de Janeiro's games, in 2016, what is your opinion about the overall communication with the volunteers:](#)

Péssima / [awful](#)

Ruim / [bad](#)

Regular / [fair](#)

Boa / [good](#)

Excelente / [excellemnt](#)

Com a experiência que teve nos Jogos Rio 2016, voltou a se candidatar como voluntário para as próximas olimpíadas? [After the experience in Rio 2016, did you apply again for volunteer in future Olympic Games?](#)

Sim / [Yes](#)

Não / [No](#)

Se possível, especifique quais as razões da sua escolha: / [If possible, indicate the reason for your choice.](#)

Se quiser, apresente pontos que julgar relevantes sobre a sua atuação no voluntariado e que não tratamos neste questionário. / [If you can, please, indicate other relevant points on the role of volunteers that were not covered in this questionnaire.](#)

Muito obrigado pelas respostas. Sua participação foi importantíssima para a pesquisa.
[Thank you very much for your answers. Your participation was very important for our survey](#)

Apêndice 2 – Questionário final (após o pré-teste)

QUESTIONÁRIO – VOLUNTÁRIOS

Prezado(a) colega, se você participou como voluntário(a) dos Jogos Olímpicos 2016, no Rio de Janeiro, gostaria muito de sua rápida colaboração para a minha pesquisa de doutorado. A pesquisa é financiada pela Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior. Suas respostas são confidenciais e serão analisadas conjuntamente com as respostas dos demais participantes.

Desde já, muito obrigado pela sua ajuda e participação!

Dear colleague, if you participated as a volunteer for the 2016 Olympic Games in Rio de Janeiro – Brazil, it would be very important your contribution to my Phd research.

The research is funded by Capes - Coordination of Personal Improvement of Higher Education. Your answers are confidencials and will be analysed together with the answers of the other participants.

Thank you in advance for your help and participation!

Sexo / Gender

Idade / Age

País e Cidade / Country and City

Faixa salarial familiar / Average monthly income

Até R\$2.000,00 (U\$600,00)

Entre R\$2.000,00 e R\$ 5.000,00 (U\$600,00 and U\$1.500,00)

Entre R\$5.000,00 e R\$ 10.000,00 (U\$1.500,00 and U\$3.000,00)

Entre R\$10.000,00 e R\$ 20.000,00 (U\$3.000,00 and U\$6.000,00)

Mais de R\$ 20.000,00 (More than U\$6.000,00)

**Razões para se tornar voluntário (você pode assinalar mais do que uma sentença). /
Reasons to become a volunteer (you can mark more than one sentence)**

() assistir aos Jogos Olímpicos gratuitamente / Watch the games without paying

() Conhecer o Brasil e Rio de Janeiro / Get to know Brazil & Rio de Janeiro

- Ter contato com pessoas do mundo todo / *Get in touch with people from all over the world*
- Utilizar a experiência no currículo profissional / *Use this experience in your professional resumé*
- outra motivação Especifique / *Other. Please, specify* _ _____

Em que setor/local trabalhou como voluntário(a) ? / *In which sector / place did you work as a volunteer?*

Como você avalia a comunicação feita pelo Comitê Rio com vocês, voluntários, antes do evento? / *How do you evaluate the communication between the Rio Committee and you, volunteers, during the event?*

- péssima / *awful*
- Ruim / *bad*
- regular / *Fair*
- boa / *Good*
- excelente / *Excellent*

Como você avalia a comunicação durante a competição? / *How do you evaluate the communication during the games?*

- péssima / *awful*
- Ruim / *bad*
- regular / *Fair*
- boa / *Good*
- excelente / *Excellent*

Como você avalia a comunicação após a competição? *How do you evaluate the communication after the games?*

- Não houve comunicação / *There was no communication*
- péssima / *awful*
- Ruim / *bad*
- regular / *Fair*
- boa / *Good*
- excelente / *Excellent*

Como você se sentiu informado de tudo o que faria/ teria à disposição durante os Jogos: / *How did you feel informed of everything that you would have available during the games?*

- Nada informado / *was not informed*
- Pouco informado / *was somehow informed*
- Muito informado / *was well informed*
- Perfeitamente informado / *was fully informed*

Quais foram os principais canais de comunicação para você, voluntário, antes, durante e após os Jogos? / which were the main communication media for you, volunteer, before, during and after the games?

