



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Educação e Humanidades
Instituto de Educação Física e Desportos

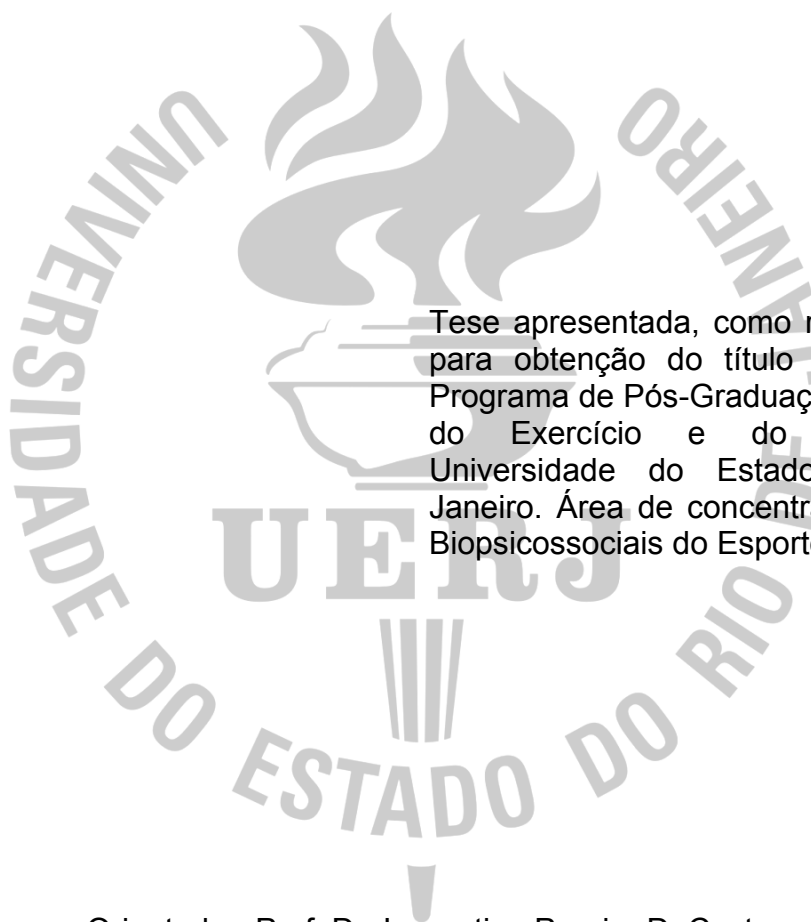
Rômulo Meira Reis

**Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™:
gestão e legados da candidatura ao pós-evento**

Rio de Janeiro
2017

Rômulo Meira Reis

**Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™:
gestão e legados da candidatura ao pós-evento**



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

Coorientador: Prof. Silvio de Cassio Costa Telles

Rio de Janeiro

2017

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

R375 Reis, Rômulo Meira.

Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014tm: gestão e legados da candidatura ao pós-evento / Rômulo Meira Reis. – 2017. 318 f.: il.

Orientador: Lamartine Pereira DaCosta.

Coorientador: Silvio de Cassio Costa Telles.

Tese (doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Educação Física e Desportos.

1. Copa do Mundo (Futebol) (20. : 2014 : Brasil) - Teses.
2. Esportes – Organização e administração – Brasil – Teses.
3. Eventos esportivos – Teses. 4. Políticas públicas – Teses.
I. Costa, Lamartine Pereira da, 1935-. II. Telles, Silvio de Cassio Costa. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Educação Física e Desportos. IV. Título.

CDU 796.332(81)

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

Assinatura

Data

Rômulo Meira Reis

**Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™:
Gestão e legados da candidatura ao pós-evento**

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 Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Aprovada em 07 de dezembro de 2017.

Banca examinadora:

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

Prof. Dr. Silvio de Cássio Costa Telles (Coorientador)
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

Prof^a. Dra. Flávia da Cunha Bastos
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Malina
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Marcos Felipe de Sá Magalhães
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Rodolfo de Alkmim Moreira Nunes
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

Rio de Janeiro

2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Luzia e Elcio,
fontes de amor, carinho e perseverança.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de todos os dias poder me tornar alguém melhor.

Aos meus guias, mentores e orientadores espirituais, pela dedicação, tolerância, paciência, conselhos e sabedorias passadas para alguém “cheio de defeitos” como eu.

Ao Posto Espírita de Caridade Bezerra de Menezes (PECBM), pela acolhida e ensinamentos. Em especial a Renato Souza, Elizabeth Gomes, Marcia, Elivan e José Carlos.

Ao professor Lamartine Pereira DaCosta, pela aposta em um garoto que o procurou no ano de 2010 lá em Foz do Iguaçu. Tenho muito orgulho de ser o último mestre e doutor orientado pelo senhor.

Ao professor – digo, irmão mais velho – Silvio Telles, pelas inúmeras conversas e orientações não só desta tese, mas de vida e carreira profissional.

Aos entrevistados, pelo conhecimento e tempo cedidos.

Aos professores pareceristas da banca, pelas contribuições e visões diferenciadas. Em especial a Flávia Bastos e ao amigo André Malina.

À professora Valéria Bitencourt, minha eterna mestra do curso de Administração da Universidade Gama Filho, hoje colega de trabalho da FACHA.

Aos meus colegas de curso Silvestre Cirilo Santos Neto, Geraldo Campestrini, Anderson Ribeiro, Luís Carlos Nery, Roberto Cláudio, Rodrigo Tadini, Paulo Rodrigo, Márcio Turini, Cristiano Belém e Marcelo Haiachi.

Aos meus alunos do Curso de Gestão Desportiva e do Lazer, da FACHA. Tenham certeza de que aprendi mais com vocês do que ensinei.

Aos meus pais, Luzia e Elcio. Sou o homem que sou pelo amor, carinho e educação dados por vocês!

Ao meu irmão, Pablo, e à minha melhor cunhada, Erica, pelo carinho.

À Renata Bispo, e família. Sem seu amor e carinho, chegar aqui não seria possível.

À Dinda, pelo amor, carinho e dedicação!

À Dani e ao Guigui.

Aos tios Raimundo e Marize, e família.

Ao meu tio, Professor Ricardo, pelo exemplo e estímulo aos estudos.

A minha tia Nilda, melhor exemplo de avó que tive.

A tia Mariza, Cris, Lili, Ricardo, Rogério, Priscila, Júlia, Jurandir, Vivi, Lucas e Luiz Gustavo, integrantes da casa do avô Édio, lugar da eterna alegria e bagunça.

Ao meu mestre Jorge Columá, pelos ensinamentos nas rodas de capoeira e rodas da vida.

Aos amigos incansáveis de treinos Ronaldo Sonyc, Tais Agbara e Gláucio Peixe.

A todos os amigos de trabalho da CBF, em especial Bernardo Zalan, Neivaldo Júnior, Cleone Silva, Arthur Figueiredo, Gustavo Pessoa, Pedro Hilário, Pedro Paulo, Sérgio Lopes, Marcelo Lopes, Rodrigo Lú, Ronilson Carvalho, André Rodrigues, Thiago Jannuzzi, Carlos Pires, Valesca Araújo, Eduardo Quadros, Fernando França, Cláudio Freitas, Nilo Penha, Elanie Lemos e Diogo Neto.

Ao Manoel Flores, Diretor de Competições da CBF, o qual não considero um chefe, mas sim um grande amigo que acreditou em mim e me deu oportunidades!

Aos amigos de infância Renatinho, Adriano e Raphael, pelos momentos de descontração e risadas no vídeo game. Vai, bônus!

Ao amigo Rafael Catão, e família.

Aos amigos do futebol e resenha de terças na Praça Manet. Ótima terapia!

Aos amigos que fiz nas viagens de trabalho: Artulino Novelletto e Régis Shiba (Porto Alegre/RS), Reginaldo Cordeiro (Curitiba/PR), Júnior e Lippe (Santa Catarina/SC), Hilário Felix (Belo Horizonte/BH), Miriam Neves (Brasília/DF), Diogo Carvalho (Cuiabá/MT), Luiz Vella (Santos/SP), Ansel Lancman e Mário Sergio (São Paulo/SP), Márcio Verry e Fabio Katayama (São Paulo/SP), Sidnei e Solimar (São Paulo/SP), Gustavo Vieira e Rafael (Vitória/ES), Nilton Mascarenhas e Marinho (Salvador/BA), Gilson Dórea (Sergipe/SE), Amadeu Rodrigues (João Pessoa/PB), Osmar Delboni e Josimar Carvalho (Fortaleza/CE), Murilo Falcão e Burégio (Recife/PE), Ruben e Gabriel (Natal/RN), Cristiano e Júnior Beltrão (Maceió/AL), Paulo Romano (Belém/PA), Mário e Sonny (Manaus/MA).

A todos que de alguma forma consumiram seu precioso tempo direcionando seu pensamento a mim, muito obrigado.

A ESTRADA

Você não sabe o quanto eu caminhei
Pra chegar até aqui
Percorri milhas e milhas antes de dormir
Eu nem cochilei
Os mais belos montes escalei
Nas noites escuras de frio chorei, ei, ei, ei
Ei, ei, ei, ei, ei, ei, ei

Você não sabe o quanto eu caminhei
Pra chegar até aqui
Percorri milhas e milhas antes de dormir
Eu nem cochilei
Os mais belos montes escalei
Nas noites escuras de frio chorei, ei, ei, ei
Ei, ei, ei, ei, ei, ei, ei

A vida ensina e o tempo traz o tom
Pra nascer uma canção
Com a fé do dia a dia encontro a solução
Encontro a solução

Quando bate a saudade eu vou pro mar
Fecho os meus olhos e sinto você chegar
Você chegar
Psicon! Psicon! Psicon! Psicon!

Quero acordar de manhã do teu lado
E aturar qualquer babado
Vou ficar apaixonado
No teu seio aconchegado
Ver você dormindo e sorrindo
É tudo que eu quero pra mim
Tudo que eu quero pra mim

Quero!
Quero acordar de manhã do teu lado
E aturar qualquer babado
Vou ficar apaixonado
No teu seio aconchegado
Ver você dormindo é tão lindo
É tudo que eu quero pra mim
Tudo que eu quero pra mim

Você não sabe o quanto eu caminhei
Pra chegar até aqui
Percorri milhas e milhas antes de dormir
Eu nem cochilei
Os mais belos montes escalei

Nas noites escuras de frio chorei, ei, ei, ei
Ei, ei, ei, ei, ei, ei, ei

Together, together

Meu caminho só meu pai pode mudar
Meu caminho só meu pai
Meu caminho só meu pai

Together, together

Meu caminho só meu pai pode mudar
Meu caminho só meu pai
Meu caminho só meu pai

Cidade Negra – Toni Garrido

RESUMO

REIS, Rômulo Meira. *Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™: gestão e legados da candidatura ao pós-evento*. 2017. 318 f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) - Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Esta tese investiga a seguinte questão: como se desenvolveram a gestão e os legados do megaevento esportivo Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™? Para tal, dividiu-se o megaevento nos períodos temporais de pré-evento, evento e pós-evento, produzindo três artigos que apresentam dinâmicas e nuances diferentes referentes à gestão e legados. Metodologicamente, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas não estruturadas do tipo guiada, e os dados secundários foram coletados pelas técnicas da pesquisa bibliográfica e documental. As análises das entrevistas são conduzidas seguindo o prescrito na análise de conteúdo de Bardin (2011), sendo sustentadas pelos dados secundários ao longo dos artigos. Os resultados mostram que, na fase de candidatura, pré-evento, a gestão se desenvolveu com aspirações da CBF em realizar o evento junto com estratégia política do Governo de promoção da imagem do Brasil. No período do evento, a gestão se estabeleceu entre FIFA, COL e Governo, e a FIFA visava lucros e interesses comerciais; o COL era o agente executivo responsável por operar o evento a serviço da FIFA; e o Governo tinha que cumprir as 11 garantias assinadas. Com a realização conjunta do evento, a FIFA em 2014 lucrou US\$ 141 milhões, o COL teve seus gastos regulados pela FIFA, estimados em torno de US\$ 15 milhões, e o Governo teve um gasto/investimento total de R\$ 27,12 bilhões, ainda com seus resultados duvidosos, sendo R\$ 8,38 bilhões em 12 arenas, apresentando um legado tangível com mais aspectos negativos do que positivos. No pós-evento, ocorreu a desmobilização de estruturas organizacionais (FIFA, COL e Governo). O evento deixou como legado: legado da imagem do país, legado do conhecimento e legado do evento si (tangíveis e deixados pelo evento), contudo, estes últimos revelam gastos de dinheiro público e obras não entregues. Em relação às 12 arenas, o legado possui pontos positivos por a infraestrutura que precisa de manutenção, e negativos com altos custos, pouco uso, corrupção e investigações em segredo de justiça.

Palavras-chave: Gestão. Legados. Arenas. Copa do Mundo FIFA.

ABSTRACT

REIS, Rômulo Meira. *FIFA World Cup 2014 Brazil tm: management and legacy of bidding process to post-event*. 2017. 318 f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) - Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

This doctoral thesis studies the following subject: How was the management and development for the Mega-Sport Event 2014 Brazil FIFA World Cup? Therefore, the mega event was divided in periods of time like bidding process (pre-event), event and post-event, in a production of three articles that presents different dynamics and nuances referring to management and legacies. The methodology used has obtained primary data, by unstructured guided type interviews e secondary data collected by bibliographic and documentary research techniques. Interview analyzes are conducted following the Bardin (2011) content analysis and are supported by secondary data throughout the articles. The results show that in the pre-event stage, management developed with CBF goal to manage the event along with the Government's strategy to promote Brazil's image. During the event, the management was established between FIFA, LOC and Government, where FIFA aimed at commercial profits and interests; LOC was the executive agent responsible for operating the event for FIFA Regulations; and the Government worked to comply for the 11 guarantees signed. After all, FIFA earned US\$ 141 million in 2014, the LOC had its expenses regulated by FIFA, estimated around US\$ 15 million, and Government with a total investment/expenditure of R \$ 27.12 billion still with its doubtful results, with R \$ 8.38 billion in 12 arenas featuring a tangible legacy with more negatives than positives. In the post-event, occurred a demobilization of organizational branches (FIFA, LOC and Government). The legacy event: legacy of the country's image, legacy of know-how and legacy of the event itself (tangible), however, the latter reveal spending of public money and undelivered working construction at infrastructure. For the 12 arenas, the legacy has positive points for the infrastructure that needs constantly maintenance, and negatives ones regarding high costs, little use, no tenants, corruption and current investigations that lies as a secret according to court orders.

Keywords: Management. Legacies. Arenas. FIFA World Cup.

RESUMEN

REIS, Rômulo Meira. *Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014 tm: gestión y legados de la candidatura para al post-evento*. 2017. 318 f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) - Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Esta tesis se está investigando la siguiente cuestión: Cómo se desarrolló la gestión y legados del megaevento deportivo Copa Mundial de la FIFA 2014 Brasil? Para ello, se dividió el megaevento en los períodos temporales de pre-evento, evento y post-evento, produciendo tres artículos que presentan dinámicas y matices diferentes referentes a la gestión y legados. Metodológicamente, se obtuvieron datos primarios a través de entrevistas no estructuradas tipo guiado, y datos secundarios recogidos por las técnicas de la investigación bibliográfica y documental. Los análisis de las entrevistas se conduce siguiendo lo prescrito en el análisis de contenido de Bardin (2011), siendo sostenidos por los datos secundarios a lo largo de los artículos. Los resultados muestran que en la fase de candidatura, pre-evento, la gestión se desarrolló con aspiraciones de la CBF en realizar el evento junto con estrategia política del Gobierno de promoción de la imagen de Brasil. En el período del evento, la gestión se estableció entre FIFA, COL y Gobierno, donde la FIFA tenía como objetivo beneficios e intereses comerciales; el COL era el agente ejecutivo responsable de operar el evento al servicio de la FIFA; y el Gobierno teniendo que cumplir las 11 garantías firmadas. Con la realización conjunta del evento, la FIFA en 2014 ganó 141 millones de dólares, el COL tuvo sus gastos regulados por la FIFA, estimados en torno a los 15 millones de dólares, y el Gobierno con un gasto/inversión total de R \$ 27,12 mil millones aún con sus resultados dudosos, siendo R\$ 8,38 mil millones en 12 arenas presentando un legado tangible con más aspectos negativos que positivos. Y en el post-evento, ocurrió con la desmovilización de estructuras organizacionales (FIFA, COL y Gobierno). El evento dejó como legado: legado de la imagen del país, legado del conocimiento y legado del evento si (tangibles y dejados por el evento), sin embargo, estos últimos revelan gastos de dinero público y obras no entregadas. En cuanto a las 12 arenas, el legado posee puntos positivos por la infraestructura que necesita mantenimiento, y negativos con altos costos, poco uso, corrupción e investigaciones en secreto de justicia.

