



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Educação Física e Desportos

Valéria da Silva Bitencourt

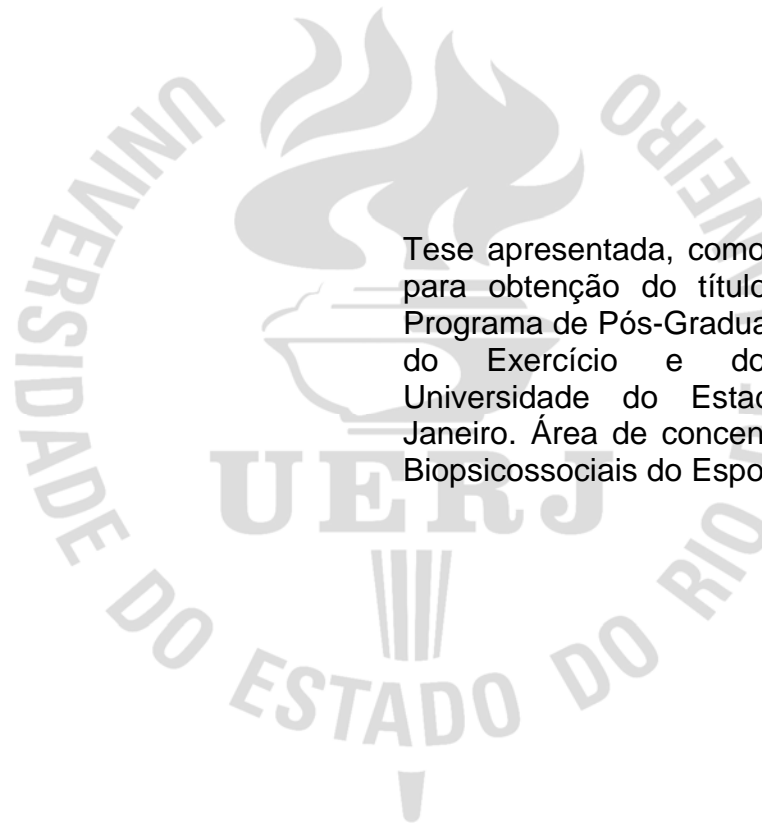
**A lógica da criação, captura e entrega de valor da
Agenda Olímpica 2020**

Rio de Janeiro

2016

Valéria da Silva Bitencourt

**A lógica da criação, captura e entrega de valor da
Agenda Olímpica 2020**



Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Orientador: Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta

Rio de Janeiro

2016

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CEH/B

B624 Bitencourt, Valéria da Silva.
A lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda Olímpica 2020 / Valéria da Silva Bitencourt. – 2016.
61f. : il.

Orientador: Lamartine Pereira DaCosta.
Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Educação Física e Desportos.

1. Olimpíadas - Teses. 2. Esportes – Administração – Teses. 3. Comitê Olímpico Internacional– Teses. I. Costa, Lamartine Pereira da, 1935- . II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Educação Física e Desportos. III. Título.

CDU 796.032.2

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta tese desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Valéria da Silva Bitencourt

A lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda Olímpica 2020

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Aprovada em 13 de dezembro de 2016.

Orientador: Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

Prof. Dr. Silvio de Cassio Costa Telles
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

Prof. Dr. Ricardo Brandão de Oliveira
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

Prof. Dra. Ana Maria de Freitas Miragaya
Universidade Estácio de Sá - Petrópolis

Prof. Dra. Christina Thereza Bassani Teixeira
Faculdades Integradas Maria Thereza

Rio de Janeiro

2016

RESUMO

BITENCOURT, Valéria da Silva. *A lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda Olímpica 2020*. 2016. 61f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

Este estudo trata o entendimento da elaboração conceitual da Agenda Olímpica 2020 - Agenda, emitida pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) no ano de 2014. O primeiro estudo mapeia os elementos centrais da lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda, sendo o sistema de *crowdsourcing* instituído na lógica de sua criação, o que confere o valor gerado pelas partes interessadas com direcionamento do COI. Fundindo-se nas formas de captura e entrega de valor, a tríade sustentabilidade, credibilidade e juventude se apresentam como questões centrais a serem incrementadas. Em complemento, o segundo estudo apresenta o roteiro estratégico da criação da Agenda, composta por 3 temas globais; 5 temáticas norteadoras e 40 recomendações que são gerenciadas diretamente por 14 grupos de trabalho. Entende-se que, satisfeita esta hierarquia, seja possível identificar com maior grau de assertividade os pontos mais aproximados do progresso pretendido por esta iniciativa. Com recorte documental de fonte primária, metodologicamente analisado pelos conceitos basilares do *design thinking*, as sínteses prototipadas são elaboradas nas formas das ferramentas mapa mental e mapa conceitual respectivamente. Com destaque para ações estratégicas, táticas e operacionais projetivas de longo alcance, sugere-se que haja preparação para a mudança. Neste nexo de entendimento reside a estratégia de preparação de gestores e pesquisadores, com efeito na área da gestão esportiva e no metamercaado resultante da ampla cadeia produtiva dos megaeventos. Espera-se que a estruturação desta tese encaminhe a geração de *insights* na busca de inovações, nas teorias e nas práticas gerenciais dos futuros Jogos Olímpicos.

Palavras-chave: Design thinking. Mapa conceitual. Mapa mental. Agenda 2020.

ABSTRACT

BITENCOURT, Valéria da Silva. *The logic behind the creation, capture and delivery of value of the 2020 Olympic Agenda*. 2016. 61f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

This study deals with the understanding of the conceptual elaboration of the 2020 Olympic Agenda - issued by the International Olympic Committee - IOC in 2014. The first study collects the central elements of the logic of creation, capture and delivery of the Agenda, being the crowdsourcing system established in the logic of its creation, which confers the value generated by the interested parties with IOC direction. In the forms of capture and delivery of value, the sustainability, credibility and youth triad are presented as central issues to be increased. In addition, the second study presents the strategic map for the creation of the Agenda, composed of 3 global themes; 5 guiding themes and 40 recommendations directly managed by 14 working groups. It is understood that if this hierarchy is satisfied, it is possible to identify the points closest to the progress of this initiative more clearly. With documentary cut of primary source methodologically analyzed by the basic concepts of design thinking, the prototyped syntheses are elaborated in the forms of mental tools map and conceptual map, respectively, affecting the sports management and metamarket area, product of the ample productive chain of mega-events. It is hoped that the structuring of this thesis will lead to the generation of insights in the search for innovations, theories and management practices of future Olympic Games.

Keywords: Design Thinking. Conceptual Map. Mental Map. 2020 Agenda.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Public Opinion polls of selected bid cities	9
Figura 2 -	O processo gerencial do design thinking	24
Figura 3 -	Origens das submissões para a criação da Agenda	27
Figura 4 -	O mapa mental da Agenda: síntese do design	37
Quadro 1 -	Singularidade dos Jogos Olímpicos	45
Quadro 2 -	O Atleta no Coração do Movimento Olímpico	46
Quadro 3 -	Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano	47
Quadro 4 -	O Papel do COI: unidade e diversidade	47
Quadro 5 -	Estrutura e organização do COI	48
Figura 5 -	O mapa conceitual da Agenda	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Agenda	Agenda Olímpica 2020
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COI	Comitê Olímpico Internacional
COJO	Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos
CON	Comitê Organizador Nacional
DT	Design Tinking
FACHA	Faculdades Integradas Hélio Alonso
GT	Grupo de Trabalho
IOC	International Olympic Committe
JO	Jogos Olímpicos
MAT	Macrotema
MET	Mesotema
MIT	Microtema
MO	Movimento Olímpico
ONG	Organização Não Governamental
TG	Temas globais
TR	Total de recomendações
TN	Temáticas norteadoras
REC	Recomendações
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	8
1	ARTIGO 1: O MAPA MENTAL DAS PROPOSIÇÕES DE VALOR DA AGENDA 2020.....	18
2	ARTIGO 2: O MAPA CONCEITUAL DA AGENDA OLÍMPICA 2020.....	38
	CONSIDERAÇÕES GERAIS E TESE	58
	REFERÊNCIAS	59

INTRODUÇÃO

MEMORIAL DE APRESENTAÇÃO DA TESE

Este documento preliminar apresenta os artigos integrantes da tese de doutoramento de Valéria da Silva Bitencourt, que trata a temática das proposições de valor e do roteiro estratégico das mudanças dispostas nas recomendações da Agenda Olímpica 2020 (Agenda) emitida pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), no ano de 2014, segundo a metodologia *design thinking*.

Conceitualmente, esta metodologia é referenciada como uma abordagem antropocêntrica para inovação que usa ferramentas dos *designers* para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso dos negócios. (BROWN, 2010). Para Vianna et al (2012), a multidisciplinaridade, a colaboração e tangibilização dos problemas são os caminhos do *design thinking* (DT) que conduzem às soluções para os negócios.

Em particular, a metodologia selecionada refere-se basicamente no direcionamento para responder ao problema – qual é a lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda? - que deu origem aos dois artigos e informou o delineamento da tese ora em proposição, descrita adiante. Ou seja: a Agenda como proposta de renovação dos esportes relacionados aos Jogos Olímpicos (JO), ao Olimpismo (valores) e ao Movimento Olímpico (MO) (promoção e instrumentalização dos JO e de seus valores) necessita ser compreendida de modo efetivo para se ter resultados práticos.

Esta problematização encontra apoio na literatura a respeito da Agenda, a qual teve como uma das suas causas principais uma sequência de desistências de cidades candidatas aos JO – Verão e Inverno – no período 2013-2015. Nestes termos, as cidades de Viena, Munique, Stockholm, Graubuden, Oslo e Krakow submeterem suas propostas de governo no sentido de suas candidaturas a plebiscitos populares, obtendo rejeições entre 50% e 72%, levando seus governantes a abandonarem seus projetos de Cidades Olímpicas, como relatam Preuss, H., DaCosta, L., Schütte, N. & Königstorfer, J. (2015) com dados constantes na Figura 1.

Figura 1. Public Opinion polls of selected bid cities.



Fonte: Preuss, H., DaCosta, L., Schütte, N. & Königstorfer, J. (2015)

Portanto, a pergunta da pesquisa tem relevância na medida que captura e entrega de valor da Agenda Olímpica 2020 se vincula ao futuro dos Jogos Olímpicos e por consequência ao esporte de alta competição, ambos de grande significados econômicos, culturais e sociais em escala mundial. Este contexto identificado reforça a hipótese que o *design thinking* é uma resposta metodológica adequada ao problema original das investigações encontradas adiante nas condições já aqui apontadas por Vianna *et al* (2012).

A compreensão da pergunta da pesquisa – captura e entrega de valor – como também da hipótese do design thinking consistir no caminho prático (*framework*) para suas respostas também se ajusta às considerações de Bossidy e Charan (2015) que ressaltam a capacidade de execução como desafio da gestão contemporânea, sendo prerrogativa das governanças globais o direcionamento da revisão de modelos de negócios que satisfaçam requisitos de sustentabilidade com valor para as partes interessadas.

Neste entendimento a tese foi delimitada nos dois artigos do conjunto que define esta tese como também posta em exame de viabilidade por meio da metodologia do DT como se discorre em seguida.

Em retrospecto, o contexto situacional da criação e desenvolvimento da Agenda no âmbito do COI deu sentido à composição dos artigos mencionados que utilizaram as ferramentas mapa mental (artigo 1) e mapa conceitual (artigo 2) aplicadas para representação gráfica dos conhecimentos gerados sobre o mesmo

objeto de estudo a saber, o documento *Context and Background: Olympic Agenda 2020*¹, disponível para livre acesso no sitio do COI.

Este estudo adicionalmente estruturou-se por abordagem qualitativa de pesquisa, de caráter aplicado quanto à natureza; exploratória quanto aos objetivos e documental quanto aos procedimentos (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

No artigo 1, “**O mapa mental das proposições de valor da Agenda Olímpica 2020**”, objetivou-se mapear os elementos das proposições do objeto de estudo na lógica da criação (geração), a captura (recuperação) e entrega (proposição) de valor, com recorte para o processo gerencial do DT². Tal desenvolvimento apoiou-se nas proposições conceituais de Liedtka e Olgivie (2015), especificamente no estágio definido pela pergunta “o que é?”. Este quesito implica em documentar e dar sentido às observações dos clientes/usuários nas respectivas etapas do processo de DT.

Integrando analiticamente diferentes áreas, no processo de DT os recursos da gestão de projetos³ ligam os protocolos de comunicação às estruturas da organização. Por sua vez, os recursos de visualização usam as representações gráficas para tornar as ideias mais claras e concisas. (LIEDITKA; OLGIVIE, 2015).

Na análise dos dados, foi possível perceber que a lógica da criação da Agenda se baseou no sistema de colaboração criativa em massa/rede (*crowdsourcing*). Deste sistema de geração de valor coletivo, o COI capturou aproximadamente 43 mil interações, que geraram 1200 ideias no período de um ano (2013-2014). Compiladas por 14 grupos de trabalho (GT) tais ideias resultaram em 40 RECs.

Em contas finais, este estudo (artigo 1) apresentou o mapa mental da lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda, sendo esta a resultante de valor cocriado entre as partes interessadas com direcionamento do COI. No processo de

¹ Este documento apresenta as motivações, justificativas e o roteiro estratégico das mudanças na 127ª Sessão do Comitê Olímpico Internacional – COI, realizada em Mônaco, em dezembro de 2014, passou a ser o documento referência das reformas que prometem “moldar o futuro do Movimento Olímpico e Jogos Olímpicos”. (IOC, 2014).Disponível em Olympic.org/documents.

² Integrado a gestão de projetos, Liedtka e Olgivie (2015), entendem que é o processo que coloca as técnicas do *design thinking* em ação.