- Canais oficiais criados pelo departamento do Comitê Rio 2016 responsável pelos voluntários. / Official channels created by the Rio 2016 Committee department, responsible for volunteers
- Amigos/familiares que também eram voluntários. / Friends & Family who were also volunteers
- Páginas nas redes sociais feitas por outros voluntários. / social media, posted by other volunteers
- Outros meios. / other media . Se quiser, especifique quais: / If you want, please specify

Você já foi voluntário em outras Olimpíadas? Se sim, pode-se dizer que a Comunicação feita com os voluntários no Rio de Janeiro foi: / Have you been a volunteer in Olympic Games other than Rio. If so, how would you rate the communication compared to Rio de Janeiro's games:

- Igual à das outras competições / same as the others
- Pior que a das outras competições / worse than the others.
- Melhor que a das outras competições / better than the others.

Após participar como voluntário no Rio de Janeiro, em 2016, você sai com qual opinião a respeito da comunicação feita aos voluntários: / After participating as a volunteer in Rio de Janeiro's games, in 2016, what is your opinion about the overall communication with the volunteers:

- Péssima / awful
- Ruim / bad
- Regular / fair
- Boa / good
- Excelente / excellent

Com a experiência que teve nos Jogos Rio 2016, voltou a se candidatar como voluntário para as próximas olimpíadas? After the experience in Rio 2016, did you apply again for volunteer in future Olympic Games?

- Sim / Yes
- Não / No

Se quiser, apresente pontos que julgar relevantes sobre a sua atuação no voluntariado e que não tratamos neste questionário. / If you can, please, indicate other relevant points on the role of volunteers that were not covered in this questionnaire.

Muito obrigado pelas respostas. Sua participação foi importantíssima para a pesquisa.

Thank you very much for your answers. Your participation was very important for our survey

Apêndice 3

Entrevista com Flávia Fontes (Gerente de Voluntariado do Comitê Rio 2016) – transcrição:

Entrevista de 1h06 minutos, realizada presencialmente, no dia 20 de dezembro de 2018.

Inicialmente, você poderia comentar como começou a trabalhar para o Comitê Rio 2016? Como foi a sua entrada na equipe?

Eu estava na Austrália e fazia um trabalho com o voluntariado para eventos do governo australiano. Eu cheguei lá, para fazer meu mestrado, depois dos Jogos Olímpicos de Sidney, em 2000. No meu mestrado, eu descobri o voluntariado, que lá era super forte, principalmente depois Jogos. Então, comecei a estudar e o que aconteceu lá é que, após os Jogos Olímpicos, eles queriam continuar sendo voluntários em qualquer evento. A experiência foi tão bacana que as pessoas queriam participar mais e mais.

Então, eles tiveram até um problema: “o que a gente faz com tantas pessoas?”. E aí o Governo começou a investir no legado. Foi quando eu comecei a trabalhar para o Governo local, criando um programa de voluntariado para vários eventos que eles tinham, na verdade, todos os eventos da cidade, por exemplo, comemoração do Australian Day, evento junto à FIFA para levar a Copa do Mundo para a Austrália etc. Todos esses eventos tinham voluntários. Então, tudo começou a ter voluntários lá.

Aí, depois, eu saí do Governo do Estado e abri uma empresa própria e atendíamos outros eventos para lidar com o voluntariado porque havia um contingente de pessoas querendo fazer. E aí uma das minhas clientes na Austrália me indicou para o Comitê Rio 2016. Tinha uma australiana trabalhando para o Comitê e disse: “Tem uma brasileira fazendo um trabalho de voluntariado super legal na Austrália, vocês deviam conhecer.”

Aí, eu vim de férias pro Brasil e falei: “Gente, eu vou mostrar pra vocês o que estou fazendo lá”. Quando mostrei, eles falaram que era exatamente o que estavam procurando para os voluntários.

E isso foi quando?

Isso foi em 2013. A nossa ideia [dela e do marido] não era voltar, e sim fazer alguma coisa em parceria. Mas eles falaram que precisavam de alguém realmente aqui no Brasil para fazer as coisas necessárias. Aí, a gente mudou pro Brasil especificamente para os Jogos. Todo mundo falava pra mim que eu tinha que voltar, pois não há nada como fazer os Jogos no seu País e é verdade. Eu trabalhei em outros eventos e não tem nada como seu País, a sua cultura, a sua língua. É diferente. Tem uma paixão extra, tem um amor extra. Você vai um pouco mais além. Foi muito legal. Eu vim pro Brasil em 2013 e fiquei até 2016, com o final dos Jogos Olímpicos. A gente começou em junho de 2013.