Palabras-clave: Gestión. Legados. Arenas. Copa Mundial FIFA.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|--|-----|
| | Introdução | |
| Figura 1 - | Fases do evento Copa do Mundo FIFA 2014..... | 21 |
| Figura 2 - | Modelo organizacional Copa do Mundo FIFA 2014..... | 24 |
| Artigo 1 | Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ na Candidatura | |
| Figura 1 - | Processo de candidatura Copa do Mundo FIFA 2014..... | 50 |
| Artigo 2 | Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no evento | |
| Figura 1 - | Organograma Escritório FIFA..... | 72 |
| Figura 2 - | Parceiros/provedores de serviços FIFA..... | 72 |
| Figura 3 - | Organograma COL..... | 75 |
| Figura 4 - | Organograma SECOPA-POA..... | 81 |
| Figura 5 - | Responsabilidades e atribuições..... | 95 |
| Figura 6 - | Venue, Stadium e Site Manager 2014..... | 104 |
| Figura 7 - | Fluxo Duplo Report..... | 107 |
| Figura 8 - | Gestão e operações..... | 110 |
| Artigo 3 | Gestão e Legados da Copa Do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no pós-evento | |
| Figura 1 - | Organograma Escritório FIFA..... | 140 |
| Figura 2 - | FIFA, COL e Prestadores de serviços..... | 142 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Artigo 2 - Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no evento | |
| Gráfico 1 - Evolução custos/investimentos nas arenas..... | 119 |
| Gráfico 2 - Indicador global dos custos/investimentos nas arenas..... | 120 |
| Artigo 3 - Gestão e Legados da Copa Do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no pós-evento | |
| Gráfico 1 - Índice global de aproveitamento das arenas 2014-2017..... | 171 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Artigo 2 - Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no evento | |
| Tabela 1 - Fontes de recursos e valores das arenas..... | 115 |
| Tabela 2 - Custo por assento das arenas..... | 116 |
| Tabela 3 - Custo por assento das arenas (2) | 117 |
| Tabela 4 - Evolução dos custos das arenas..... | 118 |
| Tabela 5 - Indicadores de investimentos por arena..... | 118 |
| Artigo 3 - Gestão e Legados da Copa Do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no pós-evento | |
| Tabela 1 - Aproveitamento das arenas temporada 2014..... | 163 |
| Tabela 2 - Aproveitamento das arenas temporada 2015..... | 165 |
| Tabela 3 - Aproveitamento das arenas temporada 2016..... | 166 |
| Tabela 4 - Aproveitamento das arenas temporada 2017..... | 168 |
| Tabela 5 - Aproveitamento consolidado das arenas temporadas 2014- 2017..... | 170 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-------------|--|-----|
| Artigo 1 - | Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ na Candidatura | |
| Quadro 1 - | Fontes bibliográficas e materiais | 38 |
| Quadro 2 - | Categorias de análise | 39 |
| Quadro 3 - | Estrutura organizacional do Governo Federal | 41 |
| Quadro 4 - | Garantias governamentais | 47 |
| Quadro 5 - | Cidades e arenas candidatas | 48 |
| Quadro 6 - | Legados do pré-evento | 55 |
| Artigo 2 - | Gestão e legados da Copa do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no evento | |
| Quadro 1 - | Entrevistados x entidades organizadoras..... | 67 |
| Quadro 2 - | Fontes bibliográficas e materiais..... | 68 |
| Quadro 3 - | Categorias de análise..... | 69 |
| Quadro 4 - | Garantias Governamentais e Ministérios..... | 77 |
| Quadro 5 - | Estrutura organizacional do Governo Federal..... | 78 |
| Quadro 6 - | Estruturas organizacionais Estaduais/Municipais..... | 80 |
| Quadro 7 - | Resumo de atendimento das 11 Garantias Governamentais. | 94 |
| Quadro 8 - | Período de exclusividade das arenas..... | 102 |
| Quadro 9 - | Diferenças COT X CTS..... | 105 |
| Quadro 10 - | Arenas da Copa do Mundo FIFA 2014..... | 111 |
| Quadro 11 - | Operadoras de arenas..... | 121 |
| Artigo 3 - | Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA BRASIL 2014™ no pós-evento | |
| Quadro 1 - | Fontes bibliográficas e materiais | 138 |
| Quadro 2 - | Categorias de análise | 139 |
| Quadro 3 - | Estrutura organizacional do Governo Federal | 144 |
| Quadro 4 - | Estruturas organizacionais de Estados/Municípios | 146 |
| Quadro 5 - | Arenas e gestores 2014 e 2017 | 154 |
| Quadro 6 - | Arenas e construtoras | 156 |
| Quadro 7 - | Status do legado das 12 arenas | 158 |
| Quadro 8 - | Equipamentos x áreas funcionais | 160 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----|---|-----|
| | INTRODUÇÃO | 17 |
| 1 | ARTIGO 1 - GESTÃO E LEGADOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ NA CANDIDATURA | 33 |
| 1.1 | Resumo | 33 |
| 1.2 | Introdução | 34 |
| 1.3 | Materiais e métodos | 36 |
| 1.4 | Análise e discussão dos dados | 40 |
| 1.5 | Considerações finais | 56 |
| 1.6 | Referências – Artigo 1 | 58 |
| 2 | ARTIGO 2 - GESTÃO E LEGADOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ NO EVENTO | 63 |
| 2.1 | Resumo | 63 |
| 2.2 | Introdução | 64 |
| 2.3 | Materiais e métodos | 66 |
| 2.4 | Análise e discussão dos dados | 70 |
| 2.5 | Considerações finais | 122 |
| 2.6 | Referências – Artigo 2 | 125 |
| 3 | ARTIGO 3 - GESTÃO E LEGADOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ NO PÓS-EVENTO | 133 |
| 3.1 | Resumo | 133 |
| 3.2 | Introdução | 134 |
| 3.3 | Materiais e métodos | 136 |
| 3.4 | Análise e discussão dos dados | 139 |
| 3.5 | Considerações finais | 172 |
| 3.6 | Referências – Artigo 3 | 175 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 181 |

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE A – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido | 186 |
| APÊNDICE B – Script/roteiro com entrevistado Ricardo Trade | 188 |
| APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Ricardo Trade | 190 |
| APÊNDICE D – Entrevista Ricardo Trade | 192 |
| APÊNDICE E – Script/roteiro com entrevistado Fulvio Danilas | 210 |
| APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Fulvio Danilas | 212 |
| APÊNDICE G – Entrevista Fulvio Danilas | 214 |
| APÊNDICE H – Script/roteiro com entrevistado Aldo Rebelo | 234 |
| APÊNDICE I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Aldo Rebelo | 236 |
| APÊNDICE J – Entrevista Aldo Rebelo | 240 |
| APÊNDICE K – Script/roteiro com a entrevistada Luene Gomes Santos | 253 |
| APÊNDICE L – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Luene Gomes Santos | 255 |
| APÊNDICE M – Entrevista Luene Gomes Santos | 259 |
| APÊNDICE N – Script/roteiro com entrevistado Luciano Elias | 281 |
| APÊNDICE O – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Luciano Elias | 282 |
| APÊNDICE P – Entrevista Luciano Elias | 286 |
| APÊNDICE Q – Script/roteiro com entrevistado Orlando Silva | 298 |
| APÊNDICE R – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Orlando Silva | 300 |
| APÊNDICE S – Entrevista Orlando Silva | 302 |
| ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP | 312 |

INTRODUÇÃO

Ao ser mencionada a nomenclatura “megaeventos esportivos”, é natural que os nomes dos Jogos Olímpicos e da Copa do Mundo FIFA emergjam inicialmente, sobretudo por suas respectivas popularidades, renome e cobertura midiática atribuída. A classificação ou definição de um megaevento indicada por Allen (2003) surge em virtude do impacto econômico e da repercussão na mídia. Todavia, Hall (1992) propõe que se defina um evento como mega devido à sua grandiosidade em termos de público e aos impactos causados na infraestrutura, economia e finanças, política, mídia e TV, instalações esportivas e traços socioculturais da comunidade anfitriã. Outrossim, DaCosta et al. (2008) entendem que megaeventos são catalisadores de transformações sociais em curto, médio e longo prazo, causando impactos políticos, econômicos, socioculturais, turísticos e em termos de mídia, possibilitando legados para o país e cidade(s) sede(s).

Dessa forma, percebe-se que impactos e legados possuem diferenciação, ou seja, impactos gerados por um megaevento são de caráter sazonal e em geral com efeitos de curto e médio prazo. Estão relacionados a decorrências positivas ou negativas, provocam também transformações na sociedade anfitriã e geram resultados em termos econômicos, políticos e sociais para organização do evento em si (IOC, 2013; TAVARES, 2011). Por outro lado, o legado de megaeventos é uma referência aos “benefícios” gerados, uma herança deixada pelas estruturas planejadas e não planejadas, que pode atingir resultados com maior longevidade e interligando causas positivas e negativas (IOC, 2013; PREUSS, 2008; 2015).

Os efeitos do legado positivo margeiam a melhoria na mobilidade e desenvolvimento urbano, fortalecimento da imagem do país ou cidade sede, atração de recursos externos, potencialização de empregos e postos de trabalho, consumo em relação ao turismo e novas instalações esportivas (PREUSS, 2010; 2015). No entanto, as causas do legado negativo permeiam pelo endividamento do país ou cidade sede, dificuldade para cobertura das garantias acordadas para o evento, não entrega de obras, corrupção e superfaturamento, mancha a imagem do país, governo e órgãos administrativos do esporte, retirada de investimentos internacionais no país, redução na atividade turística, elevação de preços no país ou cidade sede devido à supervalorização e baixo aproveitamento das estruturas esportivas deixadas (PREUSS, 2015).

Para aprofundar a questão sobre legados, adotemos os fundamentos de DaCosta et al. (2008), que os categorizam em cinco possíveis vertentes:

a) Legado do evento em si – construções esportivas, empregos gerados e melhorias em infraestrutura;

b) Legados da candidatura do evento – planejamento e aprendizado com todo o processo;

c) Legados da imagem do país anfitrião ou cidade-sede – Projeção da imagem, projeção de futuras oportunidades econômicas, autoconfiança e nacionalismo;

d) Legados da governança – Planejamento, cooperação e participação de diversos órgãos envolvidos no processo de gestão do evento;

e) Legados do conhecimento – Proporcionado pela geração de informações, dados e conhecimento produzidos para realizar o evento.

Com essa extensão, os legados também podem ser qualificados como tangíveis e intangíveis (DACOSTA et al., 2008). O primeiro consiste em tudo o que for concreto e palpável, e normalmente competente à infraestrutura física deixada, tais como instalações esportivas, melhorias nos sistemas de transportes terrestres, aéreos ou metroviários. O intangível percorre os efeitos do saber, do conhecimento, da cultura e de processos atinentes à aprendizagem, elementos que não podem ser vistos ou tocados, mas sim observados, sentidos e/ou reproduzidos, geralmente absorvidos pelas pessoas, organizações e empresas que interagiram com o evento direta ou indiretamente.

Em experiências internacionais, existem desfechos negativos e positivos sobre legados de megaeventos esportivos. Os positivos podem ser representados através de bons planejamentos, organização e execução dos eventos, como são os cases mundiais dos Jogos Olímpicos de Barcelona, Espanha, em 1992, e Sidney, Austrália, nos anos 2000, cujos resultados para a primeira cidade foram aumento expressivo da atividade turística, e benefícios sobre a repercussão de sua imagem. Para a cidade de Sidney, a despoluição da Baía de *Homebush* e o aumento do turismo são as resultantes marcantes. Assim sendo, ambos os resultados são de origem não esportiva diretamente (DACOSTA et al., 2008; SARMENTO, 2013). Todavia, eles exigiram altos custos, estimados em US\$ 8.012 e US\$ 3.03 bilhões respectivamente, somente em investimentos em infraestrutura nas cidades sede (POYNTER, 2006).

Nas Copas do Mundo FIFA, edições de 1998 na França e Alemanha em 2006, as conclusões com legados são alavancadas pelo viés das instalações esportivas, resultando na melhoria da infraestrutura das cidades sedes, transportes e atividade turística. Na capital francesa, por exemplo, o *Stade de France* é responsável por revitalizar o subúrbio industrial da região de *Saint-Denis* através do desenvolvimento do metrô na região, o que conseqüentemente impulsionou a valorização imobiliária do local posteriormente. Além disso, o estádio fatura cerca de 100 milhões de euros/ano, sustentando-se por meio de eventos esportivos diferentes do futebol¹ (CALDAS, 2013; JONES LANG LASALLE, 2002).

Em Munique, a *Allianz Arena* é a única construção para a competição; os demais 11 estádios foram reformados ou já existiam no país, sendo que a arena foi fruto de um investimento de US\$ 1,9 bilhões, dos quais 40% foram de recursos públicos e 60% privados. Atualmente, a arena é palco de constantes partidas de futebol pelo campeonato nacional (*Bundesliga*), apresentando o melhor índice de utilização da Europa, com 33,3 espectadores por assento, casa do clube Bayer de Munique (ALM, 2012; BRANSKI et al., 2003).

Os resultados negativos para os países e cidades sedes atingem o alto grau de endividamento gerado para o anfitrião, por exemplo, as Olimpíadas de Verão em Atenas 2004, em que ainda não há uma conclusão por parte do governo grego; no entanto, o custo estimado ficou entre € 6 e € 10 bilhões, ampliando a crise econômica no país nos últimos anos (MACHADO, 2012). Destacamos ainda o alto custo para a realização desse megaevento com Beijing 2008 (China) - US\$ 43 bilhões, Londres 2012 (Inglaterra) - US\$ 14,3 bilhões, e Rio 2016 (Brasil) - R\$ 40,67 bilhões (HERMAN, 2012; GALLAS, 2014; ZERO HORA, 2017). Isso ocasiona desgaste da imagem do evento e, por isso, talvez se explique a rejeição das cidades de Graubünden, Munique, Estocolmo, Cracóvia e Oslo como candidatas a cidades-sede dos Jogos Olímpicos de Inverno em 2022 (PREUSS, 2015).

As Copas do Mundo FIFA têm o destaque negativo para os estádios deixados pelo evento, com baixo índice de utilização e problemas financeiros para mantê-los. Por exemplo, na edição de 2002, sediada por Japão e Coreia do Sul, cinco dos 10 estádios construídos dentro do território coreano são pouco utilizados pelo país, isto é, 50% são subutilizados (CORNELISSEN; SWART, 2006). Com a Copa do Mundo

¹ Rúgbi, atletismo, automobilismo, corridas de cavalo, vôlei de praia e até windsurfe.

FIFA 2010, na África do Sul, a situação é ainda mais complicada: seis dos 10 estádios construídos caíram em completo desuso para a modalidade futebol, apresentam prejuízos financeiros gerados pelo alto custo de manutenção e pouca sustentabilidade econômica (BRANSKI et al., 2013).

Portanto, a apuração dos resultados de um megaevento esportivo principalmente em termos de benefícios ou malefícios gerados ao país ou cidade sede, são discutíveis:

Megaeventos deixam consequências de longo prazo, positivas e negativas, sendo diferentes para cada um dos seus *stakeholders* (pessoas e entidades interessadas). Enquanto os organizadores do evento se concentram predominantemente na realização do mesmo, com pouca ênfase em suas consequências, cabe ao governo então a tarefa de garantir os resultados de longo prazo desejados, como uma justificativa e proteção dos investimentos dos contribuintes. (PREUSS, 2015, p.75).

Na realidade brasileira, a ascensão do país como anfitrião de megaeventos esportivos surge a partir do início do século XXI, quando o país se tornou potencial centro realizador destes. No período da chamada “década dos megaeventos”, em que a cidade do Rio de Janeiro se destaca, por meio da realização dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007, do Mundial Militar em 2011, da Jornada Mundial da Juventude em 2013, da 20ª edição da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, dos Jogos Olímpicos e dos Paralímpicos Rio 2016.

Nesse percurso, a “primeira²” experiência brasileira com megaeventos esportivos se reflete na concepção dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007, o que gerou expectativas positivas em termos de realização de um evento desse porte. Gnecco (2008) enuncia os seguintes legados deixados: a) Transporte; b) Tráfego; c) Social; d) Segurança; e) Habitação; f) Conhecimentos; g) Imagem da cidade; h) Emoções; e i) Cultura.

Focando em construções esportivas, destaca-se a parte tangível do legado:

Construção de instalações esportivas permanentes novas. Por exemplo: o Complexo Esportivo da Vila Militar com Hipismo, Tiro, Pentatlo Moderno, Hóquei sobre a grana e as instalações provisórias de Tiro com Arco, Futebol de 5, Futebol de 7; a Cidade dos Esportes: Arena Multiuso, Parque Aquático, Velódromo; o Estádio João Havelange etc. (GNECCO, 2008, p. 267).

² Destaca-se que em 1963 houve em São Paulo o primeiro Pan-Americano brasileiro, porém a dinâmica, as definições e o contexto de megaevento não se encaixam com época.