³ Na concepção do guia PMBOK (2012, pág.4) “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os recursos da gestão de projetos não são ferramentas de design thinking, mas sua integração otimiza a gestão do crescimento como protocolos de comunicação que liga o processo de *design thinking* às estruturas de gestão estabelecidas da organização. Liedtka e Olgivie (2015)

gerenciamento (fase o que é?) considera-se a Agenda o instrumento da mudança estrategicamente iniciada pelo COI para a manutenção do posicionamento liderança. Dentre as oportunidades e riscos desse sistema de geração de valor é subentendido que a organização nodal assumirá os riscos da execução, devendo estar preparada para lidar com problemas complexos, pois o movimento de cada nó é fluído, trazendo à tona a necessidade de gestão na velocidade da mudança. Contudo, o valor coproduzido pelas partes, e não mais diretivo (tipo cumpra-se) promove maior tolerância para respostas favoráveis.

Como iniciador do movimento o COI reafirma sua posição como organização nodal (conectora) do esporte olímpico. Nesta condição, busca novas formas de reforço de conexões (nós) por aproximação dos grupos de trabalho, ampliando a abrangência das ações e as possibilidades da integralidade da relação tripartite - criação/captura/entrega - pela via de valores compartilhados (crociados) na/pela rede. Conforme o entendimento deste estudo a adoção do sistema de *crowdsourcing* para tal finalidade reforça a iniciativa do COI com o olhar para a execução – melhores resultados. Em consequência, a Agenda, como instrumento das mudanças propostas, maximiza as ofertas de valor (entrega) mais ajustadas às necessidades e interesses de cada parte. Operacionalmente o cruzamento desta relação poderá resultar em inovações, se ajustadas às condições e interesses dos diversos ambientes de prática e *stakeholders*.

O artigo 2 – **O mapa conceitual da Agenda Olímpica 2020**, elencou e evidenciou os pontos centrais do roteiro estratégico das mudanças propostas. Neste artigo as fases desenvolvidas seguindo os indicativos da literatura do DT compreenderam: a) análise documental - para aproximação e enquadramento do problema (fase de imersão) e organização dos dados para criar padrões identificáveis (fase de análise e síntese), b) prototipagem – representação gráfica para tangibilizar a ideia central e c) propor soluções para o problema da pesquisa (fase de ideação).

Para atender à teoria sobre mapas conceituais, as denominações utilizadas para compor a hierarquia dos dados constantes do mapa conceitual em três níveis foram criadas pela autora para facilitação da representação. O nível 1) macrotema (MAT) compreende: a tríade de valor – sustentabilidade, credibilidade e juventude, o nível 2) mesotemas (MET) – delimitam as temáticas norteadoras – pontos da

mudança e, o nível 3) – microtemas (MIT) – especificam os requisitos de mudança – recomendações.

Observou-se sobretudo na tríade de valor (MAT) - sustentabilidade, credibilidade e juventude - a preocupação com questões de ordem global. Nos níveis MET e MIT a atenção para as novas demandas políticas- econômicas - sociais - tecnológicas - ambientais tornam-se evidentes assim como a disposição do COI no caminho de revisão dos processos e procedimentos internos. Contudo, a viabilidade técnica-operacional das mudanças pretendidas é dependente da possibilidades, interesses e intenções dos diversificados stakeholders e entendimentos renovados da sociedade.

Estruturalmente na forma da concepção da Agenda foram identificados: 3 temas globais (TG), 5 temáticas norteadoras (TN), 14 grupos de trabalho (GT) responsáveis pela gestão direta das 40 RECs. Essas sínteses elaboradas (prototipadas), na compreensão do estudo, devem orientar progressivamente do processo decisório e são encontradas sob forma gráfica no Artigo 2.

Os artigos contextualizaram a temática na parte introdutória, mas trataram de abordagens distintas, porém complementares. Nesta linha de conta, o primeiro artigo resultou na construção de conhecimentos com visão do objeto de estudo pelo aspecto conceitual propositivo (entender o que é) e o segundo mais próximo da visão tática e operacional (quais caminhos a percorrer). Esta linha de investigação integradora, entende-se que cumpre os requisitos elementares de formulação desta tese.

Em termos mais precisos, a tese a ser ressaltada no presente estudo consiste na confirmação do uso do DT como meio de esclarecimento e de utilização prática no lidar com as recomendações da Agenda, pois elas tornam-se viáveis na medida que são decompostas em segmentos de significados diversos, mas de formato integrado e com sentido didático.

Adicionalmente, entende-se que o tempo para análises mais aprofundadas sobre temática ora em retrospecto, iniciada oficialmente no ano de 2014, ainda resguarda delimitações na geração de conhecimentos com bases científicas. Mas, ao mesmo tempo, há urgência para as práticas gerenciais de reformas previstas na Agenda solicitando, conforme ressaltado na documentação até aqui citada, o engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) – basicamente instituições

esportivas com vínculos com o Movimento Olímpico (MO) - para seu desenvolvimento adequado.

Registra-se que a presente tese compõe a continuidade dos estudos da autora e complementa o conhecimento teórico para as práticas: docente nas disciplinas de governança, marketing e gestão esportiva; e pesquisadora nas linhas de gestão do conhecimento e inovação, empreendedorismo e gestão de megaeventos. Agrega-se na formação complementar da autora em publicidade e programação a proximidade com a abordagem DT para o tratamento dos dados e possibilidade de continuidade dos estudos como se pode verificar nas referências deste memorial.

SITUAÇÃO GERADORA DO PROBLEMA – ARGUMENTO DE TESE

As mudanças de orientação administrativa do COI, tem sido regidas passo-a-passo pela Carta Olímpica (1908-2016)⁴. Entretanto no ano de 2013, Thomas Bach assumiu a presidência da entidade e no ano de 2014, apresentou ao mundo o documento intitulado “Agenda Olímpica 2020”, que integra o conjunto de 40 RECs estratégicas destinadas a “construir o progresso através da mudança” (IOC, 2014) numa perspectiva de efetividade até o ano 2020.

Ao consultar o referido documento, notou-se que mudanças estruturais de gestão do COI estão em curso e, conforme experiência docente da autora na área de gestão esportiva, especialistas em gestão esportiva/megaeventos não estão sabendo lidar com tais alterações de curso gerencial e institucional. Amplia-se a probabilidade negativa desta interpretação às práticas de gestores esportivos, pois em maior ou menor grau as entidades representativas do esporte, governos, indústrias e organizações do terceiro setor serão impactados pela promulgação da Agenda.

De certo que o tempo dado ainda não permite inferências pormenorizadas, mas considera-se que o período para a absorção da Agenda (2014-2020) exige tratamento ágil e diferenciado em sua interpretação. Neste sentido, é esperado que

⁴ Publicada pela primeira vez no ano de 1908 e com última reformulação no ano de 2016, a Carta Olímpica, é a codificação dos Princípios Fundamentais do Olimpismo, das Regras e dos Textos de Aplicação adotados pelo Comitê Olímpico Internacional. Governa a organização, a ação e o funcionamento do Movimento Olímpico e fixa as condições de celebração dos Jogos Olímpicos. (IOC, 2016)

a academia assuma a responsabilidade de agente produtor de conhecimentos buscando abordagens renovadas para a formação de gestores mais preparados para atuar em concordâncias com as proposições de valor desta “nova filosofia”⁵ institucional instaurada, com seus riscos e oportunidades priorizadas.

Nesta intenção a tese tem como questão central – qual é a lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda? Objetivamente, buscou compreender a lógica da criação, as formas de captura e de entregas de valor da Agenda e evidenciar os caminhos a serem seguidos para as operações das RECs. Os objetivos específicos foram tratados nos dois artigos ora em apresentação.

Contextualização do problema – justificativas e relevância

A questão norteadora desta proposta encontra bases na experiência docente da autora nas áreas de concentração de Governança no Esporte no curso de pós-graduação em Gestão Desportiva da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e Gestão de Eventos, no curso de Tecnólogo em Gestão Desportiva das Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA) ministradas durante o ano de 2015. No exercício das análises por livre associação sobre a temática em epígrafe observou-se o direcionamento dos participantes – gestores em formação e especialistas -, para a busca de soluções diretas sobre as recomendações da Agenda, sem atenção devida aos objetivos principais/basilares e transversais - credibilidade, sustentabilidade e juventude – conforme já destacados anteriormente neste estudo.

Tal problema identificado em sala de aula, foi reafirmado na análise do estudo pioneiro da literatura no Brasil, com participação de pesquisadores nacionais e internacionais no livro “O futuro dos megaeventos esportivos (DESLANDES; DACOSTA; MIRAGAYA, 2015), e nos eventos internacionais⁶ realizados durante os JO Rio 2016.

⁵ Na literatura de gestão e do *design thinking* (Prahalad; Ramawamy, 2004; Chesbrough, 2012. Liedtka;Olgigie, 2015), o termo modelo de negócios é definido como “a lógica da criação, captura e entrega de valor de uma organização” (Osterwalder; Pigneur 2011). Neste estudo este entendimento é especificado como a “nova filosofia”, terminologia utilizada por Bach (IOC, 2014) para a descrição do modelo de gestão a partir da criação da Agenda.

⁶ Eventos: 8th International Sport Business Symposium. 2016; I2º Simpósio Internacional Pierre de Couertin, 2016.

Destaca-se que não foi identificado na literatura estudo com a mesma abordagem integradora (busca por palavra-chave composta) “Agenda Olímpica 2020; *Design thinking*” e “*Olympic Agenda 2020; Design Thinking*” nas bases GOOGLE SCHOLAR, SCOPUS e PROBASE, 2015 atualizada em 2016) para comparação e/ou discussão.

Neste sentido, a tese advinda dos estudos em anexo apresenta originalidade e indicativos de inovação metodológica referenciado no/pelo tratamento dos dados, com referência especial para à área 21 - Educação Física da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com ênfase na gestão esportiva.

Argumenta-se nesta linha de conta que viabilidade das mudanças propostas passa pela formação de gestores preparados para entender o universo da cocriação de valor⁷ e a metodologia *design thinking* como caminhos para lidar problemas complexos⁸ dada a amplitude global e extensa cadeia produtiva que envolve a temática abrangida pelo COI. Nestes termos, é condicionante que a academia, como parte interessada no sucesso do empreendimento e como *locus* de conhecimentos busque metodologias renovadas de outras áreas integradoras. Para o melhor resultado deste direcionamento sugere-se que a imersão nos documentos de referência de fonte primária de informação seja priorizada⁹ para diminuir o ruído da comunicação no entendimento das proposições de valor e justificativas das mudanças a partir da visão da entidade promotora.

O escopo da tese: Delimitações e sugestões para novos estudos.

⁷ A subjetividade do conceito de valor é tema de discussão sob variados pontos de vista. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), é premissa básica das organizações buscar formas diversificadas para criar de valor. A cocriação de valor, em síntese, é entendida como a resultante da criação de valor gerado colaborativamente que se expande no ecossistema por meio de plataformas de engajamento. Esta plataforma é formada por pessoas, interfaces, processos e artefatos que tornam mais intensas as iniciativas na criação de valor com bases de interesses mútuos, abrindo maior espaço para inovações. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004)

⁸ Os Problemas complexos/*Wick problems* admitem mais de uma solução ou podem não ter soluções conhecidas gerando maior potencial de conflito entre as partes interessadas. Não podem ser tratados de forma linear. (ver MARQUES, 2014).

⁹ Este estudo recomenda como análise primeira o documento Context and Background: Olympic Agenda 2020 e não somente o documento Olympic Agenda 2020: 20+20 Recommendations. Disponíveis para livre acesso no sitio do COI. em <https://www.olympic.org/documents/olympic-agenda-2020>

O conteúdo da Carta Olímpica não é detalhado neste estudo por questões de enfoque no problema e, ainda, por ser amplamente conhecido na academia, em destaque na área 21 Educação Física. Conforme especificado no documento analisado (referência "IOC, 2014"), "o que não está posto na Agenda continua como está".

Contudo, a exemplo da REC 1 - Configurar o processo de candidatura como um convite - já se encontra em processo de reformulação do texto para atender a conformidade das alterações propostas (IOC, 2014). Subintende-se que a partir do ano marco de 2020 tais recomendações, em parte ou no todo passarão a constar da reformulação de seu documento base – a Carta Olímpica. Nesta linha de raciocínio, sugere-se a continuidade e aprofundamento deste estudo.

Possíveis usos do estudo

As modelagens resultantes dos mapas apresentados estão estruturadas para dar suporte a propagação do saber por bases tecnológicas, podendo ser aplicadas por compartilhamento direto via redes sociais ou comunidades online ou servir como estrutura metodológica para a construção de bibliotecas virtuais, repositórios; *e-books* e outras formas de colaboração em rede.

Nas ciências - O estudo pode ser fonte de inspiração para outras pesquisas pela oferta de modelagens de análises com visão transdisciplinar, neste caso estimulando a gestão do conhecimento e inovação.

Nas práticas - O estudo poderá servir de modelo para tomadas de decisões mais assertivas de entidades esportivas, indústria, governos e organizações do terceiro setor

Para a entidade promotora COI – Entende-se que o conhecimento gerado na academia atende os requisitos de captura de valor, retornando com análises originais não identificadas na literatura com a mesma abordagem temática.

Os artigos integrantes deste estudo são apresentados a seguir, seguidos das considerações gerais da tese e referências.