Quando eu cheguei, tinha uma pessoa que já estava fazendo planejamento, mas ele saiu logo depois que eu cheguei. Ele me contratou e saiu e aí a gente tocou.

Com a experiência lá na Austrália, a gente sabia que a comunicação funcionava muito bem. Lá, no nosso plano, a gente já tinha newsletter, comunicação direcionada. Quando a gente chegou aqui, a gente falou: “não, a gente tem que fazer um programa muito forte nessa parte”. Porque é o que ajuda as pessoas saberem o que elas estão fazendo, ainda mais quando se está falando num volume de pessoas muito grande.

Nosso banco de dados chegou num momento em que tinha 300 mil pessoas.

Que eram os inscritos inicialmente?

Sim, e a gente se comunicou com os inscritos para ter certeza que eles iriam aparecer nos Jogos. E alocar todo mundo para a posição de trabalho.

Antes de 2013, já se fazia algum trabalho de comunicação com os interessados no voluntariado?

A gente abriu o programa, na verdade, a gente abriu as inscrições em 2014. Quando você fala assim “quanto tempo vocês se comunicaram com os voluntários”, nós fizemos no começo de 2014 uma campanha de conscientização sobre o que era ser voluntário. A gente criou um termômetro em que se respondia algumas perguntas online e a gente falava qual era o seu nível de alma voluntária. Aí, a gente explicava um pouco o que era o voluntário para os Jogos.

Aí, em 2014, a gente abriu no dia do voluntariado, 28 de agosto, as inscrições. A partir dali, até 2016, a gente foi comunicando mais e mais e mais. A gente tinha todo um plano de comunicação com eles.

O relacionamento da equipe do voluntariado era direto com o Comitê Rio? Como era essa divisão?

A gente era parte do Comitê Rio. Dentro do Comitê Organizador, estávamos dentro do Departamento de RH. Então, havia uma Diretoria de RH e os voluntariados ficavam dentro dessa Diretoria.

E aí, quando vocês criavam estratégias de comunicação, algum setor tinha que autorizar a publicação?

Muita coisa, a gente fazia de forma independente e algumas coisas a gente tinha que aprovar com a Diretoria de Comunicação, que eram os que faziam a comunicação externa mesmo. Muita coisa, a gente tinha que aprovar com o Andrada [Diretor de Comunicação do Comitê Rio 2016]. Em 2014, a gente fez o lançamento junto. Aí, a gente fez muita coisa separada.

Em 2015, a gente tinha tanta coisa, a gente produzia tanto conteúdo que o Andrada deslocou uma verba e colocamos uma agência para atender só voluntários, a Agência Publicom [S2Publicom Weber Shandwick]. Teve o processo de concorrência e eles assumiram a conta de voluntários. Então, a Publicom fazia com a gente...a gente *brifava*, mas eles participavam também de toda a comunicação especializada. Eles iam na reunião semanal do Andrada para informar tudo o que estava acontecendo com os voluntários. Aí, a gente brifava eles, eles faziam, a gente aprovava e a equipe do Andrada também aprovava. Eles eram um link entre as duas equipes.

A empresa contratada é de São Paulo, correto?

A empresa era de São Paulo, mas eles colocaram dois funcionários que ficavam lá com a gente. Uma pessoa de contas, mas que fazia redação também. Como a gente tinha muita coisa (ah, precisa mandar email, precisa mandar mensagem de facebook), tinha uma pessoa que corrigia pra gente todos esses textos.

A gente tinha também um designer exclusivo pra gente. Era online, ele não estava lá com a gente, mas fazia todos os trabalhos, principalmente as divulgações digitais.

A gente tinha um calendário. Fazíamos um calendário mensal, mas sempre tinha alguma coisinha que aparecia e que a gente tinha que agir rápido.

Nós usamos muito facebook. Muita divulgação por lá.

Esse facebook era um canal interno só dos voluntários?