Entretanto, Reis, Telles e DaCosta (2013) revelam um lado negativo ao reforçarem que os equipamentos esportivos permanentes – Estádio Olímpico João Havelange (Nilton Santos), Arena Multiuso (Jeunesse Arena), Parque Aquático Maria Lenk e o Velódromo – significaram legados onerosos que custaram cerca de R\$ 620 milhões, e foram pouco aproveitados pela cidade-sede, principalmente no parâmetro esportivo, desenvolvendo pouco as modalidades esportivas no País. Exemplos disso são a reforma do Estádio Olímpico para os Jogos Olímpicos do Rio 2016; o não aproveitamento do Velódromo para as Olimpíadas Rio 2016, sendo necessária sua completa reconstrução; poucas competições recebidas pelo Parque Aquático Maria Lenk e pela Arena Multiuso, evidenciando o mau uso do erário público e caracterizando legados negativos para cidade.

Diante das consequências apresentadas, o Brasil – ao receber a Copa do Mundo FIFA e os Jogos Olímpicos Rio 2016, embora em anos diferentes, porém muito próximos – teve uma grande responsabilidade com a imagem do País. Além disso, necessitou atuar fortemente no gerenciamento dos projetos executivos para evitar que resultados negativos se repetissem.

Nessa linha de ação, a organização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ contou com um planejamento estratégico determinado a abranger os períodos de pré-evento e evento, assim como o pós-evento, conforme sugerido por Poit (2006) em organização de eventos esportivos. O lapso temporal dessas fases pode ser representado da seguinte forma:

Figura 1 – Fases do evento Copa do Mundo FIFA 2014



Fonte: Elaborada pelo autor.

- a) Pré-evento: Correspondente à fase (ou processo) de candidatura, levantamento de custos e orçamentos, formas de investimentos, parcerias, cidades candidatas a sedes, desenvolvimento do book de candidatura (*bid*), inscrição na FIFA, avaliação do *bid* pela FIFA, inspeção FIFA no país-sede, possíveis promessas de candidatura e toda estrutura usada para a fase, a qual se enquadra entre os anos 2003 – a partir da decisão da FIFA sobre a realização da Copa na América do Sul em 2014 (ZERO HORA, 2007) – até outubro de 2007, com a divulgação do Brasil vencedor do processo de candidatura;
- b) Evento: Com planejamento, estruturas organizacionais para a fase de evento, definição das cidades-sede, infraestrutura, assinatura de contratos, treinamento e execução das operações de transporte, segurança, serviços de saúde, energia, telecomunicações, instalações provisórias, alimentação, marketing, voluntariado, *fan fest*, gestão da competição, entre outros, cujos marcos estão entre 2007 (em outubro, após a vitória brasileira) e 2014 (primeira quinzena do mês de julho);
- c) Pós-evento: Desmobilização das estruturas organizacionais, legados deixados, conhecimento adquirido e benefícios gerados para a população com melhorias em infraestrutura das cidades-sede, isto é, o que a partir da segunda quinzena de julho de 2014 em diante foi consentido pelo evento.

A Copa tornou-se um catalizador de investimentos no País e nas cidades-sede, como mostra a Matriz de Responsabilidades, documento governamental que norteou prioridades e recursos financeiros. Entre os anos de 2011 a 2014, os valores investidos apresentaram aumentos e mudanças no quantitativo de obras, finalizando em R\$ 27,12 bilhões, distribuídos em 130 obras (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014).

Nesse período, não houve qualquer índice de crescimento apurado, além disso, 84% do valor foram oriundos de financiamento público em níveis federal, estadual e/ou municipal, por meio do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, da Caixa Econômica Federal, do Banco do Brasil, de

recursos estaduais e municipais. Os demais 16% foram captados com investimentos da iniciativa privada (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014).

A Matriz de Responsabilidades segmentou oito grandes áreas de atuação: A – Mobilidade Urbana – (*Bus Rapid Transit* (BRT); Monotrilho, Construções e/ou duplicações de vias; e Construção de terminais de ônibus); B – Estádios; C – Aeroportos; D – Portos; E – Telecomunicações; F – Segurança; G – Turismo; e H – Instalações Complementares (Copa das Confederações – evento teste).

Devido à amplitude em termos de legados tangíveis da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ apresentados por Ministério do Esporte (2014) em 130 obras, trabalhamos nesta tese predominantemente com o legado esportivo dos estádios deixados pelo evento, elencados a seguir:

- 1) Arena da Amazônia, em Manaus/Amazonas;
- 2) Arena Castelão, em Fortaleza/Ceará;
- 3) Arena Pernambuco, em São Lourenço da Mata/Pernambuco;
- 4) Arena das Dunas, em Natal/Rio Grande do Norte;
- 5) Arena Fonte Nova, em Salvador/Bahia;
- 6) Estádio Nacional Mané Garrincha, em Brasília/Distrito Federal;
- 7) Arena Pantanal, em Cuiabá/Mato Grosso;
- 8) Mineirão, em Belo Horizonte/Minas Gerais;
- 9) Maracanã, no Rio de Janeiro/Rio de Janeiro;
- 10) Arena Corinthians, em Itaquera/São Paulo;
- 11) Arena da Baixada, em Curitiba/Paraná;
- 12) Beira-Rio, em Porto Alegre/Rio Grande do Sul;

Entretanto, para formatar uma conceituação e nomenclatura adequada entre estádios e arenas, destacando que há escassez de normas ou regulamentação que defina claramente esses significados no Brasil, optou-se por empregar o termo “arenas”, seguindo a mesma qualificação sugerida por Portugal (2009) em que instalações esportivas especiais voltadas para o espetáculo esportivo estão englobadas por estádios, arenas, ginásios multiuso, e etc.

Além disso, mensurar ou determinar se o legado de um megaevento esportivo foi positivo ou negativo é algo ainda questionável em virtude de variáveis a serem consideradas, tais como: período de avaliação, planejamento, ponto de vista analisado, seja por governo, comitê organizador, população ou entidade proprietária

do evento, período de tempo em que foi avaliado e finanças do evento (PREUSS, 2010, 2015). Porém, em razão dos escândalos de corrupção e problemas políticos presentes no Brasil, há incidência de pontos negativos sobre o legado das 12 arenas, como destaca Mattos (2017), sobre a suspeita de cartel, pagamento de propinas a políticos para obtenção de benefícios a favor das empreiteiras e irregularidades no financiamento em pelo menos 10 das 12 arenas.

Na parte gerencial, a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ teve a ação de três organizações³: FIFA, Comitê Organizado Local – COL, e Governo Federal, todas focadas em realizar o evento. Essas organizações se diferenciavam em interesses, características, objetivos e, especialmente, em suas respectivas estruturas organizacionais, as quais, para Maximiano (2004), revelam responsabilidades, autoridades e hierarquias entre as pessoas ou grupos, e linhas de comunicações, normalmente representadas ou compreendidas por organogramas.

Repetindo o efetuado nas Copas de 2006 Alemanha e de 2010 África do Sul, a edição brasileira teve o seguinte arquétipo representado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Organizacional Copa do Mundo FIFA 2014



Fonte: Elaborada pelo autor.

³ Organizações – “Sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (MAXIMIANO, 2004, p.26).

a) FIFA - Entidade esportiva organizadora, responsável e detentora dos direitos de propriedade do evento;

b) COL - Organização criada para gerenciar o evento e intermediar as operações entre FIFA e Governo Federal, cuja responsabilidade era da Confederação Brasileira de Futebol (CBF);

c) Governo Federal - Abrangendo esferas distintas e segmentações, sendo federal, estadual ou municipal, que em maio de 2012, o qual passou a ter um representante federal trabalhando diretamente no COL.

Parent e Chappellet (2015) reconhecem essa coexistência, à qual se atribui bom relacionamento, entendimento e harmonia entre as organizações para que a gestão⁴ do evento esportivo, as operações e os projetos não sejam comprometidos por divergências internas de qualquer tipo. Por isso, fez-se necessária a execução de operações complexas de médio a longo prazo, que exigiram interações entre as organizações e os órgãos do País e/ou cidades anfitriãs, ou seja, ações profissionais planejadas antecipadamente, dotadas de conceitos administrativos para obtenção dos resultados desejados inerentes ao evento (POIT, 2006).

Um dos projetos de grande complexidade desenvolvidos por esse modelo de gestão foi concepção da Lei Federal nº 12.663/12, Lei Geral da Copa (BRASIL, 2012b), que causou polêmicas e discussões referentes às cotas de gratuidades para idosos, indígenas, estudantes, pessoas com deficiência e ao consumo de bebida alcoólica nos estádios durante a competição, até que o produto final fosse conhecido em junho daquele ano; como também os desdobramentos para definir, por exemplo, quais seriam as cidades-sede; quais obras seriam executadas e de que forma se realizariam; quais seriam os responsáveis diretos; e como seriam financiadas (pagas).

Diante do exposto, temos o cenário de um modelo organizacional conhecido publicamente, que segue edições anteriores da competição, porém há um desconhecimento sobre a estrutura organizacional e operações da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™. Além disso, os resultados dos investimentos realizados no evento não foram mensurados; os legados deixados, principalmente, os das 12

⁴ Gestão, nesse sentido, trata-se de aplicar o conceito de planejar, coordenar, liderar e controlar conhecendo implicitamente o ambiente, no caso o Brasil, em termos de cultura, economia, social, político e tecnológico (PIRES; SARMENTO, 2001).

arenas, não sustentam ainda uma posição positiva ou negativa referente aos seus desfechos, causando divergências e lacunas a serem respondidas. Nesse contexto, esta tese tem como proposta central responder à seguinte questão norteadora: **dentro das fases de candidatura (pré-evento), evento e pós-evento, como se desenvolveram a gestão e os legados do megaevento esportivo Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™?**

Para o alcance da defesa, a tese proposta está dividida em três artigos que representam as três fases do evento, mantendo correlação entre si.

No artigo 1 intitulado **Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ na candidatura** temos como **problema**: Dentro da fase de pré-evento como se desenvolveu a gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014? O **objetivo geral** é identificar e analisar as peculiaridades oriundas da gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 na fase do pré-evento; e os **objetivos operacionais** são: (i) Identificar a estrutura organizacional montada para o gerenciamento da Copa do Mundo FIFA 2014 na fase de pré-evento; (ii) Revelar o processo de candidatura; (iii) Verificar os orçamentos/investimentos iniciais planejados para a Copa do Mundo FIFA 2014; (iv) Examinar as dificuldades de gestão ocorridas no pré-evento; e (v) Detectar os legados da fase de pré-evento.

No artigo 2, intitulado **Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ no evento**, o **problema** é: Considerando a fase de evento, qual o desenvolvimento da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014? O **objetivo geral** consiste em analisar a Copa do Mundo FIFA 2014 durante o período de evento sob a perspectiva da gestão. Os **objetivos específicos** são: (i) Revelar as estruturas organizacionais montadas para o gerenciamento do evento; (ii) Identificar e compreender responsabilidades e atribuições dos organizadores; (iii) Explicar o funcionamento da gestão e das operações do evento; (iv) Analisar os legados tangíveis das arenas; (v) Examinar custos/investimentos realizados nas arenas; e (vi) Desenvolver um indicador dos custos/investimentos nas arenas.

No artigo 3, **Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ pós-evento**, o **problema** investigado é: Qual o legado das 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™? Tem como **objetivo geral** desenvolver um panorama sobre os legados das 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ e, como **objetivos específicos**: i) Detectar como ocorreu o processo de desmobilização das estruturas organizacionais montadas para o evento; ii) Apontar os legados deixados

pelo evento; iii) Analisar os legados deixados pelas 12 arenas; e iv) Verificar como os legados das 12 arenas foram aproveitados nas competições de âmbito nacional.

Proposta de tese

Esta tese sustenta uma versão representativa de como se desenvolveu a gestão e legados do megaevento esportivo Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™. Para tal, defendemos a divisão do megaevento em períodos temporais de pré-evento, evento e pós-evento, apresentando dinâmicas e nuances diferentes referentes à gestão e aos legados.

No pré-evento, ocorrido entre os anos de 2003 e 2007, a gestão se desenvolveu com aspirações e anseios da CBF em realizar o evento no Brasil, fazendo com que a entidade agisse de maneira independente, seguida da aproximação do Governo Federal, que por sua vez aliou a estratégica política de promoção da imagem do País à oportunidade de tornar-se sede. Essa conjuntura fez com que o Governo fornecesse um ambiente político favorável a discussões, debates e alinhamentos de interesses internos para que a CBF elaborasse o *bid* de candidatura e simultaneamente apresentasse ao Governo as exigências FIFA para a realização do evento.

No período de realização do evento, entre 2007 e 2014, a gestão foi estabelecida pelas três entidades organizadoras (FIFA, COL e Governo), as quais possuíam interesses e atribuições distintas. A FIFA visava lucro, garantir interesses comerciais e zelar pela imagem do evento; o COL tinha como atribuição ser um agente executivo, tendo que operar para o sucesso do evento a serviço da FIFA; e o Governo tinha que cumprir as 11 garantias assinadas com um viés político incluso, pois a Copa também se tratava de uma estratégia de governo. Assim os três trabalharam em conjunto e realizaram o evento; a FIFA em 2014 lucrou US\$ 141 milhões (FIFA, 2015); o COL teve seus gastos regulados pela FIFA, estimados em torno de US\$ 15 milhões, e sem contas apresentadas publicamente; o Governo com gastos/investimentos totais de 27,12 bilhões com resultados duvidosos, sendo R\$ 8,38 bilhões só em arenas apresentando um legado tangível com mais aspectos negativos do que positivos até então.

E no pós-evento, a partir de segunda quinzena de julho de 2014, ocorreu com a desmobilização de estruturas organizacionais (FIFA, COL e Governo), porém os

governos estaduais e municipais participantes conduziram suas respectivas desmobilizações guiadas por interesses casuístas e pessoais. O evento deixou como legados: a imagem do País, o conhecimento e o legado do evento si (tangíveis e deixados pelo evento), contudo estes últimos revelam gastos de dinheiro público e obras não entregues, mesmo após três anos do evento Copa. Em relação às 12 arenas, o legado revela pontos positivos – a infraestrutura, que precisa de manutenção, e negativos – altos custos, pouco uso, corrupção e investigações conduzidas em segredo de justiça.

Relevância

Como esporte de massa no Brasil, o futebol elenca diversos trabalhos acadêmicos que transcendem as ciências humanas, sociais aplicadas e da saúde. Especificamente em termos de gestão do futebol, apesar de não tão vastos, são encontrados trabalhos como os de Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), Brunoro e Afif (1997), Carravetta (2006), Chateubriand (2011), Leoncini e Silva (2005), Mosca (2006), Reis (2014), Santos (2002), Spessoto (2008), entre outros. Por outro lado, sobre o evento Copa do Mundo FIFA, encontram-se disponíveis trabalhos que seguem uma linha historiográfica ou esportiva, ou ainda uma análise da mídia produzida sobre a competição.

Dadas essas condições, percebe-se que poucos materiais tratam ou sequer discutem sobre a gestão do evento Copa do Mundo FIFA em si, ainda mais abordando designadamente a gestão de um mundial realizado no Brasil. Portanto, o quadro citado revela o quanto é oportuna e inovadora a realização deste estudo na área de concentração da Educação Física, Esporte, Exercício e Cultura, dentro dos projetos de pesquisa referentes a abordagens psicossocioculturais do Esporte do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Ética em pesquisa

A escolha por utilizar dados primários oriundos de entrevistas implicou o cumprimento de toda a parte legal sobre ética em pesquisa exigida para que o trabalho tenha legitimidade e legalidade. Assim, antes de realizar qualquer investida

em nosso propósito, montamos um projeto específico para o caso e o submetemos, através da Plataforma Brasil, à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, conforme preconizam as Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012 e 2016).

Após longo processo, o projeto foi registrado sob o número de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE 46715315.0.0000.5257, obtendo o Parecer Consubstanciado do CEP positivo através do número 1.213.917, de 03/09/2015 (vide Anexo A). Portanto, toda a condução das entrevistas, assim como do trabalho e p produto final estão devidamente amparados e aprovados pelas normas legais exigidas.

Referências – Introdução

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José Trindade. **A nova gestão do futebol**. FGV Editora, São Paulo, 2002.

ALLEN, Johnny et al. **Organização de gestão de eventos**. LTD. tradução Maria Philbois Toledo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ALM, Jens. **World Stadium Index**: built for major sporting events – bright future or future burden? Danish Institute for Sports Studies. 2012. Disponível em: <http://www.playthegame.org/media/1965212/world_stadium_index_final.pdf>. Acesso em: 26 abr. 17.