ARTIGO 1: O MAPA MENTAL DAS PROPOSIÇÕES DE VALOR DA AGENDA OLÍMPICA 2020

Valéria Bitencourt

RESUMO

Este artigo apresenta o mapa mental da Agenda Olímpica 2020. Percorrendo-se didaticamente a hierarquia estrutural na forma da concepção da Agenda foram identificados: 3 temas globais, 5 temáticas norteadoras, 14 grupos de trabalho responsáveis pela gestão direta das 40 recomendações. Com base na análise dos dados, foi possível perceber que a lógica da criação do objeto de estudo se baseou no sistema de colaboração criativa em massa/rede (*crowdsourcing*). Deste sistema de geração de valor coletivo, o COI capturou aproximadamente 43 mil interações, que geraram 1200 ideias no período de 1 ano (2013-2014). Compiladas por 14 grupos de trabalho tais ideias resultaram em 40 recomendações. Como iniciador do movimento o COI reafirmou sua posição como organização nodal (conectora) do esporte olímpico. Nesta condição, o COI busca novas formas de conexões (nós) ampliando a abrangência das ações e as possibilidades de captura e, pela via de valores coricados na/pela rede. Em consequência maximiza as ofertas de valor (entrega) mais ajustadas as necessidades e interesses de cada parte. Operacionalmente o cruzamento desta relação poderá resultar em inovação.

Palavras-chave: Agenda 2020. Cocriação de valor; *Design Thinking*.

Mapa mental

ARTICLE 1: THE MENTAL MAPPING OF THE VALUE PROPOSITIONS OF THE 2020 OLYMPIC AGENDA

Valéria Bitencourt

ABSTRACT

This article presents the mental mapping of the 2020 Olympic Agenda. Considering the hierarchy and how the Agenda was conceived, three points were identified: 3 general themes, 5 guiding themes, 14 groups, responsible for the direct management of 40 recommendations. Based on the analysis of the data, it was possible to perceive that the logic of the creation of the object of study was based on the system of mass creative collaboration/network (crowdsourcing). From this system, COI has captured about 43,000 interactions that generates 1200 ideas within 1-year (2013-2014). Compiled by 14 working groups, such ideas resulted in 40 recommendations. As the initiator of the movement, COI has reaffirmed his position as the nodal organization of the Olympic sport. In this condition, COI looks for new forms of connections, amplifying the a range of its actions and its possibilities by means of values co creation in/by the network. As a result, it maximizes the value propositions (delivery) adjusted as needs and interests of each party. Operationally, the intersection of this resolution might result in innovation.

Key Words: Olympic Agenda; Value creation; *Design Thinking*; *Mapping*

INTRODUÇÃO

O Comitê Olímpico Internacional (COI) é constituído juridicamente como uma organização não governamental sendo regido pela Carta Olímpica (1908-2016)¹⁰, documento que estabelece os princípios fundamentais do olimpismo, as regras governamentais do Movimento Olímpico (MO) como também as formas de celebração da contratação para os Jogos Olímpicos (JO) (INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE - IOC, 2016).

A partir desse contexto, no ano de 2013, Thomas Bach assumiu a presidência dessa entidade e logo após, em 2014, durante a 127ª sessão do COI, conduziu a aprovação da Agenda Olímpica 2020 - Agenda, documento que integra o conjunto de orientações estratégicas -, destinadas a “construir o progresso através da mudança” (IOC, 2014). Neste sentido, o COI deu início a um processo de reforma cujas particularidades são examinadas no presente estudo com vistas a seus resultados práticos e respectivas viabilidades.

Estruturalmente a Agenda é composta por 40 recomendações as quais dispostas em conjunto, representam o que se denominou de “roteiro estratégico para a mudança”. Destacando que não há hierarquia entre as recomendações, Bach (IOC, 2014) faz referência à Agenda como um jogo de quebra-cabeças, no qual cada peça tem a mesma importância e somente no conjunto é possível ver a imagem inteira. Esta imagem, na sua visão é o progresso, com as peças indicando as salvaguardas dos valores olímpicos e os meios de fortalecimento do esporte na sociedade.

Nota-se nesse encaminhamento a adoção de uma visão sistêmica no sentido da melhor compreensão das proposições de valor contidas nesta nova filosofia de gestão instaurada pelo MO com desdobramentos para mudanças profundas no esporte em termos globais. Entretanto, o formato adotado de recomendações – imprescindíveis numa entidade que convive com cerca de 200 filiações em países

¹⁰ Publicada pela primeira vez no ano de 1908 e com última reformulação no ano de 2016, a Carta Olímpica, é a codificação dos Princípios Fundamentais do Olimpismo, das Regras e dos Textos de Aplicação adotados pelo Comitê Olímpico Internacional. Governa a organização, a ação e o funcionamento do Movimento Olímpico e fixa as condições de celebração dos Jogos Olímpicos. (IOC, 2016)

diversos – gera em princípio uma demanda de compreensão mínima para se obter viabilidade nos resultados.

Tal situação de reforma converge para cenários que configuram por alterações constantes do *modus operandi* políticos, econômicos, sociais, ambientais e tecnológicos que requisitam maior sustentabilidade e credibilidade; por outro lado. Contudo, embora sejam reconhecidas as necessidades de mudança, as organizações ainda não aprenderam a lidar adequadamente com esta variável, estando mais preparadas para o desempenho do que para a inovação. E, assim acabam não cumprindo suas promessas gerando desafios para os gestores; estes enfim necessitariam entender como transacionar com flexibilidade e alto desempenho nos níveis das velocidades e possibilidades das mudanças, não em retê-las (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; BOSSIDY, PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, BOSSIDY; CHARAN (2005); GOVINDARAJAN; TRIMBLE, (2012); CHESGROUGH, 2012, BROWN, 2010, LIEDTKA, OLGIVIE, 2015).

Convergindo em maior ou menor grau, os autores supracitados, ressaltam ainda no tema das mudanças que o caminho da boa execução se encontra na integração de pessoas, de estratégias e de operações. Este caminho não apenas assegura a utilização mais eficiente de recursos como também potencializa o ciclo de retorno necessário para os ajustes às reformas - grandes ou pequenas - do mundo exterior e nos ambientes internos organizacionais.

Em resumo, a criação e a manutenção dos desempenhos organizacionais exigem muito esforço gerencial e institucional. Mas, as iniciativas de mudanças podem ser mais eficazes ao basearem-se numa convicção profunda sobre a natureza das mudanças necessárias e, se os relacionamentos para a geração de valor revelarem-se centrados em ambientes de plataformas de engajamento que propiciem a cocriação de valor como estímulo à inovação.

No caminho da Agenda, que enfoca a construção do progresso, admite-se finalmente que a viabilidade das proposições de mudanças nela dispostas passa simultaneamente, como é enfatizado pela mesma, pelo engajamento das partes interessadas (*stakeholders*). Neste particular, a academia, como parte responsável pela formação de profissionais mais preparados para explorar os espaços de oportunidades advindos das mudanças propostas, pressupõe poder assumir

posicionamentos proativos na produção de conhecimentos renovados em determinado tempo dado.

Com tempo ainda reduzido para produções ou considerações de validação nesta fase inicial da proposta (2014-2016), observa-se na área acadêmica internacional a ausência de estudos com a visão sistêmica das proposições de valor da Agenda. Excetua-se, no caso, o livro pioneiro publicado no Brasil em português e inglês - “O futuro dos megaeventos esportivos no Brasil” (DESLANDES; DACOSTA; MIRAGAYA, 2015) o qual deu partida a um debate preliminar sobre a viabilidade e uso prático das recomendações as Agenda em pauta.

Assim, por essa experiência inicial produzida no Brasil centrada em esclarecimento de dúvidas operacionais, é pertinente admitir esforços para a produção de conhecimentos renovados no tema em pauta com olhares para a transdisciplinaridade de variadas áreas do conhecimento. Isto em razão das recomendações se referirem a uma gama de distintas abordagens do fenômeno olímpico. Dentre tais possibilidades no trato da Agenda, a metodologia DT esta proposta na tese em foco apresenta-se como uma opção metodológica válida por permitir abordagem direcionada para a resolução de problemas complexos. Estes admitem mais de uma solução ou podem não ter soluções conhecidas gerando maior potencial de conflito entre as partes interessadas. Não podem ser tratados de forma linear (MARQUES, 2014). No enfoque sistêmico “há dois tipos de problemas para resolver: 1) os bem definidos – solucionáveis com os métodos tradicionais e, 2) os complexos – que admitem mais de uma solução, nos quais requisitam métodos alternativos para entender o problema antes de oferecer soluções, às vezes mais de uma” (DOSSIÊ HSM 2016 p. 25).

Em particular, na via da busca da(s) unidade(s) de valor(res) centrada(s) na atenção das necessidades primeiras do cliente/usuário ajustadas às possibilidades tecnológicas e econômicas para a produção de produtos, serviços ou desenvolvimento organizacional, reside uma alternativa de solução para problemas gerenciais complexos da atualidade segundo propõe Brown, (2010). De fato, na literatura da área de gestão avançada encontra-se integração de diferentes áreas, usando-se o processo de DT com os recursos da gestão de projetos¹¹ ligando os

¹¹ Na concepção do guia PMBOK (2012, pág.4) “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os recursos da gestão de projetos não são ferramentas de design thinking, mas sua integração otimiza a gestão do conhecimento como

protocolos de comunicação às estruturas da organização. A visualização por representações gráficas das ideias mais claras e concisas completa os passos essenciais da opção metodológica em lide. (LIEDITKA; OLGIVIE, 2015).

Do ponto de vista de operacionalização do DT ajustando-o à realidade da gestão na atualidade é cabível concordar com Chesbrough (2012, prefácio) para o qual “muitas vezes a inovação é cara, mas considere o quanto seria caro fazê-la parar”. O desafio da inovação está em torna-la mais “eficiente em relação ao custo, tempo e gestão de risco”. Para tanto, é preciso entender os contextos organizacionais e buscar novas formas de relacionar a lógica de sua criação (geração de valor), a captura (recuperação do valor) e entrega de valor (proposição).

Pelo exposto, as proposições de valor da Agenda, na lógica da criação, captura e entrega de valor é a questão central posta em foco pelo presente estudo. Para responder à tal questão tem-se como objetivo geral mapear os elementos das proposições da lógica da criação, captura e entrega de valor. Neste contexto os objetivos específicos são: a) identificar a lógica da criação; b) analisar/estabelecer as formas de captura e entrega de valor; c) selecionar, a partir do processo gerencial do DT, ferramentas para o tratamento dos dados.

BASES TEÓRICAS

O processo gerencial do *design thinking*

Conceitualmente, o DT é referenciado como uma abordagem antropocêntrica para inovação que usa ferramentas dos *designers* para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso dos negócios”. (Brown, 2010)

Como um destacado expoente na área, Brown (2010)¹² considera que a transição de uma cultura tradicional de fazer negócios para uma cultura concentrada no desenvolvimento da inovação passa pelo pensamento de *design* e envolve

protocolos de comunicação que liga o processo de *design thinking* às estruturas de gestão estabelecidas da organização. Liedtka e Olgivie (2015)

¹² Tim Brow é CEO da IDEO – Empresa de design global. Para maiores informações ver - <https://www.ideo.com/> e <https://openideo.com/>

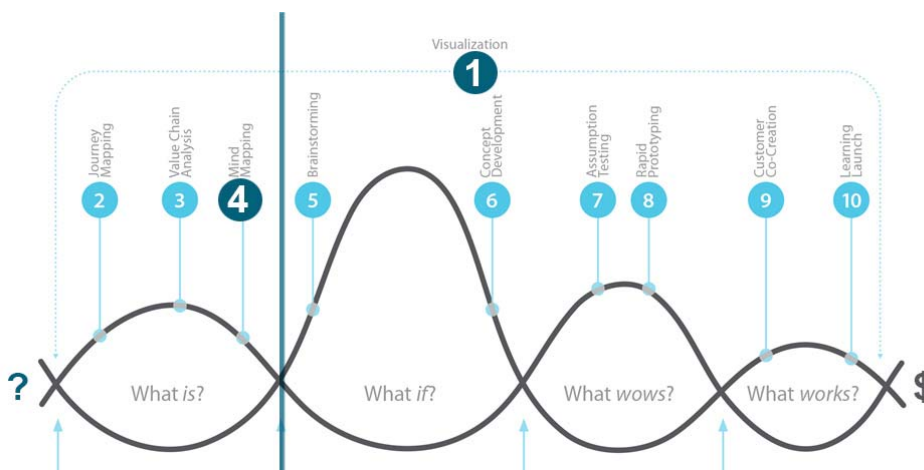
atividades, decisões e atitudes. Na gestão de projetos a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas integram os requisitos do projeto (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK, 2012).

Por questões de espaço e recorte para o atendimento dos objetivos, este estudo trata especificamente do processo gerencial do DT, na visão de Liedtka e Olgivie (2015), por entenderem que é o processo que coloca as técnicas do DT em ação.

A pesquisa explícita neste processo se concentra nas bases conceituais do estágio “o que é?”, elaborado para documentar e dar sentido às observações dos clientes/usuários nas respectivas etapas do processo. O alargamento e o estreitamento das faixas em torno de cada questão representam os raciocínios divergentes e convergentes. Na parte inicial de cada estágio do processo de DT o campo de visão se expande para o entorno do conjunto de soluções.

Conforme as proposições dos especialistas citados o processo gerencial de DT lida com quatro questões básicas que sintetizam as ideias geradas e são representadas com auxílio dez ferramentas, assinaladas na Figura 2.

Figura 2 – O processo gerenciável de *design thinking*



Fonte: Liedtka e Olgivie (2015, pág.36).

A visualização (1 – Fig.2 p.24) é uma meta ferramenta que torna as ideias mais tangíveis e concretas, presente em cada estágio do processo. A imagem demarca o escopo desta pesquisa no estágio o que é, com a representação gráfica elaborada com base na ferramenta mapa mental.

A partir do conjunto de procedimentos elencados, o processo é revertido convergindo progressivamente para chegar a abordagens mais promissoras. As

ferramentas de tais ações são necessárias para criar novas possibilidades e reduzir o risco na administração das incertezas inevitáveis do crescimento e da inovação. Em cada fase a utilização das ferramentas com simplicidade máxima é o requisito primordial.