Sim, era um grupo fechado. Na verdade, era pra qualquer pessoa interessada no Programa de Voluntários. Então, a gente não criava e falava que era só pra quem foi escolhido, era pra todo mundo que estava interessado.

A gente abriu o grupo no momento das inscrições. A gente tinha 70 mil e chegou a ter 80 mil usuários.

Era tudo muito intenso no facebook.

A gente mandava um email e a gente apostava pra ver quanto tempo demorava para alguém colocar no facebook. Passavam-se dois segundos, alguém já tirava um print screen e falava “recebi esse email, quem mais recebeu, não entendi isso...”.

E em relação ao Instagram, como vocês trabalhavam?

A gente tinha Instagram, mas o facebook era bem mais forte. Pra grupo, o Facebook é o melhor espaço pra você gerenciar. Para o que a gente tinha, para o nosso material, você conhece ter uma biblioteca de documentos, as pessoas conseguem ir lá e acessar os documentos. A gente tinha tutoriais de algumas partes do processo, a gente conseguia deixar todos os links dos tutoriais lá.

E vocês fizeram vídeo-aula também?

Não, a gente fez alguns tutoriais online. Aí, depois de tudo isso, os que foram aprovados fizemos algumas coisas. O processo era: as pessoas se inscreviam, depois disso nós as aprovávamos, mandávamos o que chamamos de carta oferta, em que a pessoa tinha que aceitar ou não. Por exemplo: “Você vai ser voluntária de esporte no Triatlon”.

Depois disso, ela passava para a parte de treinamento, que aí era uma plataforma online e presencial.

Vocês que faziam esse treinamento?

Era compartilhado. Dentro da Diretoria de RH, tinha um Departamento só de treinamento, a Estácio [Universidade] foi a nossa patrocinadora. Acho que foi uma parceria muito bacana, uma parceria muito boa. E a Estácio ajudou a gente, tanto na época das inscrições, e logo depois das inscrições, quando tivemos que entrevistar todo mundo. Antes de aprovar, a gente entrevistou todo mundo e aí utilizamos as instalações da Estácio.

Mas precisou de muita gente para realizar essas entrevistas?

É, a gente fez um programa de voluntários para entrevistar os voluntários. Tínhamos mil voluntários que a gente treinou, foi um treinamento bem legal, pra eles fazerem as entrevistas e aprovarem os voluntários.

Fizemos as entrevistas em 14 cidades, mas, se a pessoa não morasse nessas cidades, a gente fazia online, inclusive os estrangeiros. Era parecido com um Skype.

Mas a gente focou muito na entrevista de grupo porque a gente acreditava que o voluntário nunca vai atuar sozinho. Então, precisávamos ver como ele se comportava nesse ambiente. Então, mesmo online, fazíamos uma videoconferência.

O objetivo era mais para analisar a sociabilidade dos inscritos?

Sim. E comprometimento. A gente olhou muito o comprometimento.

Muita gente era excluída nessa hora?

Muita gente não aparecia para fazer a entrevista. Então, a gente perdia mais gente não aparecendo do que no processo de entrevista em si. Foi quando perdemos mais gente. Nós não aprovamos pouquíssimas pessoas. E a gente na entrevista olhava para ver se a pessoa tinha sido alocada numa área, mas talvez fosse melhor outra.

A pessoa foi colocada pra triatlon, mas na verdade ela adora ginástica olímpica. Daí, fazíamos essa mudança. Era um quebra-cabeça. Tentamos ao máximo fazer isso, pois eu acreditava muito que, se você está numa área que gosta, é mais provável que você vá. Se a pessoa está onde gosta, ela vai se dedicar muito mais.

Tentamos fazer muito isso. Dava um trabalho interno monstruoso, mas era melhor termos trabalho agora para, na hora, a pessoa aparecer e curtir, estar motivada. Se não fizessemos isso, quando chegássemos nos Jogos, teríamos outro problema.

Qual era a estrutura de profissionais que trabalhavam com você?

A gente tinha, dentro da Diretoria de RH, uma equipe de comunicação interna, que fazia voluntários e funcionários.

Mas as estratégias de comunicação eram separadas para esses dois públicos?

Eram separadas, mas algumas coisas eram parecidas. Algumas estratégias funcionavam para os dois. Aí, em 2015, percebemos que o nosso volume de voluntários era muito grande, não dava pra ficar como antes.