BRANSKI, Regina Meyer; NUNES, Elisa Eroles Freire; LOUREIRO, Sérgio Adriano; LIMA JR, Orlando Fontes. Infraestruturas nas copas do mundo da Alemanha, África do Sul e Brasil. **Caderno Metrôpoles**, São Paulo, v.15, n. 30, p. 557-582, dez, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cm/v15n30/2236-9996-cm-15-30-0557.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 16.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 466/12. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Lei nº 12.663, de 5 de junho de 2012b. Lei Geral da Copa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12663.htm>. Acesso em: 02 ago. 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 510/16. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

BRANSKI, Regina Meyer; NUNES, Elisa Eroles Freire; LOUREIRO, Sérgio Adriano; LIMA JR, Orlando Fontes. Infraestruturas nas copas do mundo da Alemanha, África do Sul e Brasil. **Caderno Metrôpoles**, São Paulo, v.15, n. 30, p. 557-582, dez, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cm/v15n30/2236-9996-cm-15-30-0557.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

BOOTH, Wayne C.; COLUMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. Tradução Henrique A. Rego Monteiro. 2. ed. São Paulo: Martins Fortes, 2005.

BRUNORO, Jose Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CALDAS, Allan. O estádio que esnoba futebol. **O Globo**, Rio de Janeiro, 05 mar. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/o-estadio-que-esnoba-futebol-7742459>>. Acesso em: 26 abr. 17.

CARRAVETTA, Elio Salvador. **Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo**. Porto Alegre, RS: AGE, 2006.

CHATEUBRIAND, Luiz Filipe. **Futebol brasileiro: um novo projeto calendário**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2011.

DACOSTA, Lamartine Pereira. et al. (Org.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

GNECCO. J. R. Apontamentos sobre a realização e os legados dos jogos pan-americanos 2007. In: DACOSTA, L. P. et al. (Org.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 265-270.

HALL, C. M. **Hallmark tourist events: impacts, management and planning**. Londres, 1992.

IOC. **Olympic Games: legacies and impacts**. Library. Olympic Studies Centre. January, 2013.

IOC. **The legacy of the Olympic Games 1984 – 2000**. Moragas, M.; Kennet, C.; Puig, N. (Org.). Lausanne: Olympic Museum, 2003.

JONES LANG LASALLE. **An achievable goal: stadiums, arenas and urban regeneration**. May, 2002. Disponível em: <http://www.jll.co.uk/united-kingdom/en-gb/documents/jll_uk_stadiums_arena_regeneration.pdf>. Acesso em: 08 out. 14.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Marcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n.1, p. 11-23, jan.-abr., São Paulo, 2005.

MATTOS, Rodrigo. Delações geram suspeitas sobre obras em 10 dos 12 estádios da Copa-2014. **UOL ESPORTE**. 12 abr. 17. Disponível em: <<https://rodrigomattos>>.

blogosfera.uol.com.br/2017/04/12/delacoes-levantam-suspeitas-sobre-10-dos-12-estadios-da-copa-2014/?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 17 jul. 17.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades consolidada**. Ministério do Esporte. dez.14. Brasília, 2014.

MOSCA, Hugo Motta Bacêllo. **Fatores institucionais e organizacionais que afetaram a profissionalização da gestão do departamento de futebol dos clubes**. Rio de Janeiro: PUC-RIO: 2006.

OLIVEIRA, Alberto de. O emprego, a economia e a transparência nos grandes projetos urbanos. In: **Congresso Internacional da Associação de Estudos Latino-Americanos**, 28, 2009, Rio de Janeiro.

PARENT, Milena M.; CHAPPELET, Jean-Loup (Org.). **Routledge handbook of sports event management**. Taylor and Francis Group. EUA. Nova York: Routledge, 2015.

PIRES, Gustavo Manuel Vaz da Silva; SARMENTO, José Pedro de Rebocho Lopes. Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88-133, 2001.

POIT, Davi Rodrigues. **Organização de eventos esportivos**. 4. ed. São Paulo: Phorte, 2006.

PORTUGAL. Decreto-Lei 141/09 de 16 de junho de 2009. Consagra o Novo Regime Jurídico das Instalações Desportivas de Uso Público. Lisboa, Diário da República, 2009.

POYNTER, Gavin. **From Beijing to bow bells: measuring the Olympics effect**. Working Papers in Urban Studies: London East Research Institute. March 2006 (tradução Fernando Telles).

PREUSS, Holger. Impactos econômicos de megaeventos: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. In: DACOSTA, Lamartine Pereira et al. (Org.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 79-90.

PREUSS, Holger. The conceptualization and measurement of mega sport event legacies. **Journal of Sport & Tourism**, v.12(3-4), p.207-227, 2010.

PREUS, Holger. Estruturando os conceitos de legado dos Jogos Olímpicos. In: DESLANDES, Andrea; DACOSTA, Lamartine; MIRAGAYA, Ana. (Org.). **Futuro dos megaeventos esportivos – inovações pós Copa 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016**. Rio de Janeiro. Editora: Engenho, Arte e Cultura, 2015. p. 75-91.

REIS, Rômulo Meira; TELLES, Silvio de Cássio Costa; DaCOSTA, Lamartine Pereira. Estádios da Copa de 2014: perspectivas de um legado. **Revista Pensar a Prática**, Goiânia, v.16, n.2, p.566-582, abr./jun., 2013.

REIS, Rômulo Meira. **Gestão do Campeonato Brasileiro de Futebol: economia, política, mídia e tv.** 1. ed. Curitiba-PR: Editora Prismas, 2014.

SANTOS, Luiz Marcelo Vídero Vieira. **A evolução na gestão no futebol brasileiro.** 2002. 104 f. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Governo, FGV/EAESP, São Paulo, 2002.

SARMENTO, Claudia. Despoluição feita em Sydney virou marco dos jogos olímpicos. **O Globo**, 30 jun. 2013. Atualizado em 01 jul. 13. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/despoluicao-feita-em-sydney-virou-marco-dos-jogos-olimpicos-8861232>>. Acesso em: 04 abr. 17.

SPESSOTO, Rubens Eduardo Nascimento. **Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorística a gestão competitiva.** 2008, 141p. Dissertação de Mestrado em Educação Física. Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

TAVARES, Otávio. Megaeventos esportivos. **Revista Movimento**, Porto Alegre, v. 17, n. 03, p. 11-35, jul./set. 2011.

VEYNE, Paul Marie. **Como se escreve a história.** Lisboa, Portugal Editora 70, 1998.

ZERO HORA. Cronologia da candidatura do Brasil à Copa do Mundo de 2014. **Zero Hora**. 30 out. 2007. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/sc/qualidade-de-vida-sc/19,0,1662987>>. Acesso em: 13 ago. 17.

ZERO HORA. Gasto com o Rio 2016 ultrapassa os R\$ 40 bilhões. **Zero Hora**. 16 mar. 17. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/olimpiada/noticia/2017/03/gasto-com-o-rio-2016-ultrapassa-os-r-40-bilhoes-9749566.html#showNoticia=XG9HQkI3T0AyNjl2MjQ5MDI4MTczNTcwMDQ4IWR5MTcxNTk0MjczNTczNTEzMjA5MjlpQzDMzOTgzNTIzNDQwMzc5ODIyMDg9amcmZFptZIBLUUY4Rk8pa0o>>. Acesso em: 28 jul.17.

1. ARTIGO 1 - GESTÃO E LEGADOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ NA CANDIDATURA

1.1 Resumo:

A organização de um megaevento esportivo requer o desenvolvimento de estratégias que maximizem as possibilidades de sucesso do evento. No caso da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 não foi diferente, e suas ações começaram a acontecer muito antes da partida de abertura em 12/06/14. Assim, o problema investigado neste artigo é: dentro da fase de pré-evento, como se desenvolveu a gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014? O objetivo geral foi identificar e analisar as peculiaridades oriundas da gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 na fase do pré-evento. Os objetivos operacionais foram: (i) Identificar a estrutura organizacional montada para o gerenciamento da Copa do Mundo FIFA 2014 na fase de pré-evento; (ii) Revelar o processo de candidatura; (iii) Verificar os orçamentos/investimentos iniciais planejados para a Copa do Mundo FIFA 2014; (iv) Examinar as dificuldades de gestão ocorridas no pré-evento; e (iii) Detectar os legados da fase de pré-evento. Metodologicamente, coletaram-se dados primários com entrevista concedida pelo Ex-Ministro do Esporte Orlando Silva, e secundários, por meio das técnicas da pesquisa bibliográfica e documental. Por fim, a entrevista foi avaliada à luz da análise do conteúdo de Bardin (2011). Os resultados apontam para legados conquistados na fase de pré-evento através do conhecimento gerado com vivência do processo de candidatura; e o fortalecimento da imagem do Brasil como organizador de megaeventos. Como dificuldades, foram detectadas: falta de integração entre os organizadores, demora na definição das obras e cidades sedes, ausência de orçamentos iniciais e falta de transparência na publicitação do *bid*.

Palavras-chave: Gestão do esporte, Candidatura, Legados, Copa do Mundo FIFA 2014.

1.2 Introdução

Sediar um megaevento como a Copa do Mundo FIFA significa uma oportunidade para um país tornar-se “vitrine mundial”, atraindo holofotes voltados para si e sua gestão frente ao evento, gerando e produzindo expectativas positivas em prol do seu desenvolvimento através de um projeto bem executado, como foi o caso da edição alemã em 2006 (BRANSKI et al., 2013).

Por outro lado, há um sério risco de o gerenciamento do projeto não produzir resultados expressivos, causando insatisfações e problemas tais como foram apresentados na edição da Copa do Mundo FIFA de 2002, Japão e Coreia, em que cinco dos 10 estádios construídos pela Coreia são pouco utilizados pelo país (CORNELISSEN; SWART, 2006). Fato semelhante aconteceu na Copa do Mundo FIFA de 2010, na África do Sul, com a incidência de subutilização de estádios, desuso para a modalidade futebol, prejuízo sobre o investimento realizado, alto custo de manutenção do equipamento esportivo e pouca sustentabilidade econômica em seis dos 10 estádios construídos (BRANSKI et al., 2013).

A Fédération Internationale de Football Association (FIFA) confirma que qualquer membro associado de federações nacionais de futebol pode ser concorrente a sediar qualquer uma de suas oito⁵ competições, porém, devido à popularidade e fama, a Copa do Mundo FIFA é mais disputada. Para fazer-se elegível à candidatura, é necessário passar pelo chamado *bidding process*, processo de candidatura, ato comum a qualquer futuro anfitrião (FIFA, 2016). Nessa ação, o candidato se oferece voluntariamente a receber o evento, como também apresenta concordância às exigências e normas FIFA, as quais vão desde infraestrutura física, estádios, sistemas de transporte, hotelaria e desenvolvimento das cidades, ao plano para aproveitamento do legado (*legacy plan*) (FIFA, 2016).

Ao país-sede cabe a responsabilidade de proporcionar às delegações participantes (equipes), ao público em geral, à imprensa, entre outros, infraestrutura adequada para abrigar as partidas da competição dentro do período de um mês

⁵ Copa do Mundo FIFA, Copa do Mundo FIFA Feminina, Copa do Mundo FIFA Sub-20, Copa do Mundo FIFA Feminina Sub-20, Copa do Mundo FIFA Sub-17, Copa do Mundo FIFA Feminina Sub-17, Copa do Mundo FIFA de Futebol de Areia e Copa do Mundo FIFA de Futsal.

(BRANSKI et al., 2013). Dessa maneira, sem um planejamento estratégico⁶ bem elaborado, as chances de sucesso ao receber a Copa do Mundo FIFA diminuem.

O processo de candidatura corresponde ao período de idealização, entrega ou submissão do projeto, até a divulgação do resultado da eleição para sediar a competição, ou seja, a concepção de um pré-evento. Segundo Poit (2006), a organização de um evento esportivo pode seguir uma sequência lógica segmentada em fases de pré-evento, evento e pós-evento. Portanto, o pré-evento de uma Copa do Mundo FIFA reside na centralização e esforços voltados ao planejamento estratégico, que é produzido dentro da realidade do país, “futuro anfitrião”, frente às exigências FIFA.

Um dos benefícios desse processo é o incremento na cooperação entre organizações do futebol, mídia, cidades-sede, parceiros comerciais, governo, entre outros, dentro do país candidato (FIFA, 2016). No caso da candidatura brasileira, isso se mostra através do empenho conjunto entre CBF e Governo, seja em níveis federal, estadual ou municipal, ou na elaboração do projeto inicial apresentado no processo de candidatura e estudos para aceitação das exigências e garantias FIFA.

Sob a ótica de legados, DaCosta et al. (2008) revelam que um dos legados possíveis produzidos antes mesmo de o evento ocorrer é o da candidatura por meio do planejamento inicial, podendo-se considerar também o legado do conhecimento adquirido e produzido com a experiência. Dessa maneira, independentemente de os resultados para sediar o evento obterem êxito ou não, esse legado se estabelece para o país e pessoas envolvidas no processo, podendo ser aproveitado para captação e organização de novos eventos.

Encaixando os acontecimentos dentro do período temporal vivenciado, percebe-se o marco inicial do pré-evento da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ a partir do anúncio público da FIFA em sete de março de 2003, de que o continente a receber a futura edição da competição seria o Sul-Americano, tornando o país provável candidato. O término da fase ascende com a divulgação da vitória brasileira para sediar o evento em 30 de outubro de 2007 (VEJA, 2007; ZERO HORA, 2007).

Assim sendo, prosseguiu a jornada para Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ no pré-evento, contudo, mesmo com a cobertura da imprensa pouco foi

⁶ Processo pelo qual uma organização, uma vez realizada a análise do ambiente no qual se encontra e definidos seus objetivos a médio e longo prazo, elege (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir seus objetivos e define os projetos a serem executados para o desenvolvimento destas estratégias. (ROCHE, 2002, p. 25).

revelado sobre a gestão da copa durante o processo de candidatura até o resultado final.

Nesse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão: dentro da fase de pré-evento, como se desenvolveu a gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014? O objetivo geral é identificar e analisar as peculiaridades oriundas da gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 na fase do pré-evento. Já os objetivos operacionais são: (i) Identificar a estrutura organizacional montada para o gerenciamento da Copa; (ii) Revelar o processo de candidatura; (iii) Verificar os orçamentos/investimentos iniciais planejados; (iv) Examinar as dificuldades de gestão ocorridas; e (v) Detectar os legados da fase de pré-evento.

1.3 Materiais e Métodos

Este artigo, no que tange aos objetivos, possui características descritiva e explicativa por visar expor aspectos e detectar causas que contribuíram para a existência do objeto de estudo através de uma experiência profunda e heterogênea (GIL, 1999; 2010; VERGARA, 2012) – no caso, o desenvolvimento da gestão do megaevento Copa do Mundo FIFA 2014 no pré-evento.

O esforço para coleta de dados concentrou-se em entrevista, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Assim, foram captados dados primários, de natureza qualitativa, como também dados secundários de natureza qualitativa e quantitativa.

Quanto aos dados primários, seguimos o conceito de entrevista de elite sugerido por Gillham (2000). Esse tipo de entrevista é realizado com pessoas detentoras de notório saber sobre o assunto tratado na pesquisa, como diretores, gerentes de empresas, doutores, especialistas ou alguém com conhecimento técnico específico. Nessa mesma linha de ação, Thiollent (1986) afirma que se pode ter como referência as afirmações de um único informante de notório saber no tópico abordado durante pesquisas.

Isso posto, a ferramenta selecionada para obtenção dos dados primários foi a entrevista não estruturada do tipo guiada, seguindo os preceitos de Gay (1976), cujo

objetivo é desenvolver um script/roteiro⁷ em que o pesquisador aplica a entrevista, podendo conduzir a dinâmica adaptando a linguagem, alterando a sequência e questões, se necessário, similar a uma conversa informal, até que as áreas de interesse sejam abrangidas.

O informante de elite participou ativamente da gestão do evento no período focal trabalhando pelo Governo Federal no nível de direção conforme apresentado:

Orlando Silva de Jesus Júnior (Orlando Silva) – Ministro do Esporte entre 2006 e 2011, esteve à frente da campanha pela candidatura do Brasil para o evento, atuou com todo planejamento durante o pré-evento e parte do evento, até se afastar do Ministério.

A entrevista foi gravada, transcrita e teve o Termo de Livre Consentimento e Esclarecido recolhido, segundo preconizam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Resoluções 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012 e 2016). A pesquisa possui Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE 46715315.0.0000.5257, obtendo o Parecer Consubstanciado do CEP positivo através do número 1.213.917, de 03/09/2015 (vide Anexo A).

Para os dados secundários, aplicamos as técnicas da pesquisa bibliográfica e documental, seguindo as indicações de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009). Esses métodos diferenciam-se por suas fontes: enquanto a pesquisa bibliográfica vale-se de fontes acadêmicas tradicionais, como livros, capítulos, revistas/periódicos, anais, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, etc.; a pesquisa documental apresenta materiais específicos, direcionados ao objeto do estudo, tais como: bancos de dados, relatórios, anotações, slides, vídeos, gravações, sites, ofícios, cartas, fotos ou outros documentos que não receberam algum tipo de análise ou tratamento analítico.