Para Liedtka e Olgivie (2015) toda inovação bem-sucedida começa por uma avaliação precisa da realidade vigente. Mesmo que a inovação tenha sempre a perspectiva do futuro, o início das análises na fase “o que é?” fornece a atenção redobrada sobre o que está acontecendo no presente para identificar o verdadeiro problema ou oportunidade em tratamento. Ressaltam ainda os autores que é nesta fase que o enquadramento do problema acontece e onde a maior parte dos projetos de *design* vencem ou sucumbem. “Ao dedicar tempo à realização de um *insight* profundo em relação ao contexto analisado, o DT estabelece o ponto referencial para a mudança, as limitações que lhe dão forma e os critérios para saber como é o sucesso. (LIEDTKA E OLVIGIE, 2015, pág. 45).

A ferramenta mapa mental otimiza o processo da busca de padrões dos dados coletados durante a exploração do estágio “o que é?” Estruturalmente, é preciso que a representação gráfica evidencie os padrões com simplicidade máxima para gerar *insights* sobre os dados. A ferramenta visualização transforma as informações em imagens podendo ser utilizados figuras representativas de livre escolha do designer como balões, retângulos, personas. A ferramenta mapeamento mental é utilizada quando o designer entende que colheu os dados representativos para agrupá-los, seja por meio de painéis ou infográficos. Sequencialmente deve-se: 1) identificar os padrões. 2) traduzir os achados (*insights*) por representações e 3) expor e refletir. A organização das representações pode ser classificada segundo as indagações: Quem? O que?, Quando?, Onde? e Por quê?, ficando a critério do designer incluir outras questões de orientação.

METODOLOGIA

Este estudo estruturou-se por abordagem qualitativa de pesquisa, de caráter aplicado quanto à natureza; exploratória quanto aos objetivos e documental quanto aos procedimentos (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

A coleta dos dados exploratórios delimitou-se nas proposições de Thomas Bach, dispostas no documento *Context and Background: Olympic Agenda 2020*,

(IOC, 2014), possibilitado por livre acesso na fonte primária de informação. Para o tratamento dos dados seguiu-se especificamente as orientações dos já citados Liedtka e Olgivie (2015), as quais no processo gerencial do DT, no estágio “o que é?” definiram a fase inicial elaborada para documentar e dar sentido às observações dos clientes/usuários com saída para as outras etapas do processo. Para responder o problema da pesquisa utilizou-se a ferramenta mapa mental, elaborada no software corel draw com tratamento de imagens no photoshop.

Conforme os preceitos da abordagem DT , a busca da solução de problemas ou identificação de oportunidades é sempre na perspectiva do usuário. Neste sentido a autora deste estudo assume a posição de usuário para a interpretação dos dados com delimitação de entendimento para a áreas de conhecimento da gestão de projetos, governança e gestão esportiva.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Considerando que elucidar as questões “1) “Por quê ?”, “2) O que ? “ e “ 3) Como ?” constitui ponto focal de qualquer processo de mudança”, Bach (IOC, 2014) apresenta as proposições de valor da Agenda. Citando Nelson Mandela, Bach inicia sua argumentação exaltando o “poder do esporte para mudar o mundo”. Nesta linha, sugere tomar essa mensagem como inspiração para construir o progresso através da mudança. Para tanto, chama a atenção para a necessidade de gerenciar a mudança pelo exemplo quando coloca que “para inspirar os outros a mudar, é preciso estar pronto para a mudança”. Nestes termos, destaca aquele momento como uma reunião para liderar a mudança no esporte.

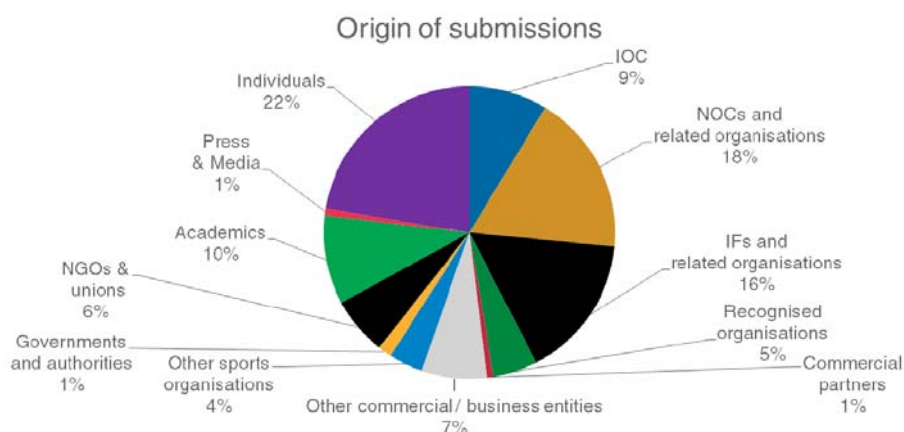
Admitindo que a gestão da mudança opera como uma mensagem e uma ferramenta, Bach na mesma fonte citada aponta a direção do “como” construir o progresso almejado. Para ele a mensagem é clara – “o progresso precisa de cooperação e a ferramenta é o diálogo”.

A lógica da criação - Como alcançar o progresso?

O processo de criação da Agenda aconteceu pela via da cooperação e do diálogo. O tempo de ideação da Agenda compreendeu aproximadamente um ano (2013-2014). Na 126ª Sessão do COI em Sochi, na Rússia no ano de 2013, 25 temas foram discutidos e 14 GTs foram designados com a tarefa de desenvolver propostas concretas. Até a sua criação, foram coletadas 1.200 ideias geradas por 270 contribuições de 43.500 e-mails, envolvendo ampla consulta pública e transparente, simultaneamente no ambiente interno e junto às principais partes interessadas (stakeholders) - Federações Internacionais, Comitês Olímpicos Nacionais e com a sociedade¹³. Complementaram as participações neste processo, os integrantes dos 14 GTs¹⁴, as comissões do COI e “centenas” (sic) de reuniões bilaterais com a participação direta de Bach, desde sua nomeação como Presidente do COI em 2013.

A resultante das contribuições recebidas pelo processo de consulta pública é representada na Figura 3, pág. 27.

Figura 3 - Origens das submissões para criação da Agenda



NB: In addition, 43,500 submissions came in from NGOs

Fonte: IOC.Olympic Agenda 2020 – *Context and Background*, 09/12/ 2014,pag.2

¹³ No documento em análise não consta como foi realizada a abertura da consulta pública junto a sociedade, ponto para novos estudos.

Conforme a Fig. 3, o retorno das consultas públicas apresentou a seguinte configuração: Individual (22%); Comitês Olímpicos Nacionais e organizações associadas (18%); Federações Internacionais e organizações associadas (16%); Acadêmicos (10%); COI (9%); Outras entidades de negócios (7%); ONGs & Sindicatos (6%); Organizações reconhecidas pelo COI (5%); Outras organizações esportivas (4%); Mídia (1%), Governos e autoridades (1%) e Patrocinadores comerciais (1%).

Observa-se na referida configuração (Fig.3) que as contribuições individuais (22%) sobrepuseram em larga escala as contribuições de Governos/Autoridades (1%) e Patrocinadores Comerciais (1%). Este indicativo sugere menor interesse pela adesão inicial da proposta por parte das governanças com poder de decisão sobre a realização dos JO, requisito destas partes interessadas para o desenvolvimento da sustentabilidade pretendida. Significativamente, esse processo resultou em 1.200 ideias que foram condensadas em 40 recomendações. Estruturalmente a composição dos GTs que deram forma à RECs, foi considerada pelo COI como o caminho de maior aproximação com a sociedade.

Enfatizando a efetividade do diálogo como ponto focal para transformar as mudanças no progresso, Bach ainda com referência a IOC, 2014 retorna ao ponto da necessidade da continuidade da execução das proposições da Agenda. Para isso, enfatiza que o COI esteve e estará de portas e janelas abertas. Para a composição da Agenda o COI “abriu a mente” para conselho de representantes de alto nível de outras Organizações Não Governamentais (ONGs), da política, da cultura, dos negócios. Todos os comentários e participações contribuíram e estão refletidos na Agenda.

Conforme o exposto, a lógica da criação da Agenda é sustentada pelo sistema de cocriação de valor. Criando ambientes de experimentações com as partes interessadas, Bach considera a continuidade da cooperação e do diálogo como fatores críticos para alcançar o progresso e, nesta perspectiva coloca o COI mais flexível e aberto à recepção de novas ideias como elemento central para a mudança.

Neste sentido, entende-se que esta lógica da criação de valor abra espaço para mudanças mais significativas nas formas de captura e entrega de valor, o que poderá acarretar em inovações nos processos de gestão.

Justificativas de mudança: Formas de captura e entrega de valor

Respondendo as questões por quê fazer mudanças importantes e de grande alcance no MO e o que mudar para alcançar o progresso, Bach apresenta nas justificativas das mudanças e evidencia as formas de captura e entrega de valor (IOC, 2014). Verifica-se então adiante os quesitos básicos deste procedimento.

Por que fazer mudanças importantes e de grande alcance no MO?

Ressaltando a base sólida (secular) da organização e elencando o sucesso dos JO de 2012 e 2014, a estabilidade financeira da organização, o aporte de 90% das receitas para o esporte e para os atletas e a popularidade dos JO, Bach na fonte 2014 ora em pauta, considera que o sucesso é a melhor razão para a mudança. Contudo, este reconhecimento externo de valor dá apenas a oportunidade de conduzir/dirigir a mudança no futuro, pois o sucesso do passado não representa nada no presente. Neste aspecto, coloca sem maiores esclarecimentos, os desafios vivenciados desde sua eleição (2013) e outros visíveis no horizonte.

A exemplo do movimento “*No Boston Olympics*”¹⁵(Massachusetts- EUA), acarretando na retirada da candidatura daquela cidade para os JO de 2014, é possível inferir que estes desafios não explicitados estejam relacionados às pressões externas dos movimentos sociais que requisitam maiores resultados para os investimentos de contratações dos JO e, ainda, ou por esta razão, pelo decréscimo do número de candidaturas também verificados para os atuais processos de candidatura dos JO.

Reconhecendo que a mudança é inevitável e necessária, o roteiro estratégico da mudança explícito na Agenda otimiza o melhor tratamento da velocidade desta com ponto referencial de atenção no presente para atingir o progresso no longo no de longo prazo.

Evidenciando que o desejo de mudança é apenas parte da resposta à questão “por quê?”, e sugerindo que é preciso mais do que o desejo para colocar as mudanças em ação, Bach entende que, para uma organização baseada em valores

¹⁵ Para maiores informações ver: AIFUNE, G. Como a cidade de Boston disse não à Olimpíada de 2024. Exame online, FEV/2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mundo/como-a-cidade-de-boston-disse-nao-a-olimpiada-de-2024/>

como o COI, a mudança tem que ser mais do que um efeito cosmético ou apenas um procedimento. A mudança tem que ser objetivada com clareza. E este objetivo é o progresso, dependente do fortalecimento o esporte na sociedade em virtude dos valores olímpicos. Nestes termos define que o objetivo (“espírito” nas palavras de Bach) da Agenda é salvaguardar os valores olímpicos e fortalecer o esporte na sociedade (IOC, 2014).

Para tanto, é preciso mudar porque o esporte assume, na contemporaneidade, maior importância para a sociedade, que está mais exigente, diversificada e digital. E como tal, esta sociedade não vai esperar o esporte mudar. Portanto, a continuidade do estímulo do esporte e a manutenção da relevância dos valores olímpicos¹⁶ a serviço da sociedade, parte integrante dos Princípios Olímpicos¹⁷, são dependentes do envolvimento mais aproximado e do diálogo contínuo e transparente com a sociedade.

A relação de dependência destacada envolve pressões externas e capacidades internas da organização, Bach assume a necessidade de posicionar o COI como líder e não objeto da mudança (IOC, 2014). Para tanto, ele se utiliza do “poder do esporte para mudar o mundo” como agente motivador e do sucesso (reconhecimento) da organização como condição favorável para a continuidade do protagonismo no progresso objetivado. Neste sentido, este estudo entende que o objetivo de salvaguardar os valores olímpicos e fortalecer o esporte na sociedade, atende a correlação de captura e entrega de valor da Agenda na forma aqui proposta. Pois, ao entregar os valores do olimpismo à sociedade como: respeito, amizade, diálogo, diversidade, não discriminação, tolerância, *fair-play*, solidariedade, desenvolvimento e paz, há uma captura – isto é resgate - da sua posição de liderança. Conclusivamente, para entender como esta relação se estabelece nas proposições da Agenda, torna-se necessário aprofundar os conhecimentos sobre o que mudar para atingir os objetivos propostos.

O que mudar para alcançar o progresso¹⁸?

¹⁶ São destacados os valores olímpicos - de excelência, respeito, amizade, diálogo, diversidade, não discriminação, tolerância, *fair-play*, solidariedade, desenvolvimento e paz (IOC, 2014)

¹⁸ Os fatores exemplificados nesta etapa do estudo são destacados nas justificativas de Bach com recorte específico para aprovação da Agenda. Para entender em profundidade da correlação dos

Respondendo esta questão, Bach enxerga o mundo moderno menos complacente e fragilizado, em crise política, financeira, de saúde, terrorismo e guerra, uma sociedade mais fragmentada, mais individualizada e até mais egoísta do que nunca. E, ao mesmo tempo, com maiores oportunidades de comunicação, de diálogo, de solidariedade, de desenvolvimento social e de paz (IOC, 2014).

Segundo ele, estamos vivendo num mundo sem direcionamento e não se sabe quais são os melhores caminhos a seguir. Mas, é evidente a exigência global por maior transparência, participação e integridade, o que coloca a mensagem olímpica mais relevante do que nunca.

Contudo, para reforçar a relevância da mensagem olímpica, as pessoas têm de ouvir, crer e transmitir a mensagem. Para que isso ocorra, as pessoas têm que recebê-la condignamente. Bach então acrescenta como agentes de dificuldade deste processo, os tempos presentes de grandes incertezas quando as questões se modificam com maior intensidade.