Aí, eu contratei uma pessoa de comunicação diretamente comigo, respondendo diretamente pra mim, e o Mario [Andrada] colocou a Publicom com a gente.

Então, em 2015 e 2016, criamos quase que um paralelo, em que fazíamos somente voluntários porque a gente tinha muita coisa.

Então era isso. Éramos eu e uma coordenadora no meu time. Ela fazia a interface entre e a Publicom, que tinha uma equipe exclusiva, e com a Comunicação Interna pra ter esse alinhamento.

Na Comunicação Interna, eles tinham um Gerente e um Coordenador, passando para dois em 2015: um que cuidava mais de voluntários e um que ficava com as outras coisas.

Uma dessas coordenadoras era a Mariana Bispo. A Mari fazia nossos calendários, ela trabalhava com toda a parte de planejamento e tentava integrar o que estavam fazendo com os funcionários e com a gente.

E vocês tinham relacionamentos com outros órgãos: Ministério do Esporte, Governos do Estado...

Sim, mas eles não atuavam diretamente. Fazíamos mais uma comunicação para eles saberem o que estávamos realizando e eles apoiavam as nossas estratégias.

Então, às vezes, a gente tinha lançamento do Programa e eles convidavam as pessoas para participar. Quanto tínhamos algumas campanhas, eles mandavam para os contatos deles, esse tipo de coisa, mas não diretamente na aprovação, nada disso. Era mais uma parceria mesmo.

Então, pra retomar algumas ações de comunicação. Dos principais meios, quais vocês mais utilizaram?

O melhor canal que a gente teve foi o facebook. A gente percebeu que o Facebook era muito rápido, muito instantâneo. Então, o que a gente fez: a gente treinou um time. No começo, a gente tinha uma equipe da Embratel. A Embratel foi a nossa parceira de call center e treinamento algumas pessoas da empresa para responderem telefone, email e facebook.

A gente começou a perceber que o Facebook era muito rápido. Então, eles não conseguiam acompanhar porque eles não estavam sentados junto com a gente.

Daí, treinamos um time de voluntários que sentava junto com a gente, na nossa equipe. Isso em 2015, antes dos Jogos.

Treinamos uma galera nota mil, que já eram voluntários, que já estavam inscritos, pra responder o Facebook. E aí funcionou super bem. A gente respondia todas as postagens. Respondíamos tudo.

A gente só não respondia durante a noite. Às vezes, à noite, eles entravam no Facebook, iam lá e respondiam. Porque é isso: começamos a perceber que, se a gente não respondia, criava muita confusão. Então, é melhor já responder rápido.

Então, tudo o que a gente lançava, a gente já preparava todas as respostas para todos os canais. Então, eles já sabiam as respostas, o que eles poderiam falar para as pessoas, mas pegávamos também muitos casos específicos: “ah, a minha filha se inscreveu e não recebi resposta até agora”. Aí, solicitávamos o número de registro, consultávamos o sistema, o que estava acontecendo, íamos no privado e respondíamos para a pessoa.

Então, a gente lidava muito caso a caso.

E, além do Facebook, quais as outras mídias?

Nós tínhamos newsletter mensal, campanhas (fazíamos várias campanhas). Por exemplo, “agora teremos as entrevistas”. Então, fazíamos uma série de comunicação para as pessoas virem às entrevistas, se prepararem, confirmarem e tal. “Agora, teremos a carta oferta”. Então, fazíamos uma campanha sobre isso.

E, pós-evento, vocês fizeram alguma coisa?

Eu saí logo depois dos Jogos. A equipe quase toda saiu porque tivemos problema de orçamento. Tivemos que mandar todo mundo embora super rápido, mais do que a gente queria.

Então, a gente teve email de agradecimento, tem uns vídeos lindos, que ficaram super bonitos. No olímpico, a gente tinha a Publicom. No Paralímpico, o contrato da Publicom acabou. Então, a gente não tinha mais a empresa pra criar conteúdo. Aí, pegamos voluntários de comunicação e eles criaram todo o conteúdo. Ficou maravilhoso.

Os paralímpicos ficaram lindos porque eles pegaram todas as ideias dos olímpicos, transformaram e colocaram uma coisa muito mais pessoal. Esses voluntários viraram nossa equipe de comunicação. Eles tinham autorização do RH para entrar em todas as instalações, pra tudo. E eles amaram porque eles iam pra tudo, tudo, tudo.