Aplicamos o conceito recomendado por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), classificando, categorizando e quantificando todas as fontes secundárias.

⁷ O script/roteiro foi exposto a apreciação de três especialistas na área de gestão do esporte que realizaram suas contribuições a fim de melhorar a ferramenta. Assim, obtivemos a versão final para aplicá-lo.

Quadro 1 – Fontes bibliográficas e materiais

| Categoria | Classificação | Quantidade |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------|
| Fontes Bibliográficas | Artigo | 07 |
| | Capítulo de livro | 05 |
| | Livro | 05 |
| | Monografia | 01 |
| | Total | 18 |
| Documentos | Carta de acolhimento garantias | 01 |
| | Documentos FIFA | 06 |
| | Decreto Federal | 03 |
| | Manual Governo Federal | 01 |
| | Matriz de responsabilidades | 09 |
| | Relatórios FIFA | 06 |
| | Relatório Governo Federal | 01 |
| | Reportagem eletrônica | 09 |
| | Site FIFA | 01 |
| | Total | 37 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

De posse dos dados, recorremos a Bardin (2011) para tratar os primários, pois a autora afirma que a análise de conteúdo é um “recurso indispensável” para explorar entrevistas. Dessa forma, seguimos os três passos previstos: a) pré-análise: com a leitura flutuante das entrevistas, dimensão e direção de análise; b) exploração do material: por meio de análise temática focada na compreensão do desenvolvimento da gestão do megaevento na fase de candidatura, codificando 30 unidades de registro, cinco unidades de contexto, que deram origem a três categorias (expostas no Quadro 2); (c) tratamento dos resultados e interpretações: através da realização de inferências produzidas a partir de parágrafos ou falas do entrevistado destacadas, as quais geram interpretações e análises (causas ou variáveis inferidas), sendo sustentadas, ampliadas, ou mesmo confrontadas com o auxílio dos dados secundários (indicadores ou referências).

Quadro 2 – Categorias de análise

| Unidades de Registro | Unidades de Contexto | Categorias |
|-----------------------------|---|--------------------------|
| Grupo de técnicos | Órgãos executivos e pessoas envolvidas com a gestão do evento | Estrutura organizacional |
| Assessores | | |
| Gabinete do Ministro | | |
| Ministério | | |
| CBF | | |
| Comitê Interministerial | | |
| Suporte | Dados e informações para elaboração de dossiê de candidatura | Processo de candidatura |
| Documentos | | |
| Estudos | | |
| CBF | | |
| Projeto | | |
| Diálogo | Concorrência, seleção de cidades sedes e tomadas de decisão | Processo de candidatura |
| Colômbia | | |
| Bastidores | | |
| Cidades sedes | | |
| Governos | | |
| Garantias | | |
| Arenas | Legados do pré-evento | Gestão e legados |
| Soft Power | | |
| Imagem do Brasil | | |
| Potencia | | |
| Investimentos | | |
| Infraestrutura | Gerenciamento e ações recorrentes ao pré-evento | |
| Prefeitos | | |
| Governadores | | |
| Projetos | | |
| Dificuldades | | |
| Gestão | | |
| Experiência | | |
| Aprendizado | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.4 Análise e discussão dos dados

Estrutura Organizacional

As próximas linhas se concentram em identificar a estrutura organizacional montada para o gerenciamento da Copa do Mundo FIFA 2014 na fase de pré-evento. Para tal, seguimos o conceito apontado por Maximiano (2004), segundo o qual a estrutura organizacional mostra com clareza as atribuições e responsabilidades de pessoas dentro organização, revelando as esferas de comunicação, hierarquias e funções, representadas normalmente por um organograma.

Nesse aspecto, observa-se a declaração do entrevistado sobre a forma do Ministério de Esporte (ME) se organizar para iniciar estudos e planejamentos:

[...] nós tínhamos um grupo de [...] técnicos de ministério, algumas referências, assessores... que cuidavam do projeto né... da qual Alcino Reis que foi uma peça chave na... nessa fase prévia, mas nós avançamos na estruturação de uma secretaria específica só após a decisão de realização do Mundial, nessa fase anterior era um trabalho coordenado mais pelo gabinete do ministro. (ORLANDO SILVA).

Conforme Maximiano (2004), na montagem de uma estrutura organizacional existem critérios, dentre os quais a departamentalização funcional, que visa atribuir trabalho e responsabilidade específicos, tais como finanças, marketing ou operações. Com isso, a presença de um grupo de pessoas dentro do ministério designadas para tratar do tema revela o começo de uma estruturação interna.

A estrutura organizacional no pré-evento estava centralizada com o ME, porém atingia maior âmbito dentro do Governo Federal:

[...] na verdade nós tínhamos um núcleo no ministério, mas tínhamos apoio em vários ministérios, na Casa Civil, no Ministério da Fazenda, no Ministério do Planejamento... nós tínhamos em vários ministérios interlocução com assessores quase sempre ligados aos ministros das pastas e esse pequeno comitê que uma fase foi informal, depois se transformou no Comitê Interministerial com a participação de bastantes ministérios, creio que uns 18 ministérios [...]. (ORLANDO SILVA).

O ME capitaneava as ações assumindo a posição de coordenação. O denominado comitê exposto pelo entrevistado na verdade trata-se de um Grupo de

Trabalho Interministerial formalizado por Decreto Presidencial de 1º de novembro de 2006 (BRASIL, 2006). Assim, montamos um esquema para representar a estrutura organizacional no nível do Governo Federal:

Quadro 3 – Estrutura Organizacional do Governo Federal

| Grupo | Agentes Envolvidos |
|------------------------------------|--|
| Grupo de Trabalho Interministerial | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministério do Esporte (coordenador) 2. Casa Civil da Presidência da República 3. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão 4. Ministério da Fazenda 5. Ministério das Relações Exteriores 6. Ministério da Justiça 7. Ministério das Cidades 8. Ministério do Turismo |

Fonte: Adaptado de Brasil (2006).

Discordamos de Ribeiro et al. (2017), que denominam essa estrutura como institucional, sustentados pela definição de Maximiano (2004), segundo a qual a estrutura organizacional tem como critério a departamentalização, e nesse sentido existe a criação de um departamento para exercer uma função específica.

Analisando a composição em face das declarações, pode-se notar uma estrutura de pequeno porte evoluindo para uma estrutura mais complexa, confirmando a premissa de Maximiano (2004) em relação às mudanças de estruturas. Observa-se que as comunicações eram informais, as quais poderiam gerar descrédito e desorganização (MAXIMIANO, 2004). Além disso, detecta-se desacordo em relação ao quantitativo de ministérios envolvidos nessa fase; contudo, em 2010, já com o País confirmado como sede, a estrutura passou a ter até mais que 18 ministérios, como já mencionado (BRASIL, 2010 e 2011).

Para Damo e Oliven (2013), à participação em uma Copa do Mundo FIFA como país-sede atribui-se um nível de exigência diferente da participação como seleção. Nesse aspecto, Parent e Chappelet (2015) revelam que a federação local, entidade voltada à prática e à administração esportiva, exerce um duplo papel, ou seja, atua como seleção participante do Mundial e organizador, através da composição de um Comitê Organizador Local que normalmente é instituído após o vencimento da fase de candidatura. Portanto, na Copa do Mundo FIFA 2014, a

Confederação Brasileira de Futebol (CBF) demandou como participante (seleção brasileira) e organizador.

Não obstante, buscamos evidências sobre a existência de um Comitê Organizador ou mesmo um grupo de trabalho que caracterizasse alguma estrutura organizacional da CBF durante o pré-evento, e não encontramos. Porém, acreditamos que a CBF abordava o assunto com um grupo reduzido de pessoas liderado pelo então presidente, Ricardo Terra Teixeira, e sua filha, Joana Havelange, que, com a composição oficial do Comitê Organizador Local (COL) em 2013, passou a exercer o cargo de Diretora Administrativa (COL, 2014).

Processo de candidatura

Essa categoria está pautada no objetivo de revelar o processo de candidatura; assim, buscamos seguir uma ordem lógica dos fatos, realizando as análises e discussões atinentes ao tema.

A FIFA disponibiliza a qualquer membro associado (federação nacional) a possibilidade de candidatar-se a sede da Copa do Mundo⁸ (FIFA, 2016). Nesse contexto, com o anúncio do Comitê Executivo da FIFA, em agosto de 2000, referente ao rodízio entre os continentes, não havia expectativa concreta sobre o Brasil, mesmo porque não se sabia ao certo qual continente seria o provável anfitrião. Foi somente em 2003 que a decisão da FIFA declarando que o continente da edição do Mundial em 2014 seria a América do Sul tornou o Brasil forte candidato a país-sede (ZERO HORA, 2007).

Todavia, há indicativos de que, nos bastidores, essa deliberação era sondada:

[...] nós mantivemos sempre um diálogo positivo com a CBF, Confederação Brasileira de Futebol, e eu me recordo que o presidente então Ricardo Teixeira, quando decidiu apresentar a candidatura brasileira nos procurou pra informar que o Brasil pleitearia... salvo engano, a mim é uma decisão... política da FIFA, uma decisão talvez não formal, mas uma decisão informal... de que caberia a América do Sul [...]. (ORLANDO SILVA).

Em relação ao rodízio de continentes, a FIFA argumentou a estratégia de difundir o futebol pelo mundo, porém Gauthier (2011) discorda, reiterando que a

⁸ Ao ser candidato a uma Copa do Mundo FIFA, automaticamente torna-se sede da Copa das Confederações, a qual é uma competição FIFA utilizada como evento teste, além do direito de participar de ambas.

decisão era política. Por exemplo, no ano 2009, a FIFA abriu concorrência para as edições de 2018 e 2022 da competição. No relatório de avaliação de candidaturas, FIFA (2010e), destaca-se que, para 2018, todos os candidatos eram europeus, com a divulgação sobre a Europa como continente; para 2022, apresentaram-se Austrália, Holanda e Bélgica, Japão, Coreia do Sul, Catar, Espanha e Portugal, e Estados Unidos, uma vez que não houve comentários sobre quais seriam os “próximos continentes”, portanto, há países de diferentes continentes concorrendo. Então, corroboramos com Gauthier (2011) sobre a decisão política.

Interessante destacar que, apesar de, em algumas edições, as repercussões econômicas não terem alcançado tanto êxito, a busca por tornar-se um país-sede continua sendo muito almejada, o que se evidencia pela quantidade de candidatos.

Após a confirmação da América do Sul, o caminho natural seria o início de preparativos nos anos subsequentes, mas o Brasil estava concentrado em realizar os Jogos Pan-americanos Rio 2007, megaevento antecessor:

[...] o Governo Federal tinha um foco em 2007... que era a realização dos jogos Pan-americanos, então toda atenção tava dedicada pros jogos Pan-americanos, a própria realização com o sucesso... a... não deixa de ser um teste pra [...] a realização do Mundial, então foi depois de muitos anos o Brasil realizava um grande evento internacional na área do esporte, o Pan-Americano foi um certo... uma certa *van premier* do que seria a preparação da Copa e depois das Olimpíadas. (ORLANDO SILVA).

Considerando esse cenário, entende-se que havia uma especulação em favor do continente Sul-Americano e que, quando admitido, não houve movimento conjunto entre CBF e Governo para montar uma candidatura de imediato. Assim, tais acontecimentos validam o indicativo de Emery (2015) de que, quando há um processo de seleção, o grupo de interesse primário consiste entre a entidade responsável pelo evento (FIFA) X potencial candidato, normalmente representado pela associação esportiva nacional (CBF), e ainda, no caso do Brasil, o governo aparece secundariamente (Governo Federal).

Por outro lado, Emery (2015) revela que as candidaturas podem ser desenvolvidas por uma organização ou conjunto que represente uma ou mais cidades, regiões ou países, sendo apoiado pelos governos nacionais e interessados. Nessa condição, a aproximação entre CBF e Governo Federal aconteceu: “2007 foi quando nós começamos a conversar com Ricardo Teixeira sobre a preparação do mundial” (ORLANDO SILVA).

Não obstante, antes do período citado, houve a publicação do Decreto Presidencial (BRASIL, 2006), instituindo o Grupo de Trabalho Interministerial, o qual foi enviado pela CBF à FIFA, sinalizando interesse do Governo em compor uma candidatura (ZERO HORA, 2007). Em razão desses fatos, entende-se que as iniciativas entre Governo e CBF começaram em 2006, e que a CBF almejava apresentar o Brasil como sede antes de procurar o governo, diferentemente do que afirmou o entrevistado.

Com a candidatura aberta a qualquer país do continente Sul-Americano, ao longo dos anos houve a veiculação na mídia sobre uma possível união entre Chile e Argentina (2004), adotando os moldes de Japão e Coreia em 2002, o que não se concretizou (ZERO HORA, 2007). Em seguida, houve a manifestação do governo da Colômbia em se candidatar no ano de 2006, e o Brasil tinha o apoio da Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) desde 2003 (ZERO HORA, 2007).

[...] existia o interesse da Colômbia... receber o Mundial e do Brasil... eu me lembro que Ricardo Teixeira fez uma série de entendimentos... de modo que a Colômbia retirasse a candidatura e o Brasil caminhou praticamente sozinho, não, caminhou sozinho, pra escolha do Mundial de 2014. (ORLANDO SILVA).

Diante o exposto, buscaram-se referências para sustentar a afirmativa citada, sem sucesso. Contudo, encontramos a desistência oficial da Colômbia – que sequer encaminhou uma proposta – em 11 de abril de 2007, sob a argumentação de que o país não tinha condições financeiras para os encargos exigidos pela FIFA (ZERO HORA, 2007). Tal ocorrência gerou descontentamento por parte da FIFA, e, para Gathier (2011), isso deixa um precedente para únicos candidatos futuros, ratificando a declaração sobre “o Brasil caminhou praticamente sozinho”.

Em uma “candidatura normal”, com vários concorrentes, existe o risco de a derrota gerar prejuízos aos intermediários e agências de fomento (marketing e propaganda) envolvidos na campanha, ação muito comum na Europa, Ásia, Oceania e América do Norte (GETZ, 2015). Gauthier (2011) revela que o insucesso das candidaturas de Inglaterra e Austrália para a Copa de 2018 proporcionou danos de US\$ 23 e US\$ 45 milhões respectivamente. Por isso, no caso de 2014, pode-se dizer que, com a retirada colombiana, o risco de prejuízo se reduziu, ainda mais pelo

fato de os investimentos serem provenientes diretamente do Governo e da CBF, não sendo explorados por uma agência de fomento específica.

Os trabalhos para o projeto de um dossiê de candidatura foram desenvolvidos entre o Grupo de Trabalho Interministerial e a CBF, conforme relato:

[...] dava um suporte a CBF, porque a CBF... é... constituiu um Comitê Local e... na verdade como não havia tarefas a executar nessa fase, era mais colaborar com informações e eventualmente com documentos que dessem segurança a FIFA de que o Brasil tem... teria capacidade de atender a necessidades formais, legais e políticas da realização do evento... e orçamentárias. (ORLANDO SILVA).

A concepção do pré-evento, de acordo com Poit (2006), está fundamentada em realizar um planejamento para a execução do evento, aglutinando informações e dados, prevendo custos, desenvolvendo projetos, locais para o evento, pessoas envolvidas, cronogramas, etc. No caso do evento Copa, Gauthier (2011) esclarece que o processo de candidatura ocorre desde 1966 e que os encargos ou exigências FIFA existem para consolidar os interesses da entidade.

[...] nós já tínhamos um caderno... como disse... na medida que não havia concorrência entre Brasil e outros países, nossa decisão política era pra reforçar a candidatura, antecipar determinadas garantias, que não eram plenas porque muitas delas teriam que passar pelo Parlamento, mas nós sinalizamos o compromisso com o Governo de apresentar essas iniciativas, então esse foi o foco do nosso trabalho na fase prévia, já que não havia disputa, como houve no caso dos Jogos Olímpicos, nós procuramos antecipar as garantias. (ORLANDO SILVA).

Para Branski et al. (2013), as exigências estão em proporcionar às equipes, público, imprensa, entre outros, infraestrutura suficiente para receber a competição. Nessas condições, investigamos as exigências oficiais para a Copa do Mundo FIFA 2014, mas não encontramos; contudo, acreditamos que se resumam a estádios, tráfego ou mobilidade urbana, infraestrutura de aeroportos e hotéis, segurança e tecnologia, tendo cada item alguma especificidade, como capacidade de público no estádio, forças de segurança empregadas, nível de internet e esquemas especiais de trânsito em dias de jogos, além da capacidade orçamentária para sustentar o evento. Portanto, considerando essa proporção, a maior parte dos custos está a cargo do país anfitrião, o qual se submete às exigências em troca do evento.