Entendendo que a sociedade requisita maior sustentabilidade dos JO e nas ações do MO, com destaque sobre os requisitos de governança, finanças, valores e responsabilidade social, a Agenda enfoca três temas globais complementares, sendo estes: sustentabilidade, credibilidade e juventude (IOC, 2014).

a) Sustentabilidade - Ciente de que não há solução única para a sustentabilidade dos JO e que cada cidade candidata vivencia pontos diferentes de desenvolvimento local, Bach ressalta que a mudança de longo alcance neste particular objetiva tornar o processo de licitação mais atraente para as partes interessadas e, conseqüentemente, mais sustentável. Neste sentido, a exemplo da recomendação 1 – Configurar o processo de candidatura como um convite -, a nova filosofia no processo de licitação encoraja as potenciais cidades candidatas a apresentarem projetos considerando as oportunidades e riscos em adequação aos pontos fortes e fracos particularizados. Em especial, considerando questões de meio ambiente, viabilidade e desenvolvimento para deixar um legado duradouro.

Como uma organização global, o MO abraça a diversidade e está é considerada a magia dos JO. Contudo, os padrões isolados de uma parte do mundo

não podem ser o ponto de referência. Os JO encorajam o diálogo entre diferentes culturas. Cada edição tem que ser diferente e uma reflexão autêntica do contexto cultural, social, ambiental, esportivo do anfitrião. A Agenda, promove e apoia a diversidade criando mais flexibilidade para a organização e para o programa dos JO. Ao mesmo tempo, o MO salvaguarda a unidade interna e assegura o respeito do anfitrião pelos valores olímpicos e pelos atletas que estão no centro dos JO.

b) Credibilidade – A Agenda destaca a credibilidade do MO e dos JO com reforço para a boa governança, transparência e ética. Mesmo gozando de excelente reputação, Bach reforça a necessidade de atender as expectativas do mundo moderno como condição para o protagonismo da liderança.

Exemplificando as mudanças desta temática, Bach cita o novo processo de eleição dos membros da Comissão de Ética que serão eleitos pela Sessão do COI e não mais nomeados pela Comissão Executiva do COI e as novas regras e diretrizes (*compliance officer*) elaboradas pela Comissão de Ética em acordo com a Agenda. As demonstrações contábeis do COI serão preparadas e auditadas pelas normas internacionais de relatório financeiro IFRS, incluindo as políticas de subsídios para os membros do COI, destacando o caráter voluntário de suas participações. Em resumo, os relatórios serão mais transparentes e disponibilizados para consulta pública com maior acessibilidade e clareza.

Com relação à credibilidade das competições esportivas e dos atletas, a Agenda trata cada centavo na luta contra corrupção e doping não como uma despesa, mas como um investimento no futuro do esporte olímpico. Neste sentido, a Agenda apoia as inovadoras pesquisas *antidoping* que levam a uma proteção melhor e menos onerosa para os atletas “limpos” (clean athletes); incentiva e cria programas mais robustos de educação, promovendo conscientização e prevenção contra a manipulação de JO e da corrupção (IOC, 2014).

Quanto a determinação de fazer cumprir os valores e princípios do olimpismo, pela mesma fonte a Agenda trata a reformulação da redação da Carta Olímpica no Sexto Princípio Fundamental do Olimpismo¹⁹, derivada da Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas. Esta formulação reforça pretensamente a garantia do respeito *por* e *para* todos os participantes durante os JO. Também as

¹⁹ Respeito da Carta Olímpica e o reconhecimento pelo COI

propostas de "Olimpismo em Ação" e "Olimpismo e Cultura" pressupõem valores do esporte mais acessíveis para todos tanto quanto maior diálogo com a sociedade.

c) Juventude – Este tema prioriza a comunicação com os jovens. Bach, considera que o número crescente de jovens assistindo os JO não é suficiente para uma organização esportiva. Ressalta o interesse e a responsabilidade do COI de “tirar os jovens da frente da televisão” e estimular o envolvimento com o esporte, meio pelo qual eles podem desfrutar dos valores educativos, melhorar as condições de saúde, e ainda, formar futuros atletas. Para tanto, a nova filosofia busca o maior envolvimento com os jovens em seus variados pontos de contato, ofertando maior acesso às opções do esporte. Neste sentido, a Agenda valoriza a inclusão de mais esporte nos currículos escolares em todo o mundo e aborda a relevância do Esporte Olímpico e seus valores pela proposta de criação de um Canal Olímpico proprietário de televisão.

Em relação aos atletas e aos esportes, este canal apresenta-se como diferencial de maior exposição mundial no curso e no decurso dos JO, isto é, ampliando o tempo exposição e abrangência para além dos já evidenciados picos dos eventos propriamente ditos. Agrega-se à esta a produção as ações de domínio humanitário, cultural e social proporcionando aos jovens um melhor acesso aos atletas, esporte, história olímpica, cultura olímpica e valores olímpicos.

Observa-se na descrição sumarizada dos objetos globais de mudança - sustentabilidade, credibilidade e juventude -, que há preocupação da Agenda na reformulação das formas de entrega de valor para as partes interessadas, em especial para a sociedade e atletas. Por esta via de entrega, se efetivada, a captura de valor é facilitada e o reforço da liderança reafirmado.

Finalizando sua argumentação Bach, cita algumas conquistas com o desenvolvimento da Agenda até o momento das citadas declarações²⁰ e solicita o engajamento para impulsar o progresso através da mudança e demonstrar o verdadeiro significado da unidade na diversidade para formar um futuro mais brilhante para o MO global.

²⁰ Subintende-se as conquistas apresentadas tenham ocorrido na fase de pré-operação em razão de o discurso, ora em análise, tenha sido proferido na sessão de aprovação da Agenda. Não sendo este parte do escopo deste pesquisa.

O mapa mental da Agenda

Estruturalmente²¹ a Agenda é composta – como antes enfatizado - por três temas globais: sustentabilidade, credibilidade e juventude; 5 temáticas norteadoras e 40 RECs que foram gerenciadas por 14 GTs atuando sob coordenação do COI.

A Figura 4 apresenta o mapa mental da agenda.

Figura 4. O Mapa mental da Agenda: síntese do *design*



Fonte: Elaborada pela autora, 2016. Ref. ORG-Organização; TG – Temas Globais; TN -Temáticas Norteadoras e GT- Grupos de Trabalho (baseado em IOC, 2014). Organização Nodal (Pralhalad; Ramaswamy, 2004)

Com base na análise da síntese do *design* (Fig.4), foi possível perceber que a lógica da criação da Agenda se baseou no sistema de colaboração criativa em massa/rede (*crowdsourcing*). Deste sistema de geração de valor coletivo, o COI capturou aproximadamente 43 mil interações, que geraram 1200 ideias no período de um ano (2013-2014). Compiladas por 14 GTs tais ideias resultaram em 40 RECs, entendidas neste estudo como unidades de valores cocriados.

²¹ A configuração detalhada da estrutura da Agenda encontra-se no Artigo 2. pág. 40

Como iniciador do movimento o COI reafirmou sua posição como organização nodal (conectora) do esporte olímpico, atendendo assim sua intenção de liderar a mudança, com foco em 3 TMs que criam dependência nas operações das 40 RECs. As TNs compreendem: 1) Singularidade dos Jogos Olímpicos; 2) O Atleta no Coração do Movimento Olímpico; 3) Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano; 4) O Papel do COI: unidade e diversidade e 5) Estrutura e organização do COI, são subdivididas pelos grupos de trabalho.

Nesta condição, o COI busca novas formas de conexões (nós) ampliando a abrangência das ações e as possibilidades de captura e, pela via de valores coricados na/pela rede. Em consequência maximiza as ofertas de valor (entrega) mais ajustadas as necessidades e interesses de cada parte. Operacionalmente o cruzamento desta relação poderá resultar em inovação.

A configuração dos 14 GTs - especialistas ou influentes nas respectivas áreas - foram entendidos, pelo proponente, como agentes de ligação com a sociedade. Confirma-se assim o direcionamento que estabelece a plataforma de engajamento para continuidade das experiências de cocriação, entregando e capturando valor em fluxo contínuo.

A REC 19 – lançamento do canal olímpico proprietário - complementa significativamente as experiências da rede de valor para além dos limites de exposição das ações do MO e dos JO. Para tanto, sugere-se que as tomadas de decisão mais assertivas passam pela análise primeira do atendimento dos 3 TGs (em parte ou no todo), seguida da TN 3 – Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano. Evidencia-se portanto que o próprio Thomas Bach, é o gestor deste grupo de trabalho (GT7), ressaltando o COI como parte integrante da rede e exemplificando a tratativa de gestão pelo exemplo.

Ainda que a base documental não forneça dados mais precisos sobre como foi instaurado o processo de consulta pública perante a sociedade, foi possível notar que as partes interessadas mais próximas - entidades representativas, inclusive a ONU - foram devidamente informadas diretamente pelo agente promotor, já ganhando força na fase de pré-operação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em contas finais, este estudo mapeou os elementos das proposições da lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda, sendo esta a resultante de valor cocriado entre as partes interessadas com direcionamento do COI. Neste sentido, entende-se que no processo de gerenciamento do design (fase o que é?) a Agenda é o instrumento da mudança, com a finalidade de manter o posicionamento estratégico de liderança do COI como uma organização nodal.

Dentre as oportunidades e riscos desse sistema de geração de valor é subentendido que a organização nodal assuma os riscos da execução, devendo estar preparada para lidar com problemas complexos, pois o movimento de cada nó é fluído, trazendo à tona a necessidade de gestão na velocidade da mudança. Contudo o valor coproduzido pelas partes, e não mais diretivo (tipo cumpra-se) promove maior tolerância para respostas favoráveis.

Conforme o entendimento deste estudo a adoção do sistema de *crowdsourcing* para a geração de valor compartilhado – cocriado - amplia as possibilidades das dinâmicas de captura, e conseqüentemente, aprimora as formas de entrega de valor na proposta da Agenda.

Resta que as partes interessadas entendam as mudanças propostas e possam capturar parte deste valor para o exercício de suas profissões tendo a sustentabilidade, a credibilidade e juventude como unidades primárias de valor.

Contudo para que esta relação se estabeleça de forma favorável para as partes envolvidas e chegar ao progresso, o COI deve se posicionar como empresa nodal. Em princípio, entende-se que a própria configuração da Agenda disposta por “recomendações” e não regras impostas seja o caminho mais acertado para atingir o progresso pretendido.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C.; NOHARA, J. **Monografia do curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3 ed. São Paulo :Atlas 2007

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHESGROUGH, H. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DESLANDES, A.; DACOSTA, L.; MIRAGAYA, A. (Ed.). **O futuro dos megaeventos esportivos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015

DOSSIÊ HSM. Design thinking, lean startup, canvas, storytelling...Revista HSM Management nº 115. Mar/Abr, 2016.

GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. **A inovação reversa: descubra as oportunidades ocultas nos mercados emergentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

IOC. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. Olympic Agenda and Context Background, (9/DEZ)2014. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-Context_and_background-ENG.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2015

_____. **Olympic Charter**. In force as from 2 august 2015. September 2015. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf>. Acesso em: 18.11.2016. Acesso em: 13 fev. 2016

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

MARQUES, R. (Coord.) **Problemas complexo e governação integrada**. Edição Fórum para a Governação Integrada. Lisboa:Portugal, 2014. Disponível em: <<http://www.forumgovernacaointegrada.pt/index.php/noticias/146-publicacao-problemas-complexos-e-governacao-integrada-em-formato-e-book>>. Acesso em 8 nov. 2016.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PRAHALAD. C; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C ; KRISHNAN, M. **A nova era da inovação: impulsionando a cocriação de valor ao longo das redes globais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ARTIGO 2: O MAPA CONCEITUAL DA AGENDA OLÍMPICA 2020

Valéria Bitencourt

RESUMO

Considerando a necessidade da introdução de novas abordagens metodológicas que estimulem a criatividade e a capacidade analítica de gestores esportivos, este artigo apresenta o mapa conceitual da Agenda Olímpica 2020, instrumento de renovação do Movimento Olímpico, dos Jogos Olímpicos e do olimpismo em escala global. Estruturalmente a Agenda é composta por 3 temas globais; 5 temáticas norteadoras e 40 recomendações estratégicas que são gerenciadas diretamente por 14 grupos de trabalho. Entende-se que, satisfeita esta hierarquia seja possível identificar com maior grau de assertividade os pontos mais aproximados da entrega de valor da Agenda. À luz da abordagem *design thinking* examinam-se oportunidades para minimizar os riscos das tomadas de decisão, com destaque para ações estratégicas, táticas e operacionais projetivas de longo alcance, sugerindo-se que haja preparação para a mudança e ênfase na inovação. Neste nexos de entendimento reside finalmente a estratégia de preparação de gestores e pesquisadores bem como o resultado esperado de melhores práticas para a condução das mudanças pretendidas pela Agenda em foco.

Palavras-chave: Agenda Olímpica 2020; Mapa Conceitual; *Design Thinking*

ARTICLE 2: THE OLYMPIC AGENDA 2020 CONCEPTUAL MAPPING

ABSTRACT

Accounting on the need to introduce new methodological approaches that stimulate the creativity and analytical ability of sports managers, this article presents the conceptual map of the 2020 Olympic Agenda. In the light of the design thinking approach, opportunities to minimize the risks of decision-making have been sought out, taking into account some strategic, tactical and operational long-range actions, suggesting that there is preparation for change and emphasis on innovation. The structure of the Agenda is divided in 3 general themes, 5 guiding themes and 40 strategic recommendations that are managed directly by 14 working groups. Finally, it is understood that if this hierarchy satisfies the decision-making it will be possible to identify more accurately the points close to the result of the Agenda.