Então, para os Jogos Paralímpicos, a gente fez tudo por meio dos voluntários: fizemos email de agradecimento e aí o grupo de Facebook se manteve, ele existe até hoje. Quem

assumiu o gerenciamento foi o Comitê Olímpico Internacional. Eles postam de vez em quando.

A gente tinha até um planejamento de continuar o grupo, mas não tivemos orçamento e foi então que o IOC (Comitê Olímpico Internacional) assumiu. Eles tinham o planejamento de fazer mais coisas, mas está muito tímido.

Eles tinham a ideia de juntar, de fazer um facebook integrando o Comitê Olímpico Internacional, o Mundial ... porque a Rússia [Copa do Mundo de 2018] depois fez também alguma coisa. Aí, depois da gente, Pyeongchang [Jogos de Inverno, em 2018, na na Coreia do Sul] estava tentando, mas não aconteceu. Agora, não sei mais se vai acontecer lá, embora o grupo existe e de vez em quando alguém publique.

Em relação aos outros Jogos Olímpicos anteriores, vocês utilizaram como referência das comunicações feitas com o voluntariado?

A gente usou Londres como referência, mas percebemos que a gente precisava de mais comunicação com os brasileiros. Porque as pessoas eram mais organizadas lá. Então, eles encaminhavam as coisas e as pessoas faziam. No nosso caso, não. A gente tinha uma porcentagem de pessoas que faziam, mas muita gente que não fazia, que não entendia.

Então, a gente tinha que tratar os grupos de voluntários muito separados e lá em Londres não.

A maior diferença entre outros Jogos e a gente, tanto na Austrália (2000), como em Londres (2012), que são os dois que fizeram comunicações com os voluntários... a Austrália foi quem começou com essa coisa de fazer o Programa de Voluntários ser tão forte e Londres colocou como meta ser melhor que Sidney. Já a gente falou “ok”, vamos ver como a gente se encaixa aqui. Mas a maior dificuldade nossa foi essa questão da diversidade da cultura brasileira mesmo.

A gente tinha CEO como voluntários e a “tia” da comunidade, que não teve oportunidades de estudo e que tinha dificuldades para compreender algumas coisas que estávamos falando.

Em relação à idade, houve muita diferença?

Tínhamos de 18 até 92 anos, que foi o nosso voluntário mais velho.

Os voluntários concentraram-se muito no Rio de Janeiro?

No começo, quando a gente abriu as inscrições, a gente teve mais gente inscrita de todos os outros lugares do que do Rio. Então, a gente falou “Meu Deus, a gente precisa dos cariocas porque não tem acomodação pra tanta gente”. Então, a gente fez muita campanha na cidade, a gente ia a todos os eventos no Rio, a gente fez a parceria com a Estácio, fomos em todas as universidades, fizemos muita ativação presencial no Rio, material presencial, a gente fez blitz nas praias.

As pessoas dos outros lugares sabiam que os Jogos aconteceriam no Rio de Janeiro e queriam ir. Tinha uma curiosidade pela cidade. Os cariocas não. A gente brincava que seria possível fazer a competição inteira sem nenhum carioca porque tinha tanta gente de outros lugares.

E o público internacional, como foi a participação, até mesmo em relação aos Jogos anteriores?

Muito alto também. Eu estava até ajudando um pessoal nessa semana a fazer as estratégias de Tóquio e a gente estava falando exatamente isso. Eles também tiveram um número muito grande de internacionais inscritos. E eles falaram: o que a gente faz com todos esses internacionais.

E a gente falou: dá muito trabalho antes porque eles querem saber, eles querem mais informações para se planejar, comprar voo, acomodação. Mas, quando eles chegam, eles só vieram pra isso. Então, eles são super dedicados, eles trabalham muito, se precisar de ajuda eles vêm. É uma dedicação e é uma troca muito legal com as pessoas locais. Os brasileiros adoravam e falavam: “eu tenho um francês, um japonês, um russo na minha equipe...são voluntários iguais a nós...”

Foi muito gratificante dar atenção para os internacionais.

E esses internacionais também estavam no mesmo grupo do Facebook?

Sim, estavam também. Então, às vezes fazíamos a comunicação em português/inglês. A maioria era português/inglês, inclusive as newsletters.