Para o decorrer do processo de candidatura, havia um cronograma de atividades em que se destacavam dois prazos: primeiro, até 16 de abril de 2007,

entrega do contrato de candidatura a FIFA, isto é, assinatura da proposta (intenção de oferta). Segundo, até 31 de julho de 2007, confirmação do interesse dos candidatos através do encaminhamento de carta de acolhimento, garantias governamentais assinadas e envio do *Brazil 2014 FIFA World Cup Bid Book (bid)*, entregues um dia antes do prazo pelo Brasil (COTTLE; CAPELA; MEIRINHO, 2014; FIFA, 2007; O GLOBO, 2007).

Cottle, Capela e Meirinho (2014) afirmam que o *bid* não foi divulgado publicamente e ainda solicitam que o governo brasileiro o faça. Assim, buscou-se acesso ao documento através dos contatos oficiais com CBF, ME, FIFA e internet nos idiomas português e inglês, sem êxito. Acredita-se que tal atitude reflita confidencialidade entre as partes, todavia identificamos iniciativas de Inglaterra, Bélgica e Holanda, Rússia (sede de 2018) e Catar (sede de 2022), que têm seus *bids* disponibilizados livremente pela própria FIFA (FIFA 2010a, 2010b, 2010c, 2010d). Logo, com a exigência de transparência no futebol cada vez mais latente, admitimos que, para as próximas edições da Copa do Mundo FIFA e outros megaeventos esportivos, a publicação dos *bids* oficiais seja de caráter obrigatório.

Prosseguindo, com a elaboração do *bid* em andamento, datas limites e a responsabilidade de ser o único candidato, o Governo Federal seguiu a seguinte estratégia:

[...] nós tivemos o ambiente político pra dar o suporte para a CBF apresentar a candidatura, inclusive introduzindo a novidade que foi antecipar determinadas garantias... que normalmente os governos oferecem a FIFA quando... da escolha do país sede, nós como gesto, já que não haveria uma concorrência entre o Brasil e outros países, pra demonstrar, pra fazer um gesto de demonstrar o interesse do Brasil em receber o Mundial, o próprio presidente Lula assinou uma carta com uma série de compromissos do Governo Brasileiro em apoiar a realização no Mundial, então me recordo que nós atuamos é... nesse sentindo, fazendo a interlocução política da CBF com o Governo Federal e articulando o Governo Federal com as cidades sedes (a altura) me parece que 18 cidades, 18 estados tinham interesse em receber os jogos da Copa do Mundo é... na fase prévia [...]. (ORLANDO SILVA).

Na declaração, é possível notar: a) o ME agente interlocutor, destacando-se por promover o diálogo e a cooperação entre as partes, benefício previsto no processo de candidatura (FIFA, 2016); b) antecipação da entrega das garantias FIFA pelo Governo Federal através do envio de carta assinada pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva e pelo então Ministro do Esporte à FIFA, em 15

de julho de 2007 (BRASIL, 2007a). Nessa carta houve a formalização da possibilidade de sediar a Copa e a aceitação das 11 garantias exigidas pela FIFA; e c) 18 cidades candidatas a sede.

Nesse contexto, observa-se a consolidação de interesses entre FIFA, CBF e Governo para trazer o evento para o Brasil, confirmando a premissa de Ribeiro et al. (2017) sobre a ausência da construção de interesses democráticos em relação ao evento, e consolidação de interesses pelo ato. Isto é, as apreciações governamentais e das entidades de administração do esporte prosseguiram em detrimento de qualquer consulta pública à população.

Gauthier (2011) esclarece que em qualquer processo de candidatura adotado é necessário formalização, a qual gera jurisprudência e transparência entre as partes envolvidas. Nesse enquadramento, o autor ressalta as iniciativas da FIFA para com o evento e suas relações contratuais com os países-sede; dessa forma, as 11 garantias e o ato das assinaturas divulgadas pela agência oficial do governo são a evidência mais latente disso (BRASIL, 2007b).

Quadro 4 – Garantias Governamentais

| Nº | Garantia |
|-----------|---|
| 1 | Permissão/vistos de Entrada e Saída |
| 2 | Permissão/vistos de Trabalho |
| 3 | Taxas e Impostos Alfandegários |
| 4 | Isenção Tributária |
| 5 | Segurança e Proteção |
| 6 | Operações Cambiais e Bancárias |
| 7 | Procedimentos e Imigração, Alfândega e Check-in |
| 8 | Proteção e Exploração de Direitos Comerciais |
| 9 | Hinos e Bandeiras |
| 10 | Indenização |
| 11 | Telecomunicação e Tecnologia da informação |

Fonte: BRASIL (2007b).

Frente à parte formal do processo de candidatura, Gauthier (2011) não comenta sobre a transparência da nação candidata para com a população. Por isso, cabe ressaltar que as garantias assinadas no pré-evento foram apenas divulgadas e não detalhadas; seu conteúdo foi conhecido somente pela designação, sem qualquer especificidade ou exibição pública dos termos assinados, e até hoje os termos dessas garantias não estão publicados.

De acordo com o escopo apresentado em edições anteriores da Copa, identifica-se o número de cidades-sede e estádios em torno de 12 a 10, a exemplo da Alemanha e da África do Sul, respectivamente; no caso do Brasil, eram 18 proponentes:

Quadro 5 – Cidades e arenas candidatas

| Nº | Estado | Cidade | Arena |
|-----------|---------------------|----------------|-------------------|
| 1 | Ceará | Fortaleza | Arena Castelão |
| 2 | Pernambuco | Recife | Arena Pernambuco |
| 3 | Bahia | Salvador | Arena Fonte Nova |
| 4 | Alagoas | Maceió | Rei Pelé |
| 5 | Rio Grande do Norte | Natal | Arena das Dunas |
| 6 | Santa Catarina | Florianópolis | Orlando Scarpelli |
| 7 | Paraná | Curitiba | Arena da Baixada |
| 8 | Mato Grosso | Cuiabá | Arena Pantanal |
| 9 | Mato Grosso do Sul | Campo Grande | Moreirão |
| 10 | Goiás | Goiânia | Serra Dourada |
| 11 | Amazonas | Manaus | Arena da Amazônia |
| 12 | Acre | Rio Branco | Arena da Floresta |
| 13 | Pará | Belém | Mangueirão |
| 14 | Distrito Federal | Brasília | Mané Garrincha |
| 15 | Minas Gerais | Belo Horizonte | Mineirão |
| 16 | São Paulo | São Paulo | Morumbi* |
| 17 | Rio Grande do Sul | Porto Alegre | Beira-Rio |
| 18 | Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | Maracanã |

*Substituído posteriormente pela Arena Corinthians

Fonte: Adaptado de FIFA (2007).

Referentemente à arena escolhida para a cidade de São Paulo, cabe um parêntese. O Morumbi era o local indicado primeiramente; entretanto, em 2010, sob a argumentação de que o estádio não atenderia às exigências FIFA para o Mundial, isto é, uma reforma prevista pelo São Paulo Futebol Clube em torno de R\$ 265 milhões versus um projeto indicado pela FIFA em torno de R\$ 630 milhões

inviabilizou a arena (GLOBO ESPORTE, 2010). Além disso, existia o boato de bastidores de que a FIFA preferia uma arena nova para uma possível abertura do Mundial, como ocorreu nas edições da Alemanha e da África do Sul.

A saída do Morumbi não descredenciava a cidade de São Paulo; então, para mantê-la como sede, foi apresentada à FIFA uma nova opção, a Arena Corinthians, que possuía o apoio do então Presidente Lula, dos Governos Estadual e Municipal, da Odebrecht, da Federação Paulista e da CBF (SILVA, 2011; VILARON, 2010). Então, em 2011, FIFA e CBF confirmaram São Paulo como sede da abertura da Copa devido à relação histórica da cidade como berço do futebol no Brasil e infraestrutura para hospitalidade (EXAME, 2011).

Prosseguindo com o processo de candidatura, o passo subsequente referiu-se à inspeção FIFA nas cidades candidatas, realizada entre 23 de agosto e 11 de setembro de 2007. Na ocasião, não ocorreu qualquer manifestação sobre o número de cidades-sede ou possíveis selecionadas ofertadas, mas não havia dúvidas de que o número seria reduzido (FIFA, 2007). Emery (2015) reforça que a escolha da cidade-sede interage com critérios técnicos específicos que podem estar implícitos ou explícitos, relações entre governos e cidades, e ao nível de transparência do processo, sendo alvo de considerável debate. Logo, é correto afirmar que o debate se restringiu à FIFA, à CBF e ao(s) Governo(s).

A revista *Veja* (2009) mostra que a FIFA preferia 10 cidades por questões econômicas e otimização de recursos, e, depois da solicitação realizada pela CBF sob o argumento de o Brasil ser um país continental, o número ficou definido em 12. Não obstante, revela-se como a escolha final aconteceu:

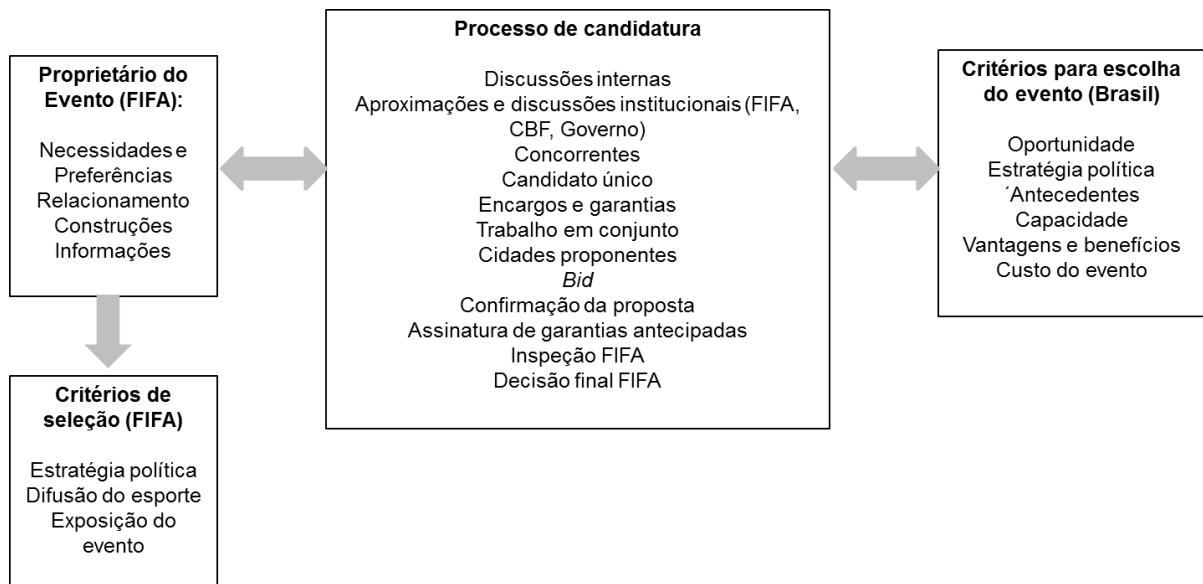
[...] nós tínhamos uma linha direta com a CBF e a gente discutia tema a tema... a única vez em que nós... tivemos um limite no diálogo da CBF foi quanto à definição das 12 cidades né, primeiro o debate... se faríamos 8 ou 12, nesse sentido o Governo interferiu é... no sentido de ampliar o número de cidades sede... porque isso daria um caráter nacional à realização do evento, mas na escolha de quais seriam as 12... havia dúvidas sobre Goiânia, Brasília... havia dúvidas sobre Manaus e Belém [...] (ORLANDO SILVA).

“[...] Nesse momento a definição final coube a FIFA em conjunto com a CBF, coube ao Comitê Local e não houve interferência decidida do Governo Federal (ORLANDO SILVA)”. Isto posto, Ribeiro et al. (2017) afirmam que a escolha das cidades-sede ocorreu em duas etapas: apresentação dos temas gerais da Copa e

encontros individuais entre CBF e os representantes das cidades candidatas. Nesses, acreditamos que, ao serem apresentadas novas exigências e atribuições para os Governos Estaduais e Municipais, indicando custos, tenha havido desistências, como houve com a cidade de Belém/PA. Portanto, as 12 cidades acabaram sendo selecionadas pelo Comitê Organizador Local, constituído pela CBF após a vitória da candidatura, e foram anunciadas somente em 2009, na fase de evento, sem os critérios especificados.

O encerramento do processo de candidatura do Brasil ocorreu em 30 de outubro de 2007 com o anúncio da FIFA. Assim, para concluirmos a análise, adaptamos o esquema conceitual sugerido por Getz (2015) ao processo realizado.

Figura 1 – Processo de candidatura Copa do Mundo FIFA 2014



Fonte: Adaptado de Getz (2015).

A figura exhibe uma síntese do processo de candidatura para a Copa do Mundo FIFA de 2014, destacando os interesses do proprietário do evento e o país candidato. É importante acrescentar que, poucos meses antes da conclusão do processo, o Brasil havia passado por uma experiência⁹ internacional como anfitrião de megaeventos, com o Pan-Americano Rio 2007, adicionado ao fato de também ser um país emergente economicamente e de o governo ter grande popularidade – fatores, em nossa visão, fundamentais para sustentar o evento Copa do Mundo.

⁹ Em 1963 houve em São Paulo o primeiro Pan-Americano brasileiro, porém a dinâmica, definições e contexto de megaevento não se encaixam com época.

Gestão e legados

Nessa categoria, procuramos atingir os objetivos de verificar os orçamentos/investimentos iniciais planejados para a Copa do Mundo FIFA 2014, examinar as dificuldades de gestão ocorridas no pré-evento e detectar os legados da fase de pré-evento.

Parent e Chappelet (2015) reforçam que, em um megaevento, existem partes e instituições envolvidas diretamente com a gestão. No caso da Copa no Brasil, foram FIFA, proprietária do evento; CBF/COL, correspondente à federação de futebol nacional no pré-evento e posterior gestor como Comitê Organizador Local; e o Governo do país candidato a sede.

Assim, durante a candidatura, as atividades, as responsabilidades e, sobretudo, os interesses sofrem um alinhamento para que o evento tenha sucesso. Houlihan, Tan e Park (2015) explicam que os interesses dos governos em sediarem um megaevento esportivo possuem ênfases variáveis e em geral seguem três direcionamentos: problemas sociais, ideologia política e estratégia política.

Nessa circunstância, apresenta-se a declaração:

[...] tinha uma visão do Presidente Lula no projeto chamado *Soft Power* do Brasil de projeção no mundo, do Brasil no mundo, como uma nação de futuro, uma nação multiétnica, uma nação desenvolvida... eu me recordo que das campanhas da Copa e da Olimpíada, quando eu falava que nós éramos a sétima economia do mundo da época, a turma se impressionava, quando falava das reservas cambiais do Brasil, que nós éramos autônomos em hidrocarbonetos, qual era o nosso mercado publicitário, eu percebi que o mundo não conhecia o Brasil, os grandes eventos esportivos permitiram apresentar o Brasil pro mundo [...]. (ORLANDO SILVA).

Logo, pode-se identificar o direcionamento de estratégia política por parte do Governo Federal, com a finalidade de promoção do País em termos mundiais. Em seguida, a ideologia a partir de “quando eu falo de *Soft Power*, que é projeção de uma imagem do Brasil, não pelas armas, mas a afirmação de uma potência que é o Brasil com mecanismos outros de difusão dessa imagem [...]” (ORLANDO SILVA). Por isso, a submissão e a aceitação do governo em face às garantias FIFA possuíam o viés político, de autopromoção, sustentando a proposta de candidatura.

Poit (2006) defende o argumento de que o pré-evento é um período de planejamento, com isso, quanto mais detalhado e preciso for, maior a possibilidade de sucesso do evento.

Eu me recordo quando nós selecionamos os projetos, eu participei de todas as reuniões, todas, das doze cidades com prefeitos e governadores, a maioria das cidades chegava em Brasília com desenho, um esboço do que queriam fazer, não tinham um projeto, então... essa que é a realidade... nós não tínhamos... não estávamos... as cidades não tinham projetos pra intervenções urbanas e isso que retardou enormemente a preparação dessas cidades. (ORLANDO SILVA).

Entretanto, detecta-se fragilidade, dificuldade e até mesmo inexperiência dos gestores públicos em estruturar um planejamento de longo prazo, com projeto base montado, seguido por projeto executivo após definição de realizar ou não determinada obra. Afinal, havia sete anos para obras.

Ribeiro et al. (2017) complementam que coube ao Governo Federal, através do ME, a elaboração da Matriz de Responsabilidades, a qual, em síntese, era um documento que buscava firmar um regime de mútua-cooperação entre níveis federal, estadual e municipal de governos, atribuindo suas responsabilidades e contribuições. A discussão para a composição da matriz durou dois anos (2008 e 2009), conforme revela a Câmara dos Deputados (2009), e, em 13 janeiro de 2010, os contratos entre governos foram firmados (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2010). Então, somente na fase de evento é que foram estabelecidas prioridades de obras com os valores a serem investidos. Isso provavelmente se explica porque as cidades-sede também foram estabelecidas em 2009, e em seguida as obras para cada cidade foram se definindo.