Keywords: Olympic Agenda; Mapping; Design Thinking;

INTRODUÇÃO

Resultado de um ano de consultas, discussões e debates, a criação da Agenda Olímpica 2020 – doravante Agenda – envolveu em termos abrangentes as partes interessadas do Movimento Olímpico - MO, entidades representativas, especialistas e sociedade (stakeholders). Aprovada por unanimidade na 127ª Sessão do Comitê Olímpico Internacional – COI, realizada em Mônaco, em dezembro de 2014, a Agenda passou a ser o documento referência das reformas que prometem “moldar o futuro do MO e Jogos Olímpicos - JO”. (IOC, 2014)

Tais reformas propostas totalizam 40 recomendações de sentido estratégico. Segundo Thomas Bach - presidente do COI e iniciador destas reformas que demarcam o posicionamento de sua gestão - “isoladamente as recomendações são como peças de um quebra-cabeça, quando integradas, fornecem uma visão clara do futuro e de como proteger a singularidade dos JO e fortalecer os valores olímpicos na sociedade”. Para tanto, ressalta que será necessário o engajamento das partes interessadas e, ainda, manter a própria entidade aberta para as mudanças pretendidas. (IOC, 2014)

Concordando com Rubio (2016 p.7), “por idealismo ou necessidade comercial, a Agenda propõe uma nova ordem olímpica”. Tais pretensões pautadas por “recomendações”, tem constituído sem regras fixas, direcionamentos de renovação do COI e dos stakeholders do MO, que poderão incorrer na perspectiva do ano de 2020 em reformulações da Carta Olímpica²², documento que rege os princípios, regras e estatutos do COI. Entretanto, posta esta nova ordem, embora aprovada sem restrições, para Andersen (2014) e Ahl (2015) muitas recomendações são colocadas de forma generalista, o que amplia o espaço da dúvida e interpretações diversas por parte da opinião pública, Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos - COJO's, dos Comitês Organizadores Nacionais - CON's e outras partes interessadas.

Em síntese, a Agenda surgiu “num tempo marcado pela complexidade, com uma enorme frustração pela ausência de soluções definitivas para os principais problemas sociais e o condicionamento crescente da escassez de recursos, impõe-

²² The Olympic Charter (OC) is the codification of the Fundamental Principles of Olympism, Rules and Bye-laws adopted by the International Olympic Committee (IOC). The following provisions of the previous edition of the Olympic Charter (in force as of 8 December 2014) were modified by the 128th Session in Kuala Lumpur on 2 August 2015.

se às governanças o desafio de procurar novos caminhos” (MARQUES, 2014. Nota de abertura). Neste sentido, num mundo pautado por problemas complexos²³ - multifacetados, com maior potencial de conflito entre as partes interessadas, como advertem Bossidy e Charan (2005) -, a discussão no âmbito da gestão encontra-se na capacidade de execução, e a inovação assume condição de fator crítico para a obtenção de sucesso em empreendimentos gerenciais, incluindo aqueles voltados para o esporte.

Dado o contexto de renovação do COI e das instituições a ele tributárias, cabe focalizar a linguagem corrente nos assuntos de gestão, hoje voltadas para o uso de representações gráficas, em especial na resolução de problemas. Dentre as novas abordagens metodológicas ora em utilização, o DT apresenta-se como disciplina integradora de diferentes áreas do saber. Segundo Brown (2010), explorar distintas possibilidades é a essência do DT cujas ferramentas são utilizadas como instrumentos para facilitar a compreensão da gestão de informações e dados podendo chegar a soluções inovadoras.

Escolhida a opção de se examinar a Agenda pelo filtro do design thinking, nos estudos preliminares não foram identificados na literatura estudos sobre o objeto de estudo com a mesma abordagem metodológica (busca por palavra-chave “Agenda Olímpica 2020 *Design thinking*” e “*Olympic Agenda 2020 Design Thinking*” nas bases GOOGLE SCHOLAR, SCOPUS e PROBASE, 2015 atualizada em 2016) para comparação e/ou discussão. Diante da ausência de experiências, este estudo manteve-se na perspectiva das partes interessadas no sucesso da Agenda quanto à visão clara dos objetivos macro de qualquer planejamento ou projeto. Como tal, este propósito foi entendido como um “mecanismo pelo qual a empresa organiza seus recursos e ações para alcançar seus objetivos” (ARGYRIS; COOPER, 2003 p. 1037) e ainda, que sem este entendimento a viabilidade da proposta da Agenda estaria sob o risco de descontinuidade. Isto posto, este estudo persegue a seguinte questão: qual é o roteiro estratégico das mudanças proposta nas bases da Agenda?

²³ Os Problemas complexos/Wick problems admitem mais de uma solução ou podem não ter soluções conhecidas gerando maior potencial de conflito entre as partes interessadas. Não podem ser tratados de forma linear. (ver MARQUES, 2014). No enfoque sistêmico “há dois tipos de problemas para resolver: 1) os bem definidos – solucionáveis com os métodos tradicionais e, 2) os complexos – que admitem mais de uma solução, nos quais requisitam métodos alternativos para entender o problema antes de oferecer soluções, às vezes mais de uma”. (DOSSIÊ HSM 2016 p. 25)

A busca da resposta à pergunta deste estudo tem como objetivo geral a elaboração do mapa conceitual a partir dos pontos centrais do roteiro estratégico de mudanças segundo as proposições da Agenda. Para tanto, os objetivos específicos congregam: a) identificar os pontos centrais que levam a execução/efetivação das recomendações; b) definir, a partir da abordagem DT a melhor ferramenta para a representação gráfica. Nestes termos, ligar os pontos e contribuir para o melhor entendimento da correlação dos objetivos basilares da Agenda - a saber: criar sustentabilidade, obter credibilidade e priorizar a juventude (IOC, 2014) - pela via de uma visão renovada de análise é o resultado esperado.

PRECEITOS TEÓRICOS

Design thinking

É consenso na literatura pesquisada neste estudo (NITZSCHE, 2012; MELO; ABELHEIRA, 2015; LIEDTKA, OGILVIE, 2015; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, BROWN, 2010), que há uma carência de definições precisas sobre a metodologia *design thinking*. Contudo, mostra-se convergente o entendimento sobre o direcionamento deste método à resolução de problemas, implicando didaticamente na revisão do presente para construir valor no futuro. Como percurso Razzouk e Shutte (2012) consideram o *design thinking* como um processo analítico e criativo que envolve uma pessoa em oportunidades para experimentar, criar e prototipar, recolher *feedback*, e redesenhar.

Segundo o Dossiê HSM Management (2016), nos últimos cinco anos, as ferramentas *design thinking*, *lean startup*, *canvas* e *storytelling* têm gerado interesse de gestores e estão inseridas nos programas de educação executiva internacionais. Após estudos sobre as particularidades de cada ferramenta, não detalhadas aqui, o *design thinking* diferenciou-se por lidar com problemas complexos, sendo utilizado geralmente para gerar novos modelos de negócios, desenvolver produtos/serviços ou rever processos internos, requisitos usuais na busca da inovação para criar valor.

Embora o referido dossiê destaque a similaridade desta ferramenta com o método científico no percurso da construção do conhecimento por hipóteses,

pesquisas, observações e experimentos, o mesmo ressalta o componente subjetivo da dependência do observador e sua capacidade criativa ao longo do processo. Este procedimento é finalmente equilibrado com o trabalho em equipe bem como desenvolvido em várias fases, não necessariamente sequenciais (imersão, análise e síntese, ideação e prototipagem). Por isso o *design thinking* apresenta uma série de técnicas e ferramentas colaborativas utilizadas para a coleta e classificação de informações. (NITZSCHE, 2012; MELO; ABELHEIRA, 2015; LIEDTKA; OGILVIE, 2015; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014; BROWN, 2010).

Neste estudo as fases desenvolvidas seguindo os indicativos da literatura compreendem: a) análise documental - para aproximação e enquadramento do problema (fase de imersão) e organização dos dados para criar padrões identificáveis (fase de análise e síntese), b) propor soluções para o problema (fase de ideação) e c) representação gráfica (prototipagem).

Para a construção do pensamento do DT, algumas ferramentas, comumente retratadas por representações gráficas, são sugeridas ficando a critério do designer/pesquisador escolher a que melhor atenda ao exercício dos raciocínios divergentes e convergentes. Tais ferramentas atendem à funcionalidade necessária para “criar novas possibilidades e reduzir riscos ao administrar as incertezas inevitáveis do crescimento e da inovação” com maior clareza. (LIEDTKA; OGILVIE, 2015 p.21) com maior clareza.

Mapa conceitual

Dentre as ferramentas utilizadas, os mapas conceituais são representações gráficas para a organização do conhecimento expressos por conceitos ligados por conectores em diferentes níveis de profundidade, metodologicamente elaborados a partir de uma questão focal provendo assim o contexto para uma situação, ideia ou projeto. (NOVAK; CAÑAS, 2010)

Complementando, Moreira (2012) considera que os mapas conceituais têm a funcionalidade de aliar didática com técnica flexível dispostas por diagramas indicando relações/conexões entre conceitos/palavras representativas, utilizados como estratégias destinadas à aprendizagem significativa. Sem uma regra fixa para

a representação, os mapas conceituais devem evidenciar por ancoragem significados atribuídos a relações no contexto de um corpo ou parte de conhecimentos. Estruturalmente, os diagramas podem ter uma ou mais dimensões, mas devem ser vistos como uma das possíveis representações de estruturas conceituais e explicados por quem os faz. Ao explicá-lo, a pessoa externaliza significados, sendo esta sua proposição de valor. Ainda segundo o autor citado, na proposição deste estudo os “mapas conceituais não buscam classificar conceitos, mas sim relacioná-los e hierarquizá-los”.

Adicionalmente, Liedtka e Ogilvie (2015 p.4) enfatizam que o DT, direcionado à resolução de problemas, “começa pelos clientes e a capacidade para criar um futuro melhor para eles”. Para estes autores, a principal razão para o fracasso das ideias de crescimento é o distanciamento das necessidades e interesses dos clientes e consumidores²⁴: “A forma mais segura de diminuir o risco de um projeto é pelo desenvolvimento de uma noção mais profunda em relação a ele”. (LIEDTKA; OGILVIE, 2015:61-62).

Do ponto de vista da Agenda, o tempo dado às condicionantes exigidas pelo DT ainda não permite inferências pormenorizadas, mas considera-se que o período para sua efetivação (2014-2020), exige tratamento ágil e diferenciado nas interpretações do método. E diante das evidências já aqui sugeridas quanto ao distanciamento dos objetivos macros na busca de soluções para implementação das recomendações da Agenda, é esperado que a academia assuma a responsabilidade de agente produtor de conhecimentos. Para isso, deve-se buscar abordagens renovadas para a formação de gestores mais preparados para atuar neste novo desafio, com seus riscos e oportunidades priorizadas.

METODOLOGIA

A pesquisa tem abordagem qualitativa, a estruturação desta proposição se configura da seguinte forma: a) quanto à natureza trata-se de uma aplicação objetivando a geração conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos,

²⁴ Neste estudo clientes e consumidores são entendidos como *stakeholders* – partes interessadas, com recorte para gestores esportivos.

baseada na experiência da autora na elaboração de mapas conceituais; b) quanto aos objetivos concerne a uma visão exploratória visando dar maior familiaridade e explicitação ao problema; e, c) quanto aos procedimentos, implica em trato documental com análise de informações dos dois documentos disponibilizados para livre consulta no sitio oficial da entidade proponente das recomendações ora em exame, intitulados *Olympic Agenda 2020: 20 + 20 Recommendations (IOC, s.d)* e *Olympic Agenda 2020: Context and Background (IOC, 2014)*, no período 2015/2016.

A delimitação deste estudo compreende a análise do “roteiro estratégico para a mudança” considerando as bases da Agenda, como antes aqui assinalado. Conforme informações dos documentos analisados de tais bases, “o que não está posto na Agenda permanece inalterado”. (IOC, 2014). Nestes termos, não faz parte do escopo desta pesquisa a análise da governança da entidade proponente, tampouco inferências particularizadas sobre as recomendações.

Assim posto, o recorte metodológico apresenta as seguintes delimitações: a) o tratamento dos dados está restrito a fonte oficial (Olympic.ORG – 2015-2016), e b) a abrangência da pesquisa é delimitada à área acadêmica. Portanto, as suposições/disposições contidas a hierarquia dos dados dispostos no mapa conceitual constituem interpretações da autora, embora preservadas as linguagem e terminologias utilizadas nos documentos referenciados.

Para a composição do mapa conceitual objetivado utilizou-se o software *Cmap Tools* (2016), disponível para livre acesso e que permite alterações/revisões pelo sistema de compartilhamento digital. Para atender à teoria sobre mapas conceituais, as denominações utilizadas para compor a hierarquia dos dados constantes do mapa conceitual em três níveis foram criadas para facilitação da representação. Não há especificação desta relação nos documentos analisados. O nível 1) macrotema (MAT) compreende: a tríade de valor – sustentabilidade, credibilidade e juventude, o nível 2) mesotemas (MET) – delimitam as temáticas norteadoras – pontos da mudança e, o nível 3) – microtemas – especificam os requisitos de mudança – recomendações.

ANÁLISE

No percurso da promoção do progresso através da mudança, os objetos de mudança - Sustentabilidade, Credibilidade e Juventude (MAT) são transversais a todas as temáticas norteadoras (MET) gerenciados pelos grupos de trabalho (GT) do Comitê Olímpico Internacional que agruparam o conjunto das recomendações estratégicas (MIT) direcionadas para o atingimento da questão focal da Agenda. Esta, por sua vez, é encontrada na documentação examinada sob o título “Como Salvar os Jogos Olímpicos e fortalecer os valores Olímpicos na sociedade”.

Neste contexto de análise os mesotemas compreendidos pela Agenda são: 1) Singularidade dos Jogos Olímpicos; 2) O Atleta no Coração do Movimento Olímpico; 3) Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano; 4) O Papel do COI: unidade e diversidade e 5) Estrutura e organização do COI. Tais agrupamentos foram gerenciados por quatorze grupos de trabalho no âmbito do COI em 2014, como detalhadas nos Quadros 1 a 5.