O que a gente fez só em português foi muito a parte das entrevistas porque a dificuldade que a gente tinha era dos brasileiros irem às entrevistas.

Mas essas entrevistas aos brasileiros eram só em português?

Sim, apenas português. Aí, online, tínhamos os grupos em que fazíamos em inglês, mas o presencial era mesmo apenas em português.

Esses materiais que vocês produziam eram utilizados também pelo COI, pelo COB? Ou era um material exclusivo para a divulgação de vocês?

Algumas campanhas a gente pedia para o COB distribuir também. A gente tinha uma gerente de parceria, como se chamava, quando trabalhávamos em campanhas.

Vocês trabalhavam mais com o COB ou com o COI?

Com o COI. Porque o COI, na verdade, é responsável pela entrega dos Jogos tanto quanto o Comitê Organizador. Então, na verdade, a gente devia satisfação ao COI. A gente tinha muito contato com eles. Eles acompanhavam todos os nossos números, todos os nossos regulamentos. Eles não aprovavam nada, mas a gente tinha que apresentar o nosso trabalho.

Como vocês construía as campanhas?

A gente puxava muito para o esporte. Por exemplo: “Não dá pra ficar se esquivando. É agora ou nunca. Faça sua entrevista”. Tudo bem motivacional.

E aí a gente percebeu que tinha muita gente de fora. Muita gente internacional e muita gente proveniente de outras cidades e as pessoas não conseguiam acomodação porque estava tudo muito caro.

Aí, tentamos uma parceria com a Airbnb, mas não deu certo, eles não quiseram. Então, criamos o nosso próprio programa de hospedagem, para as pessoas abrirem suas casas para receberem voluntários.

A gente teve sete mil pessoas que abriram suas casas. Sete mil voluntários conseguiram acomodação de graça. Essa campanha ficou muito bacana.

E como que eles iam das acomodações até o Centro?

Com a credencial, todos os voluntários podiam ter transporte público gratuito. Essa Campanha de hospedagem chamava-se “Meu lugar no Rio”. Nós fizemos uma campanha tanto para as pessoas abrirem suas casas, como para os voluntários acessarem.

Aí, a gente criou um site, você tinha que criar seu perfil e aí as pessoas se falavam, trocavam contato e eles se organizavam entre eles. A gente só facilitava para as pessoas se encontrarem.

Mas essa estratégia surgiu no momento?

Surgiu por conta de um problema que a gente tinha. E foi muito legal. Há histórias muito bacanas de pessoas que ficaram hospedadas. Tem pessoas que hospedaram seis voluntários em casa.

Isso nunca tinha sido feito. Foi a primeira vez que foi feito nos Jogos e deu super certo.

E isso foi já em 2016?

Em 2016. A gente começou em março, com os Jogos iniciando em agosto.

E vocês tiveram preocupação em comunicar aos voluntários sobre deslocamento no Rio, riscos, cuidados em geral?

Sim, a gente fez algumas coisas nesse sentido. A equipe do Mario [Andrada] ajudou bastante. Quando era alguma coisa que era de “comunicação externa”, que poderia virar uma crise, a equipe do Mario ajudava muito.

A gente fez, junto com o “Meu Lugar no Rio”, a gente tinha informações sobre bairros de risco. A gente falava que, mesmo que as pessoas te ofereçam acomodações nesses locais, você precisa saber que fica numa área de risco.

Na verdade, o Governo do Rio já dava pra gente essa definição pra gente do que eles consideram áreas de risco. Havia um mapa em que eles já mostravam.

Os voluntários perguntavam muito pra gente: “ah, tem uma casa pra ficar em Caxias, o que vocês acham?”. Aí, os voluntários que estavam lá com a gente pesquisavam e viam se estava ou não em área de risco. Foi um atendimento meio pessoal que a gente fez.

No final, nós tínhamos duas pessoas dedicadas só pra cuidarem desse programa, que fizeram um trabalho super bacana. Eles iam até as casas. Se tivesse problema com alguém, eles iam nas casas.

Aí, tinha voluntários que apareciam. Tinha uma russa que apareceu sem acomodação e sem nada para trabalhar. Aí, eles davam um jeito, ligavam para alguns que eram bem ativos no grupo e conseguiam encaixar.