Encontramos a primeira versão da Matriz de Responsabilidades datada de outubro de 2011, com as áreas de Mobilidade Urbana (36 obras), Aeroportos (34 obras) e Portos (sete obras), as quais totalizam 77 obras a um custo inicial de R\$ 19,52 bilhões (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2011a). Contudo, em 08 de novembro do mesmo ano, houve outra publicação incluindo as 12 arenas¹⁰ (R\$ 6,69 bilhões), totalizando R\$ 26,2 bilhões segmentados em 89 obras (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2011b).

Não obstante, de posse dos *bids* encontrados, é possível identificar um orçamento de despesas para a Copa do Mundo FIFA e a Copa das Confederações considerando inclusive a inflação futura, em que Rússia previu US\$ 663 milhões e Catar US\$ 900 milhões (FIFA 2010c; 2010d). Portanto, baseado nos indícios

¹⁰ Arena da Amazônia, Arena das Dunas, Castelão, Arena Fonte Nova, Arena Pernambuco, Arena Pantanal, Mané Garrincha, Arena Corinthians, Maracanã, Mineirão, Arena da Baixada e Beira-Rio.

encontrados, sustenta-se que os orçamentos/investimentos iniciais não se apresentam no pré-evento, mas sim se desenvolvem na fase de evento, com a confirmação das sedes, tendo como ponto de partida o valor de R\$ 26,2 bilhões em novembro de 2011.

Especificamente sobre arenas, Cottle, Capela e Meirinho (2014) apontam gastos excessivos, supondo que o valor estimado apresentado pelo *bid* tenha sido o mesmo exposto no Relatório de Inspeção da FIFA de 2007, US\$ 1,1 bilhão, contemplando todas as 18 arenas candidatas (18). Assim, convertendo esse valor ao dólar da época¹¹ (R\$ 1,86), chega-se a aproximadamente R\$ 2,046 bilhões, valor que, comparado com a estimativa de 2011 (R\$ 6,69 bilhões), revela um aumento de 226,97% em quatro anos.

Pires e Sarmiento (2011) definem gestão como aplicar o conceito de planejar, coordenar, liderar e controlar conhecendo implicitamente o ambiente, no caso o Brasil, em termos de cultura, economia, sociedade, política e tecnologia. Evidentemente, relacionando essa consideração ao evento dentro do período focal da pesquisa (pré-evento) não se pode descartar que como qualquer processo a gestão passa por dificuldades.

Diante do exposto, segue a afirmação:

[...] você consegue identificar as virtudes e os problemas da gestão pública no Brasil, uma missão que a gente tinha era quebrar as caixinhas, quando nós montamos o Comitê Interministerial, [...], pra dar atribuição a cada um desses ministérios, envolver numa gestão conjunta, nós tivemos que mexer com a cultura de gestão que é muito isolada, cada ministério cuida da sua área, da sua parte... não tem integração, então foi uma experiência interessante, também foi interessante você reunir antes da federação completamente distintos... imagine... o Governo do Estado de São Paulo tem uma experiência, a cidade de Cuiabá é outra experiência, mas eu senti um espírito, uma disposição de colaborar muito forte, de todos os gestores, então foi uma experiência muito importante e mesmo do ponto de vista internacional a... fica o aprendizado né... de quanto o Brasil ainda tem pra construir uma presença internacional no mundo né... pra que ele possa exercer a liderança com a potência que ele possui. (ORLANDO SILVA).

Então, identificam-se elementos-chave: gestão pública, cultura de gestão, gestão conjunta e integração, todos contextualizados ao universo da administração pública. Almeida e Martins (2017) afirmam que o modelo de funcionamento de organizações públicas mostra a existência de padrões interiorizados, ou seja, uma cultura própria, além de recursos em geral como equipamentos, procedimentos,

¹¹ Valor do dólar americano em 08/11/11.

informações, etc., que interagem com as pessoas. Porém, destacamos que isso ocorre dentro da esfera de uma organização pública detentora de seus próprios costumes e maneiras de gerenciar fazendo com que atuem como ilhas isoladas.

De acordo com Almeida e Martins (2017), há certa pressão sobre as organizações públicas, principalmente em tempos de crise, para que atendam melhor a sociedade através de serviços de qualidade. Nessa condição, a gestão integrada poderia ser importante ferramenta para o alcance desse resultado. Conseqüentemente, integração e gestão conjunta (mencionadas) não se tratam de uma estratégia organizacional instalada permanente, mas conduzida pela situação em prol da candidatura fazendo com que a adversidade tenha sido superada.

Outra dificuldade está no planejamento:

[...] a gestão enfrentou uma dificuldade muito grande porque nós não temos no Brasil a cultura de planejar... nós não temos cultura de organizar, de planejar, de ter cronograma, de cumprir cronograma, de elaborar projeto, de ter projeto executivo, então essa dificuldade gerencial que nós temos é/foi um limite importante na preparação do evento. (ORLANDO SILVA).

Assim, Maximiano (2004, p.138) interpreta o processo de planejamento como “[...] a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões”, permitindo que sejam definidos objetivos, metas, resultados, alternativas, prazos e cenários desejados.

Por outro lado, Poit (2006) alerta que, sem um bom planejamento no pré-evento, corre-se o risco de insucesso, falhas de execução e problemas durante o evento. Frente aos predicados, entendemos que há superação parcial da dificuldade de planejamento na medida em que o *bid* brasileiro é elaborado e entregue. Todavia, a dificuldade continua e gera outros problemas, tais como: indefinição das obras, cidades-sede e prioridades, ausência de projetos, não cumprimento de prazos e entregas atrasadas, sendo comprovadas principalmente quando nos deparamos com a primeira versão da Matriz de Responsabilidades publicada somente em outubro de 2011, sofrendo mais oito modificações até a versão final em 2014 (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2011a, 2011b, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2013a, 2013b, 2014).

Referentemente aos legados da Copa, o entrevistado enfatiza:

[...] então eu diria que a infraestrutura portuária turística, aeroportuária e sobretudo investimentos no campo do transporte civil ficou como legado além da projeção da imagem do Brasil, da geração de emprego, do impacto econômico que teve do turista, muitos dos que vieram... na pesquisa feita pela Embratur, registraram que voltariam ao Brasil, portanto foram conquistas que o Brasil teve e houve um incremento na economia, sobretudo pensando que eram momentos de crise econômica mundial muito grave, esses eventos serviu pra manter um nível de atividade econômica no país. (ORLANDO SILVA).

Dessa maneira, Preuss (2015) alerta que mensurar o legado de um megaevento esportivo não é uma tarefa simples, e devem-se considerar pontos de vista, planejamento e período de avaliação. Nesse contexto, temos a delimitação do pré-evento, e, diante da prerrogativa de DaCosta et al. (2008), atinente ao legado estabelecido a partir de atos concretizados, conclui-se que a infraestrutura portuária, turística, aeroportuária, as arenas e qualquer outro tipo de infraestrutura não podem ser detectados ou não se estabeleceram no pré-evento – afinal não estavam definidos ainda.

No entanto, seguindo a base de Da Costa et al. (2008), com possível legado da candidatura do evento, da imagem do país anfitrião ou cidade-sede, da governança e do conhecimento, perante os dados primários, é possível examinar legados da fase de pré-evento.

Quadro 6 – Legados do pré-evento

| Legado | Ato concretizado |
|-----------------------|---|
| Candidatura do evento | Processo de candidatura, elaboração e entrega do <i>bid</i> |
| Imagem do país | Fortalecimento da imagem a partir da vitória para sede |
| Governança | Não identificado |
| Conhecimento | Aprendizado, experiência e formatação do <i>bid</i> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a vivência do processo de candidatura, a forte imagem do Brasil com vitória e o conhecimento gerado com a experiência são os pontos mais marcantes do legado da fase de pré-evento. Sobre a governança, ao aplicarmos o

conceito do Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, Brasil (2014), em que governança se associa à delegação de autoridades e poder para administrar recursos, reduzindo assim divergências de interesses, desequilíbrio de informações e conflitos de liderança, não é possível detectar nos dados ações que sustentem tal fundamento.

1.5 Considerações finais

Este artigo, dentro dos seus objetivos operacionais, identifica a presença de uma estrutura organizacional montada na fase de pré-evento da Copa do Mundo FIFA 2014 a partir do ME com o Grupo de Trabalho Interministerial, e com a hipótese da existência de grupo de estudos ou trabalho muito restrito dentro da própria CBF, o qual era liderado por Joana Havelange, filha do então presidente Ricardo Terra Teixeira.

O processo de candidatura revela-se através da consolidação de interesses individuais da FIFA, da CBF e do Governo, em que a FIFA, dentro de uma estratégia política, visava à difusão do evento e de lucros. À CBF cabia aproveitar a oportunidade da realização e autopromoção; já o Governo Federal atuou para a concretização da estratégia política e de promoção da imagem do País e ações governamentais (*Soft Power*), aliadas aos interesses de cada cidade-sede em receber o evento. Nesse contexto, as discussões se restringiram às três entidades, causando aproximações institucionais, principalmente entre CBF e Governo, fazendo com que as decisões buscassem ao máximo atingir seus respectivos interesses, desconsiderando o interesse público geral e sendo pouco transparente com os critérios que sustentam a definição de cidades candidatas a sede.

Devido à ausência do *bid* brasileiro na base de dados, embora tenhamos tentado, não encontramos valores que sustentem a prerrogativa de orçamentos/investimentos iniciais planejados para Copa do Mundo FIFA 2014. Com base nos *bids* de outros países candidatos às edições de 2018 e 2022, consideramos a hipótese de que realmente existia um valor de despesas iniciais para a realização do evento. No entanto, avaliamos que o ponto de partida com o valor de R\$ 26,2 bilhões, apresentado em novembro de 2011, seja adequado, porque já contempla a definição das cidades-sede e das arenas, fornecendo assim um alicerce. No entanto, há indícios de aumentos nas 12 arenas.

Em termos de gestão, ponderando as dificuldades expostas pelo exame dos dados coletados, evidencia-se a dificuldade de planejamento, elaboração de projetos e visão de longo prazo. Além disso, ficou caracterizada a falta de integração da gestão pública, que atua normalmente como ilhas isoladas detentoras de seus próprios processos, cultura organizacional e procedimentos interiorizados, propiciando o distanciamento entre as unidades públicas e dificuldade de entendimento. Soma-se a isso a inexperiência em relação à captação de megaeventos dentro de um país com realidades, pontos de vistas e necessidades distintas.

Sobre os legados da fase de pré-evento, detectamos na vivência do processo de candidatura a conquista do evento, caracterizada principalmente pela elaboração do *bid*, o fortalecimento da imagem do Brasil; afinal, os holofotes mundiais voltaram-se para o País mediante a vitória, o que vai ao encontro da estratégia política do governo e do legado do conhecimento. Não obstante, embora conquistado na fase de pré-evento, o conhecimento subdivide-se em tácito e explícito, ou seja, experiências e aprendizados (intangível) x conhecimento codificado ou armazenado (tangível), ambos de difícil percepção.

Dessa forma, cabe-nos destacar que o conhecimento tácito poderá ser perdido se as pessoas envolvidas no processo não conseguirem aplicá-los em outros cenários ou não o transmitirem para outros, viabilizando sua aplicação. Já o conhecimento explícito encontra-se em bancos de dados, atas de reunião, memorandos, ofícios, estudos, projetos e informações consolidadas que forneceram subsídios para o *bid* da candidatura brasileira, podendo servir a futuros projetos.

Frente aos dados analisados, em resposta à questão proposta para este artigo, afirmamos que a gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014 se desenvolveu inicialmente com aspirações e anseios da CBF em realizar o evento no Brasil, fazendo com que a entidade agisse de maneira independente, de acordo com seus interesses, seguida da aproximação junto ao Governo, que por sua vez aliou a estratégia política de promoção da imagem do País à oportunidade de tornar-se sede. Essa conjuntura fez com que o Governo fornecesse um ambiente político favorável a discussões, debates e alinhamentos de interesses internos para que a CBF elaborasse o *bid* de candidatura e simultaneamente apresentasse ao Governo as exigências FIFA para o evento. Por fim, após o envio do *bid* junto com a

formalização da aceitação das garantias, e com a inspeção final da FIFA em 2007, o Brasil sagrou-se vencedor para sediar a edição de 2014.

1.6 Referências – Artigo 1

ALMEIDA, Nelia França de; MARTINS, Samuel Lopes. A importância da gestão integrada na administração pública. Trabalho de conclusão de curso (Artigo científico). Bacharelado em Administração Pública. Modalidade semi-presencial. Universidade Federal Fluminense, UFF, 2017. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/3392/1/N%C3%A9lia%20Fran%C3%A7a%20-%20Samuel%20Lopes.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 17.

BRANSKI, Regina Meyer; NUNES, Elisa Eroles Freire; LOUREIRO, Sérgio Adriano; LIMA JR, Orlando Fontes. Infraestruturas nas copas do mundo da Alemanha, África do Sul e Brasil. **Caderno Metrôpoles**, São Paulo, v.15, n. 30, p. 557-582, dez, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cm/v15n30/2236-9996-cm-15-30-0557.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

BRASIL. Decreto, de 1º de novembro de 2006. Institui Grupo de Trabalho Interministerial para elaboração de projeto de políticas públicas de competência do Governo Federal, visando à candidatura do Brasil como sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Dnn/Dnn11042.htm>. Acesso em: 12 ago. 2017.

BRASIL. **Carta de acolhimento a possibilidade da Copa das Confederações da FIFA-2013 e do Mundo FIFA-2014 serem realizadas no Brasil**. 15 jun. 07. Brasília, 2007a.

BRASIL. **Brasil assina garantias para sediar Copa de 2014**. 15 jun. 07b. Disponível em: <<http://esporte.gov.br/index.php/noticias/24-lista-noticias/40229-brasil-assina-garantias-para-sediar-copa-de-2014>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BRASIL. Decreto, de 14 de janeiro de 2010. Institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12391.htm>. Acesso em: 03 abr. 2017.

BRASIL. Decreto, de 26 de julho de 2011b. Altera o Decreto de 14 de janeiro de 2010, que institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para realização da Copa do Mundo FIFA 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2011/Dsn/Dsn13087.htm#art1>. Acesso em: 03 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 466/12**. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 510/16**. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Brasil – Copa 2014: desafios e responsabilidades**. Relatório da subcomissão permanente para acompanhamento, fiscalização e controle dos recursos públicos federais destinados à copa de 2014 e às olimpíadas de 2016. Brasília, 2009.

CORNELISSEN, S.; SWART, K. The 2010 Football World Cup as a political construct: the challenge of making good on an African promise. **The Sociological Review**, 54, pp. 108–123, 2006.

COTTLE, Eddie; CAPELA, Paulo; MEIRINHO, André Furlan. Informações à edição brasileira. *In*: COTTLE, Eddie (Org.). **Copa do Mundo da África do Sul – Um legado para quem?** Tradução Lara Feitas. Florianópolis: Insular, 2014.

DACOSTA, Lamartine Pereira et al. (Org.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

DAMO, Arlei Sander; OLIVEN, Ruben George. O Brasil no horizonte dos megaeventos esportivos de 2014 e 2016: sua cara, seus sócios e seus negócios. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 19, n. 40, p. 19-63, jul./dez. 2013.

EMERY, Paul. The bidders' and promoters' perspectives. Section I - The organizers. Chapter 2. *In*: PARENT, Milena M.; CHAPPELET, Jean-Loup (Orgs.). **Routledge Handbook of sports event management**. Taylor and Francis Group. EUA. Nova York: Routledge, 2015.

EXAME. São Paulo é escolhida para receber jogo de abertura da Copa de 2014. 20 out. 11. **Exame**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/sao-paulo-e-escolhida-para-receber-jogo-de-abertura-da-copa-de-2014/>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

FIFA. **Bidding for FIFA's Other World Cups**. Disponível em: <<http://www.fifa.com/governance/competition-organisation/introduction.html>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

FIFA. **Brazil BID Inspection Report for the 2014 FIFA World Cup**. Zurich, 2007.

FIFA. **Bid evaluation report: England**. Zurich, 2010a. Disponível em: <<http://www.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/33/74/53/b6enge.pdf>>. Acesso em: 08 set. 17.

FIFA. **Bid evaluation report: Holand & Belgium**. Zurich, 2010b. Disponível em: <<http://www.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/33/74/51/b4ned-bele.pdf>>. Acesso em: 08 set. 17.

FIFA. **Bid evaluation report: Qatar.** Zurich, 2010c. Disponível em: <<http://www.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/33/74/56/b9qate.pdf>>. Acesso em: 08 set. 17.

FIFA. **Bid evaluation report: Russia.** Zurich, 2010d. Disponível em: <<http://www.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/33/74/52/b5ruse.pdf>>. Acesso em: 08 set. 17.