O quadro 1 apresenta o MET 1 – Singularidade dos Jogos Olímpicos.

Quadro 1 – Singularidade dos Jogos Olímpicos (MET 1)

TR (3)	GT 1 – PROCEDIMENTOS DE LICITAÇÃO
REC 1	Configurar o processo de candidatura como um convite
REC 2	Avaliar as cidades candidatas considerando principais oportunidades e riscos
REC 3	Reduzir os custos de candidatura
TR (2)	GT 2 – SUSTENTABILIDADE E LEGADO
REC 4	Incluir a sustentabilidade em todos os aspectos dos Jogos Olímpicos
REC 5	Incluir a sustentabilidade nas operações diárias do Movimento Olímpico
TR (3)	GT 3 – DIFERENCIAÇÃO DOS JOGOS OLÍMPICOS
REC 6	Cooperar estreitamente com outros organizadores de eventos esportivos
REC 7	Fortalecer relações com organizações para gerir o esporte para pessoas com diferentes habilidades
REC 8	Forjar relações com ligas profissionais
TR (3)	GT 4 - PROCEDIMENTOS PARA COMPOSIÇÃO DO PROGRAMA OLÍMPICO
REC 9	Definir um quadro para o Programa Olímpico
REC 10	Mover de um esporte-base para um programa de eventos-base
REC 11	Promover a igualdade de gênero
TR (2)	GT 5 – GESTÃO DOS JOGOS OLÍMPICOS
REC 12	Reduzir o custo e reforçar a flexibilidade da gestão dos Jogos Olímpicos
REC 13	Maximizar as sinergias com as partes interessadas no Movimento Olímpico

Fonte: A autora, 2016 com base em IOC (2014). Ref. TR = Total de recomendações (REC) por Grupo de Trabalho (GT).

Considerando a transversalidade do MAT “Sustentabilidade” em todos os mesotemas descritos no Quadro 1, observa-se a sobreposição de atividades no

Grupo de Trabalho 2 – Sustentabilidade e legados, ponto que merece maiores esclarecimentos em interpretações futuras, no entendimento deste estudo. A ênfase na proteção do diferencial do produto principal (*core business*) - singularidade dos JO -, reforça a intenção de maior aproximação com as partes interessadas na busca do diferencial competitivo, incluindo maior flexibilidade da entidade promotora, isto é o COI, na busca da sustentabilidade pretendida.

O Quadro 2 apresenta a composição do MET 2 – Atleta no Coração do Movimento Olímpico.

Quadro 2 - Atleta no Coração do Movimento Olímpico (MET 2)

TR (5)	GT 6 – PROTEÇÃO AO ATLETA LIMPO
REC 14	Fortalecer o 6º Princípio Fundamental do Olimpismo
REC 15	Mudar a filosofia para proteger os atletas limpos do Olimpismo
REC 16	Alavancar o fundo do COI de US\$ 20 milhões para proteger os atletas limpos
REC 17	Honrar os atletas limpos
REC 18	Reforçar o apoio aos atletas

Fonte: A autora, 2016 com base em IOC (2014). Ref. TR – Total de recomendações (REC) por Grupo de Trabalho (GT).

Conforme o Quadro 2, o MET 2 – Atleta no Coração do MO é gerenciado por 1 GT, responsável por 5 RECs. Este MET apresenta indicativos de maior interação dos macrotemas credibilidade e juventude, com ênfase nas mudanças de tratamento em relação ao “atleta limpo”. Nota-se neste meso tema o indicativo de aporte financeiro do COI, não revelados em outros micro temas. Ressalta-se que a ausência de dados financeiros - aportes/custos/investimentos - para implementação das recomendações dificulta a análise da viabilidade do macrotema Sustentabilidade, ponto a ser melhor detalhado por possíveis/renovadas interpretações.

No Quadro 3 (pág. 47) é disposto o MET 3 – Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano.

Quadro 3 – Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano (MET 3)

TR (1)	GT 7 – CANAL OLÍMPICO
REC 19	Lançar um Canal Olímpico
TR (5)	GT 8 - OLIMPISMO EM AÇÃO - INCLUINDO ESTRATÉGIA PARA A JUVENTUDE
REC 20	Formar parcerias estratégicas
REC 21	Reforçar a capacidade de defesa do COI
REC 22	Propagar a educação baseada nos valores Olímpicos
REC 23	Envolver-se com as comunidades
REC 24	Avaliar o esporte para o Programa Esperança
TR (1)	GT 9 – JOGOS OLÍMPICOS DA JUVENTUDE
REC 25	Rever o posicionamento dos Jogos Olímpicos da Juventude
TR (1)	GT 10 – POLÍTICA CULTURAL
REC 26	Misturar esporte e cultura

Fonte: A autora, 2016 com base em IOC (2014). Ref. TR= Total de recomendações (REC) por Grupo de Trabalho (GT).

A tarefa de “Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano” (MET 3) é destinada a 4 GTs, responsáveis por gerenciar 8 REC. (Quadro 3). O MAT Juventude é destaque no MET 3 - Manter o Olimpismo em ação 365 dias no ano. Para tanto, reforços em comunicação, aproximação com as comunidades e partes interessadas apresentam-se como pontos centrais da proposta de valor. Evidencia-se, na REC 21 – Reforçar a capacidade de defesa do COI e na REC 25 - Rever o posicionamento dos Jogos Olímpicos da Juventude uma mudança institucional sem especificações aparentes. Ressalta-se neste mesotema a necessidade da integração dos MATs credibilidade e sustentabilidade e, ainda, a dependência de esforços na formação de parcerias estratégicas – REC 20, para maior amplitude e possibilidade de êxito.

O Quadro 4 apresenta o escopo do MET 4 – O Papel do COI: unidade e diversidade.

Quadro 4 – O Papel do COI: unidade e diversidade (MET 4)

TR (3)	GT 11 – BOA GOVERNANÇA E AUTONOMIA
REC 27	Cumprir com os princípios básicos da boa governança
REC 28	Suporte e autonomia
REC 29	Ampliar a transparência
TR (3)	GT 12 - ÉTICA
REC 30	Reforçar a independência da Comissão de Ética do COI
REC 31	Assegurar a conformidade (da ética) <i>compliance</i>
REC 32	Fortalecer a ética
TR (4)	GT 13 – REVISÃO ESTRATÉGICA DE PATROCÍNIO, LICENCIAMENTO E MERCHANDISING
REC 33	Envolver patrocinadores nos Programas "Olimpismo em Ação
REC 34	Desenvolver um programa de licenciamento global
REC 35	Engajar os patrocinadores TOP com os CON's
REC 36	Estender acesso à marca olímpica para uso não-comercial

Fonte: A autora, 2016 com base em IOC (2014). Ref. TR = Total de recomendações (REC) por Grupo de Trabalho (GT).

Três GTs, gerenciam 10 RECs no MET 4 – O Papel do COI: unidade e diversidade, dispostos no Quadro 4. Pontos referenciais do macro tema Credibilidade e, por convergência, do MAT Sustentabilidade, incrementos de boa governança são reforçados no MET 4. Como prerrogativa de mudança, as proposições dos GTs 11 – Boa Governança e autonomia e 12 – Ética fornecem indicativos de necessidade de reforços estratégicos na busca da credibilidade institucional. A REC 36 - Estender acesso à marca olímpica para uso não-comercial apresenta-se no entendimento deste estudo como abertura de caminhos para a inovação, podendo ampliar a capacidade de entrega de valor para as partes interessadas e retorno institucional para a entidade proponente.

O MET 5 – Estrutura e organização do COI é detalhado no Quadro 5

Quadro 5 – Estrutura e organização do COI (MET 5)

TR (4)	GT 14 – MEMBROS DO COI
REC 37	Limitação da idade de membros do COI
REC 38	Implementar um processo de recrutamento-alvo
REC 39	Fomentar o diálogo com a sociedade e dentro do Movimento Olímpico
REC 40	Rever o âmbito e composição das comissões do COI

Fonte: A autora, 2016 com base em IOC (2014). Ref. TR = Total de recomendações (REC) por Grupo de Trabalho (GT).

A Estruturação e organização do COI (MET 5) é de responsabilidade de um GT e agrupa 4 RECs. (Quadro 5). Requisitos dos MATs Credibilidade e Sustentabilidade, a reestruturação da entidade promotora é enfatizada neste MET. A REC 39 sugere aproximação com o macrotema Juventude pela via do diálogo com a sociedade.

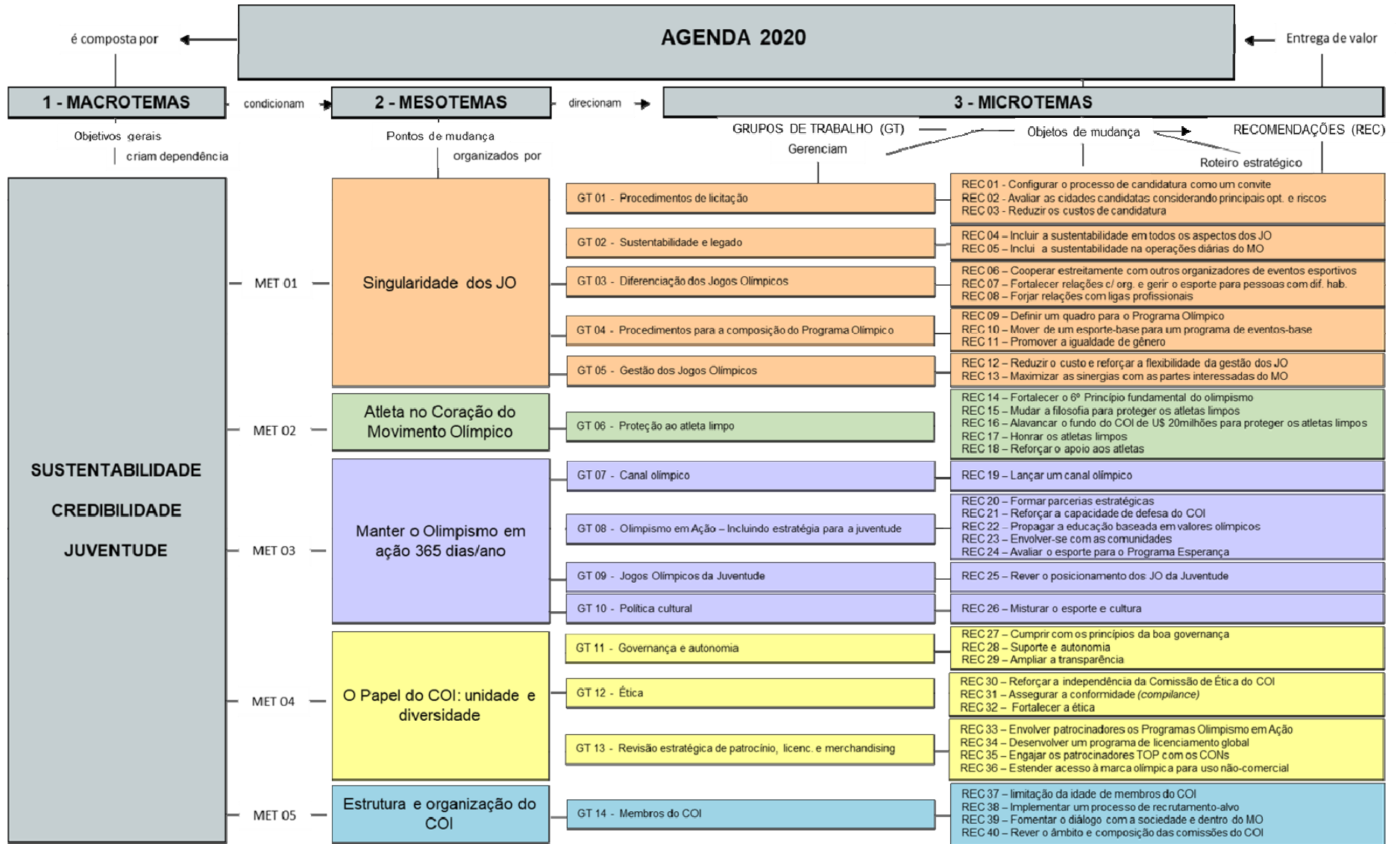
Assim disposto, iniciou-se a composição do mapa conceitual que elenca graficamente o roteiro da mudança.

A construção do mapa conceitual

Ajustada à questão focal - como proteger a singularidade dos Jogos e os valores olímpicos na sociedade? -, o mapa conceitual (Fig.5) retrata o roteiro

estratégico da mudança pretendida na proposição integral da Agenda. Dispostos segundo nomenclatura utilizada neste estudo, ressalta-se que a tríade de valor (MAT= 3) cria dependência em parte ou no todo nos pontos de mudança (MET= 5), os quais direcionam as tomadas de decisões dos objetos de mudança (MIT= 4). Para gerenciar esta correlação são eleitos 14 GTs. A Figura 5, pág 50, apresenta a composição do mapa conceitual da Agenda.

Figura 5 – O mapa conceitual da Agenda



Fonte: A autora, 2016 com base em IOC, 2014. Questão focal: Como proteger a singularidade dos Jogos e fortalecer os valores olímpicos na sociedade?

Conforme Fig. 5, pág 51, nota-se que o roteiro estratégico da mudança é muito mais abrangente, complexo e estruturado, do que o conjunto das 40 RECs isoladas.

Estruturalmente a Agenda é composta por 3 TMs; 5 temáticas norteadoras e 40 RECs estratégicas que são gerenciadas diretamente por 14 GTs. Entende-se que, satisfeita esta hierarquia seja possível identificar com maior grau de assertividade os pontos mais aproximados da entrega de valor da Agenda.

DISCUSSÃO

Com as rápidas mudanças nos mercados e no comportamento dos consumidores - mais proativos e exigentes -, a inovação assume fator crítico de sucesso para criação e/ou manutenção da vantagem competitiva sustentável de qualquer organização.

A abordagem *design thinking* se apropria de representações gráficas para expressar ideias/conceitos com maior clareza possível, tendo como requisito principal a simplicidade máxima com aprofundamento no processo do conhecimento para minimizar os riscos das tomadas de decisão.

Como uma das ferramentas norteadoras, o mapa conceitual assume a funcionalidade de guiar as tomadas de decisões para a solução de problemas a partir da visão sistêmica das ideias focais, diminuindo a complexidade sem, contudo, ignorá-la. (ANDRADE, 2006). A respeito desta integração do *design thinking* com a gestão e da utilização de ferramentas apoio, Liedtka e Ogilvie (2015) reforçam a necessidade de processos analíticos complementares cuidadosos que justifiquem os investimentos estratégicos na busca de inovações.

Neste sentido, o estudo ora apresentado deve ser entendido um recurso metodológico com linguagem representativa ampliando as possibilidades de inferências sobre as recomendações em seus extensos campos intervenientes.

Como resultado espera-se aproximar saberes e fazeres, estimulando observações contextualizadas pela via da propagação do aprendizado. Nestes termos, o mapa conceitual prototipado deve ser entendido como estudo em

progresso para análises mais aprofundadas. Contudo, sua concepção busca na convergência epistemológica entre a gestão esportiva e o *design thinking*, estimular os raciocínios indutivos, dedutivos e abduativos para melhor cognição.

Sobre riscos e oportunidades da execução, apontando os desafios técnico-operacionais dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, Toshiro Muto, CEO de Tóquio 2020, em entrevista coletiva durante os Jogos do Rio 2016 (LEISTER FILHO, 2016), ressalta o marco de ruptura temporal da fase de introdução das mudanças dispostas na Agenda. Segundo ela, “como a primeira olimpíada a colocar em prática as propostas da Agenda, Tóquio será guiada por três premissas fundamentais: sustentabilidade, credibilidade e juventude”.

Ratifica-se neste posicionamento conclusivo, a tríade de valor identificada neste estudo como um desafio assumido por uma das partes interessadas.

CONCLUSÕES

Se ainda no período dado, não se pode, todavia, inferir sobre os resultados finais da Agenda, é possível admitir que suas recomendações abrem espaço para ambientes de inovação pela via da colaboração, no qual o engajamento das partes interessadas é fator fundamental.

Observa-se sobretudo na tríade de valor (MAT) - sustentabilidade, credibilidade e juventude - a preocupação com questões de ordem global. Nos níveis meso e microtemas a atenção para as novas demandas políticas- econômicas - sociais - tecnológicas - ambientais tornam-se evidentes assim como a disposição da própria organização no caminho de revisão dos processos e procedimentos internos. Contudo, a viabilidade técnica-operacional das mudanças pretendidas é dependente das possibilidades, interesses e intenções dos diversificados ambientes de prática.

Para potencializar as oportunidades e minimizar os riscos das tomadas de decisão, com destaque para ações estratégicas, táticas e operacionais projetivas de longo alcance, sugere-se que haja preparação para a mudança e ênfase na inovação. Neste nexos de entendimento reside a estratégia de preparação de

gestores e pesquisadores bem como o resultado esperado de melhores práticas para a condução da mudança pretendida.

Assim sendo, este estudo apresenta o mapa conceitual do roteiro estratégico da mudança, ressaltando a interdependência dos pontos determinantes nos níveis

MAT, MET e MIT para decisões estratégicas com maior grau de assertividade. Em contas finais, o exercício prático de DT constitui uma metodologia adequada para a efetivação da Agenda.

Uma vez que a qualificação profissional é condição de melhores práticas, com efeito na área da gestão esportiva e no metamercaado que integra a ampla cadeia produtiva dos megaeventos, espera-se também que o mapa conceitual apresentado facilite a geração de *insights* na busca de inovações, nas teorias e nas práticas.

REFERÊNCIAS

AHL, Crister. Christer's corner: IOC Agenda 2020 suggests a 'business machine' with tendencies to hubris and negligence.. **Play The Game**: 18 fev. 2015. Disponível em: <http://www.playthegame.org/news/comments/2015/001_christers-corner-ioc-agenda-2020-suggests-a-businessmachine-with-tendencies-to-hubris-and-negligence/>. Acesso em: 13 jul. 2016.

ANDERSEN, Jens Sejer. IOC's Agenda 2020: a cautious answer to terrifying challenges. **Play the Game**. 09.dez..2014. Disponível em: <<http://www.playthegame.org/news/comments/2014/iocs-agenda-2020-a-cautious-answer-to-terrifying-challenges/>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

ANDRADE, Aurélio L. (et al). **Pensamento sistêmico**: caderno de campo, o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ARGYRIS, C.; COOPER C.. (Org.) **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo:Atlas, 2003.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 20015

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CMAP TOOLS. **Florida Institute for Human & Machine Cognition (IHMC)**. Disponível em: <<http://cmap.ihmc.us/?>>. Acesso em: 2 fev. 2016.

DESLANDES, A.; DACOSTA, L.; MIRAGAYA, A. (Ed.). **O futuro dos megaeventos esportivos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015

DOSSIÊ HSM. Design thinking, lean startup, canvas, storytelling...**Revista HSM Management**, n. 115. Mar./abr. 2016.

IOC. Olympic Agenda and Context Background, 9 dez. 2014. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-Context_and_background-ENG.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2015.

_____. **Olympic Agenda 2020: 20 + 20 Recommendations** (s.d). Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Olympic-Agenda-2020-20-20-Recommendations.pdf#_ga=1.89382611.995536436.1476312313>. Acesso em: 22 fev. 2015.

LEISTER FILHO, A. Tóquio quer aproveitar experiência do Rio 2016 e defende Jogos sustentáveis. 22 ago. 2016. **Revista Máquina do Esporte**. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/toquio-quer-aproveitar-experiencia-do-rio-2016-e-defende-jogos-sustentaveis_30989.html#ixzz4MbYCOMaS>.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T.. **A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

MARQUES, R. (Coord.). **Problemas complexo e governação integrada**. Edição Fórum para a Governação Integrada. Lisboa:Portugal, 2014. Disponível em: <<http://www.forumgovernacaointegrada.pt/index.php/noticias/146-publicacao-problemas-complexos-e-governacao-integrada-em-formato-e-book>>. Acesso em 8 nov. 2016.

MELO, A.; ABELHEIRA, R. **Design thinking & thinking design: metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema**. São Paulo: Novatec, 2015.

MOREIRA, M. **Mapas conceituais e aprendizagem significativa**. Instituto de Física - UFRGS 90501-970 Porto Alegre - RS, Brasil, Revisado em 2012. Disponível em: <<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/mapasport.pdf>>. Acesso em: 02 mar./03 2015.

NITZSCHE, R. **O que é design thinking?**. São Paulo: Rosari 2012

NOVAK, J. D.; CAÑAS, A..A teoria subjacente aos mapas conceituais e como elaborá-los. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa, v.5, n.1, p. 9-29 , jan.-jun. 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.uepg.br>>. Acesso em: 16 maio 2015.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

RAZZOUK, R; SHUTE, V. What Is design thinking and why is it important? Florida State University. **Review of Educational Research**, v. 82, n. 3, p. 330–348, Sept.r 2012. DOI: 10.3102/0034654312457429. © 2012 AERA. <http://rer.aera.net>

RUBIO, K. Agenda 20+20 e o fim de um ciclo para o Movimento Olímpico Internacional. **Revista USP**, São Paulo. n. 108, p. 21-28, jan./ fev./mar. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/118234/115760>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. (orgs).**Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014

CONSIDERAÇÕES GERAIS E TESE

Em resumo, a integração da lógica da criação, captura e entrega de valor da Agenda é sustentada pelo sistema de *crowdsourcing*, sendo o próprio instrumento resultado da cocriação de valor gerada pelas partes interessadas.

Percorrendo-se didaticamente a hierarquia estrutural do roteiro estratégico na forma da concepção da Agenda foram identificados: 3 TGs, 5 TNs 14 GTs responsáveis pela gestão direta das 40 RECs. Essas sínteses elaboradas (prototipadas), na compreensão do estudo, devem orientar progressivamente o processo decisório. Para potencializar as oportunidades e mitigar os riscos, com destaque para ações estratégicas, táticas e operacionais projetivas de longo alcance, sugere-se que haja preparação para a mudança com ênfase na inovação. Neste nexos de entendimento reside a estratégia de preparação de gestores e pesquisadores bem como o resultado esperado de melhores práticas para a condução da mudança pretendida.

Em conclusão, a tese a ser ressaltada no presente memorial consiste na confirmação do uso do DT como meio de esclarecimento e de utilização prática no lidar com as recomendações da Agenda, pois elas tornam-se viáveis na medida que são decompostas em segmentos de significados diversos mas de formato integrado e com sentido didático.

Adicionalmente e em conformidade com a solicitação da Agenda, entende-se que esta tese cumpre a solicitação de engajamento das partes interessadas – sobretudo do COI - para o sucesso do empreendimento assumindo os riscos inerentes da inovação metodológica. Neste particular, incorporou-se um processo de análise transdisciplinar nas áreas de conhecimento aqui referenciadas anteriormente. Em especial, pretende-se que a aplicação dos conhecimentos gerados na formação de futuros gestores contribua para o desenvolvimento dos temas globais da Agenda – a sustentabilidade, a credibilidade e a juventude.

Se ainda no período dado, não se pode, todavia, inferir sobre os resultados finais da Agenda, é possível admitir que suas recomendações abrem espaço para ambientes de inovação pela via da colaboração, no qual o engajamento das partes interessadas é fator crítico de sucesso.

REFERÊNCIAS

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CMAP TOOLS. Florida Institute for Human & Machine Cognition (IHMC). Disponível em: <<http://cmap.ihmc.us/?>>. Acesso em: 2 fev. 2016.

CACOO. Mind Map. Nulab. Online. Disponível em: <<https://cacoo.com/lang/en/home>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. **A inovação reversa**: descubra as oportunidades ocultas nos mercados emergentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHESGROUGH, H. **Modelos de negócios abertos**: como prosperar no novo cenário da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DOSSIÊ HSM. Design thinking, lean startup, canvas, storytelling... **Revista HSM Management**, n.115. mar-abr. 2016.

MARQUES, R. (Coord.) Problemas complexo e governação integrada. Edição Fórum para a Governação Integrada. Lisboa:Portugal, 2014. Disponível em: <<http://www.forumgovernacaointegrada.pt/index.php/noticias/146-publicacao-problemas-complexos-e-governacao-integrada-em-formato-e-book>>. Acesso em: 8 nov. 2016.

IOC. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE Olympic Agenda and Context Background, 9 dez. 2014. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-Context_and_background-ENG.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2015.

_____. Olympic Charter. In force as from 2 august 2015. September 2015. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf>. Acesso em: 13.02.2016; 18 nov. 2016.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **A magia do design thinking**: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa. São Paulo: HSM Editora, 2015.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PREUSS, H., DACOSTA, L., SCHÜTTE, N.; KÖNIGSTORFER, J. **Olympic Values Nowadays. Advanced Olympic Grant Research Programme** – IOC Olympic Studies Centre, Final Report, p. 10, Lausanne, 2015.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C.; KRISHNAN, M. **A nova era da inovação**: impulsionando a cocriação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011.

VIANNA, Mauricio (et al). **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro : MJV Press, 2012.

Produção acadêmica da autora na área do estudo

BITENCOURT, V. S.; DACOSTA, Lamartine Pereira. Inovações para a gestão de legados: governança olímpica e repositório de conhecimentos. In: Deslandes, A., DaCosta, L.P. ; Miragaya, A. (Org.). **O Futuro dos mega-eventos esportivos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015, v. 1. p. 190-201.

DACOSTA, L. P. ; MIRAGAYA, A. ; BITENCOURT, V. S. . Epistemological experiments in the perspective of sport in the global era. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 12, p. 74-77, 2012.

REIS, R. M.; TELLES, Silvio; BITENCOURT, V. S.; MOREIRA, Jorge Felipe F.; DACOSTA, L. P. Desafios da gestão esportiva nas competições nacionais de futebol: percepções e perspectivas. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v. 10, p. 53-60, 2011.

BITENCOURT, V. S. Logística da comunicação dos megaeventos esportivos: tecnologia da informação na rede de relacionamento da Campanha Rio 2016. In: DACOSTA, Lamartine; CORRÊA, Dirce; RIZZUTI, Elaine; VILLANO, Bernardo; MIRAGAYA, Ana (Org.). **Legado de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes/CONFED, 2008, v. 1. p. 479.

BITENCOURT, V. S. Planejamento do ciclo de vida dos projetos olímpicos e do valor agregado da cidade sede à franquias olímpica: um estudo exploratório com base no Pan 2007. In: DACOSTA, Lamartine; CORRÊA, Dirce; RIZZUTI, Elaine; VILLANO, Bernardo; MIRAGAYA, Ana (Org.). **Legado de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes/CONFED, 2008, v. 1. p. 227-237.

BITENCOURT, V. S. Logística da comunicação dos eventos olímpicos: tecnologia da informação na construção das redes de relacionamento. In: MORAGAS, Miquel de; DACOSTA, Lamartine (Org.). **Universidad y estudios olímpicos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Gama Filho, 2006. v. 1

BITENCOURT, V. S. Cenário da indústria do esporte e do marketing de eventos. In: DACOSTA, Lamartine. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. v. 1. p. 854-855.

DACOSTA, Lamartine Pereira; BITENCOURT, V. S.; NOGUEIRA, Leandro; MIRAGAYA, Ana Maria; MATSUDO, Victor; NOÉ, Rosangela; CARVALHO, Alexandre . Cenário de tendências gerais dos esportes e atividades físicas no Brasil. In: DACOSTA, Lamartine. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro: Shape, 2005. v. 1, p. 825.