FIFA. **Evaluation reports on the bids for the 2018 and 2022 FIFA World Cups: Executive summaries.** Zurich, 2010e. Disponível em: <<http://ciperchile.cl/pdfs/2014/06/fifa/GENERAL-BIDING-REPORT.pdf>>. Acesso em: 08 set. 17.

GAY, L.R. **Educational research: compentencier for analysis and application.** Columbus, Ohio: Cherles E. Merril Pub.Co. 1976.

GAUTHIER, Ryan. Improving the bidding process for international sporting events. **The International Sports Law Journal.** N. 3, p. 1-14, 2011. Disponível em: <http://www.asser.nl/media/2071/islj_2011_1-2.pdf>. Acesso em: 13 ago. 17.

GETZ, Donald. Bidding on Events: Identifying Event Selection Criteria and Critical Success Factors. **Journal of Convention & Exhibition Management,** v. 5, n. 2, p. 1-24. Taylor and Francis, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLHAM, Bill. **The research interview.** New York: Continuum, 2000.

GLOBO ESPORTE. Morumbi está fora da Copa 2014. 17 jun 10. **GLOBOESPORTE.COM.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2010/06/morumbi-esta-fora-da-copa-2014.html>>. Acesso em: 04 jan. 18.

HOULIHAN, Barrie; CHIN, Tien; PARK, Jaewoo. The national government's perspective. Section IV The funders. Charper 15. In: PARENT, Milena M.; CHAPPELET, Jean-Loup (Org.). **Routledge Handbook of Sports Event Management.** Taylor and Francis Group. EUA. Nova York: Routledge, 2015.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014.** Ministério do Esporte. 11 out.2011. Brasília, 2011a.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das**

confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. 08 nov. 2011. Brasília, 2011b.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades consolidada.** Ministério do Esporte. 26 abr. 2012. Brasília, 2012a.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades.** Ministério do Esporte. 30 jul.2012. Brasília, 2012b.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades consolidada.** Ministério do Esporte. 28 set. 2012. Brasília, 2012c.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades consolidada.** Ministério do Esporte. 26 dez.12. Brasília, 2012d.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades consolidada.** Ministério do Esporte. 24 abr. 2013. Brasília, 2013a.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades.** Ministério do Esporte. 25 nov. 2013. Brasília, 2013b.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades.** Última atualização 23 dez. 14. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/futebol-e-direitos-do-torcedor/copa-2014/matriz-de-responsabilidades>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

O GLOBO. Brasil apresenta oficialmente proposta para sediar a Copa de 2014. 30 jul. 07. **O Globo.** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/brasil-presenta-oficialmente-proposta-para-sediar-copa-de-2014-4166012>>. Acesso: 18 ago. 2017.

POIT, Davi Rodrigues. **Organização de eventos esportivos.** 4. ed. São Paulo: Phorte, 2006.

RIBEIRO, Mariângela; REIS, Nadson Santana; MATIAS, Wagner Barbosa; ATHAYDE, Pedro; HÚNGARO, Marcelo; MASCARENHAS, Fernando. A agenda do futebol no Governo Lula: ações rumo à Copa do Mundo FIFA 2014. **Motrivivência**, v. 29, n. 50, p. 90-2013, maio/2017.

ROCHE, Fernando París. **Gestão desportiva:** planejamento estratégico nas organizações desportivas. Tradução: Pedro Fossati Fritsch. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. (2009, July). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, n. 1, jul. 2009.

SILVA, Pollyane Lima e. A abertura da Copa do Mundo 2014 será em São Paulo. 16 fev. 11. **Revista Veja.** Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/esporte/a-abertura-da-copa-do-mundo-2014-sera-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

TAVARES, Otávio. Megaeventos esportivos. **Revista Movimento**, Porto Alegre, v. 17, n. 03, p. 11-35, jul./set. 2011.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

VEJA. Copa do mundo de 2014. Rio de Janeiro, outubro de 2007. **Revista Veja**. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/copa_do_mundo/>. Acesso em: 21 jan. 2016.

VEJA. Perguntas e respostas: cidades-sede da Copa de 2014. Rio de Janeiro, janeiro de 2009. **Revista Veja**. Disponível em: <http://origin.veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/cidades-copa-2014/cidades-sede-copa-2014-estadios-capitais-fifa-cbf-abertura-final.shtml>. Acesso em: 14 ago. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZERO HORA. Cronologia da candidatura do Brasil à Copa do Mundo de 2014. **Zero Hora**. 30 out. 2007. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/sc/qualidade-de-vida-sc/19,0,1662987>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

VILARON, Wagner. Abertura da Copa 2014 será em São Paulo, e no estádio do Corinthians. 27 ago 10. **O Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,abertura-da-copa-2014-sera-em-sao-paulo-e-no-estadio-do-corinthians,601402>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

2. ARTIGO 2 – GESTÃO E LEGADOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ NO EVENTO

2.1 Resumo

A Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ foi organizada por três entidades: FIFA, Comitê Organizador Local – COL, e o Governo Federal (junto com estados e municípios). Contudo, processos, responsabilidades, estruturas organizacionais, operações e ações de gestão em si não tiveram grande exposição. Assim, este artigo tem como questão central: considerando a fase de evento, qual o desenvolvimento da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014? O objetivo geral foi analisar a Copa do Mundo FIFA 2014 durante o período de evento sob a perspectiva da gestão. Objetivos específicos: (i) Revelar as estruturas organizacionais montadas para o gerenciamento do evento; (ii) Identificar e compreender responsabilidades e atribuições dos organizadores; (iii) Explicar o funcionamento da gestão e operações do evento; (iv) Analisar os legados tangíveis das arenas; (v) Examinar custos/investimentos realizados nas arenas; e (vi) Desenvolver um indicador dos custos/investimentos das arenas. Metodologicamente, captaram-se dados primários por meio de entrevistas, e secundários com as técnicas da pesquisa bibliográfica e documental. Em seguida, os dados primários foram tratados com a análise de conteúdo de Bardin (2011), sendo sustentados com os dados secundários. Os resultados revelam estruturas organizacionais independentes e sem hierarquia entre si; apontam três linhas de direção para o funcionamento da gestão e operações (exigências – FIFA, operações – COL e infraestrutura – Governo Federal); discordam da construção de arenas em Brasília, Manaus e Cuiabá; calculam um índice de 25% de aumento nos custos das arenas; mostram ausência de transparência na divulgação do conteúdo das 11 garantias governamentais, não prestação de contas das 12 arenas, lucros de US\$ 141 milhões para FIFA e gastos/investimentos totais de R\$ 27,12 bilhões para o governo com resultados duvidosos.

Palavras-chave: Copa do Mundo FIFA 2014, Evento, Gestão, Legados.

2.2 Introdução

A realização da gestão de um megaevento esportivo sugere – pelo próprio termo “mega” – tratar-se de algo extenso, complexo, envolvendo milhões em dinheiro, pessoas e recursos empregados de forma direta ou indireta. De fato, essa concepção ocorre, pois um evento esportivo é classificado por essa natureza em função da sua grandiosidade em termos de público, e aos impactos causados na economia, política, instalações esportivas, mídia e infraestrutura da comunidade anfitriã (ALLEN, 2003; HALL, 1992).

As experiências internacionais mostram que lidar com megaeventos esportivos é um grande desafio de gestão e pode ser oneroso ao país-sede. Os Jogos Olímpicos de Verão e a Copa do Mundo FIFA enquadram-se nesse perfil. Como exemplo, as Olimpíadas de Verão em suas últimas edições tiveram altos custos para os anfitriões. Em relação a Atenas 2004, ainda não há uma conclusão oficial por parte do governo grego, no entanto o custo estimado ficou entre € 6 e €10 bilhões, ampliando a crise econômica no país (MACHADO, 2012). Em Beijing 2008 (China), foram US\$ 43 bilhões; em Londres 2012 (Inglaterra), US\$ 14,3 bilhões; e no Rio 2016 (Brasil), R\$ 40,67 bilhões (HERMAN, 2012; GALLAS, 2014; ZERO HORA, 2017).

As Copas do Mundo em 2006 (Alemanha) e em 2010 (África do Sul) consumiram um investimento de US\$ 9,15 bilhões e US\$ 17,3 bilhões, respectivamente¹² (BRANSKI et al., 2013). Além disso, a gestão dos anfitriões teve de atender as exigências FIFA, atribuindo melhorias aos sistemas de transporte para as cidades-sede, os estádios para a competição e o plano para o legado.

Transferindo a dinâmica para o Brasil, o “primeiro¹³” projeto recente contextualizando um megaevento esportivo foi o Pan-Americano Rio 2007, o qual teve o custo final de R\$ 3,5 bilhões em recursos públicos (OLIVEIRA, 2009). Desse valor, no legado tangível das instalações esportivas, representado pelo Estádio Olímpico João Havelange (Nilton Santos¹⁴), Arena Multiuso, Parque Aquático Maria Lenk e Velódromo, foram gastos R\$ 620 milhões (OLIVEIRA, 2009).

¹² Ambos consideram o valor do dólar americano em 2010.

¹³ Em 1963 o Brasil recebeu os Jogos Pan-Americanos.

¹⁴ Novo nome oficial dado pela Prefeitura do Rio de Janeiro (proprietária do estádio), em fevereiro de 2015.

Entretanto, o Estádio João Havelange, atual Nilton Santos, sofreu reformas para os Jogos Rio 2016, e o Velódromo foi completamente reconstruído por não atender às exigências do COI. Contudo, esse investimento acabou sendo pouco aproveitado pela cidade, transformando-se em legado negativo e causando má repercussão para o evento, a cidade e a gestão do comitê organizador (REIS; TELLES; DACOSTA, 2013).

O segundo momento foi apresentado pela Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, ocasião em que o evento se tornou uma oportunidade de realizar integrações e transformações na sociedade através do esporte, principalmente ao nos depararmos com 130 obras, construções ou reformas previstas na Matriz de Responsabilidades (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014). Não obstante, o custo final do evento atingiu R\$ 27,12 bilhões (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014). Já os legados tangíveis, precisamente as arenas¹⁵, geram questionamentos sobre como melhor aproveitá-los e gerenciá-los – afinal, custaram R\$ 8,38 bilhões.

Ao alinharmos o prescrito na literatura acadêmica sobre gestão de eventos esportivos com a ordem dos fatos ocorridos com a Copa no Brasil, podemos identificar três fases de organização: pré-evento, evento e pós-evento (POIT, 2006). Materializando-as, observa-se o pré-evento no processo de candidatura caracterizado pela declaração da FIFA no ano 2003, confirmando a América do Sul como sede para edição de 2014. A fase de evento emerge no anúncio da FIFA referente ao Brasil vencer a concorrência para país-sede em outubro de 2007 até a finalização do evento, em julho de 2014. E, por fim, o pós-evento, a partir de agosto de 2014.

Parent e Chappelet (2015) mostram as perspectivas dos organizadores (países candidatos, proprietários do evento e comitês organizadores) e revelam que sua atuação conjunta frente à gestão se torna fundamental. Assim, para gerenciar a Copa no Brasil, formou-se uma articulação composta por: FIFA – Organização esportiva detentora e dona do evento; COL – Comitê Organizador Local (comitê de responsabilidade da Confederação Brasileira de Futebol, criado exclusivamente para gerenciar o evento e realizar as operações entre Governo e FIFA); e Governo Federal – unidade responsável pelo país anfitrião, o qual se segmenta também em governos estaduais e municipais.

¹⁵ Para fins de nomenclatura usaremos o termo arena(s) para nos referirmos aos estádios da Copa 2014.

Essa estrutura teve ampla divulgação e cobertura da imprensa; contudo, os processos, responsabilidades, estruturas organizacionais, operações e ações de gestão em si não tiveram a mesma atenção e exposição, acarretando em uma lacuna por não revelar essas atuações.

Nessas condições, este artigo tem como questão central: considerando a fase de evento, qual o desenvolvimento da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014? O objetivo geral consiste em analisar a Copa do Mundo FIFA 2014 durante o período de evento sob a perspectiva da gestão. Os objetivos específicos são: (i) Revelar as estruturas organizacionais montadas para o gerenciamento do evento; (ii) Identificar e compreender responsabilidades e atribuições dos organizadores; (iii) Explicar o funcionamento da gestão e das operações do evento; (iv) Analisar os legados tangíveis das arenas; (v) Examinar custos/investimentos realizados nas arenas; e (vi) Desenvolver um indicador dos custos/investimentos das arenas.

Essa proposta está delimitada entre o período do evento, outubro de 2007 a 2014 (primeira quinzena de julho), considerando o Brasil vencedor da candidatura e o legado esportivo tangível deixado pelas 12 arenas da competição, proporcionando o ponto focal do estudo.

2.3 Materiais e Métodos

Este artigo, em termos de abordagem, enquadra-se como qualitativo, pois há ênfase em aprofundar e explicar gestão e legados do evento Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ (GIL, 1999; 2010). Quanto aos objetivos, classifica-se como descritivo-explicativo, porque se destina à descrição de características e à identificação dos fatores que cooperam para a existência do objeto de estudo através de uma investida aprofundada e complexa (GIL, 1999; 2010; VERGARA, 2012).

A coleta de dados captou dados qualitativos (primários) e secundários, de natureza quantitativa e qualitativa. Para obtenção dos dados primários, a ferramenta usada foi entrevista não estruturada do tipo guiada (GAY, 1976). Assim, foram

desenvolvidos scripts/roteiros¹⁶ individuais, e o pesquisador pôde conduzir o diálogo adaptando a linguagem e alterando a sequência das questões, ou mesmo guiar a entrevista como se fosse uma conversa informal, até que as áreas de interesse fossem contempladas.

Como tratamos de gestão com três organizações distintas envolvidas (FIFA, COL e Governo), naturalmente os entrevistados foram selecionados intencionalmente, devido às suas atuações em níveis de direção ou gerência dentro de cada instituição:

Ricardo Trade – CEO (Chief Executive Officer) do COL.

Fúlvio Danilas – Diretor Administrativo do Escritório FIFA Brasil para Copa do Mundo de 2014.

José Aldo Rebelo Figueiredo (Aldo Rebelo) – Ex-Ministro do Esporte, ocupando o cargo em outubro de 2011 até dezembro de 2014.

Luene Gomes Santos (Luene Santos) – Coordenadora Geral da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ no Ministério do Esporte entre 2008 e 2014.

Luciano Elias de Oliveira (Luciano Elias) – Gerente do Estádio Beira-Rio, na cidade de Porto Alegre, ingressou no evento em outubro de 2013 saindo em agosto de 2014.

Quadro 1 – Entrevistados X Entidades Organizadoras

| Entrevistado | FIFA | COL | Governo |
|---------------------|-------------|------------|----------------|
| Ricardo Trade | | X | |
| Luene Santos | | | X |
| Luciano Elias | | X | |
| Aldo Rebelo | | | X |
| Fúlvio Danilas | X | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas gravadas duraram em média 45 minutos; foram transcritas e tiveram os respectivos Termos de Livre Consentimento e Esclarecido recolhidos, conforme preconizam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Resolução 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012a e 2016). Esta pesquisa possui Certificado de Apresentação

¹⁶ Os scripts/roteiros elaborados foram apreciados por três especialistas em gestão do esporte, com cujas contribuições chegou-se à versão final da ferramenta para a utilização.

para Apreciação Ética – CAAE 46715315.0.0000.5257 com parecer positivo através do Parecer Consubstanciado do CEP número 1.213.917, de 03/09/2015 (vide Anexo A).

Para obtenção dos dados secundários, aplicamos as técnicas da pesquisa bibliográfica e documental, seguindo as indicações de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), visando obter dados qualitativos e quantitativos. Esses métodos diferenciam-se por suas fontes: enquanto a pesquisa bibliográfica vale-se de livros, capítulos, revistas/periódicos, leis, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, etc., a documental apresenta materiais específicos, direcionados ao objeto do estudo, tais como: bancos de dados, relatórios, anotações, slides, vídeos, gravações, sites, ofícios, cartas, contratos, fotos ou outros documentos que não receberam análise. Salienta-se que alguns materiais foram cedidos pelos próprios entrevistados.

Aplicamos o conceito recomendado por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), classificando, categorizando e quantificando todas as fontes.

Quadro 2 – Fontes bibliográficas e materiais

| Categoria | Classificação | Quantidade |
|-----------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Fontes Bibliográficas | Livros | 02 |
| | Capítulo de livro | 04 |
| | Artigo | 02 |
| | Total | 08 |
| Documentos | Balanço da Copa | 01 |
| | Carta de acolhimento Copa | 01 |
| | Decreto Federal | 03 |
| | Contratos FIFA | 03 |
| | Documento COL | 02 |
| | Garantia Governamental Copa | 11 |
| | Documento CBF | 01 |
| | Lei Federal | 03 |
| | Materiais entrevistados | 01 |
| | Matriz de responsabilidades contrato | 12 |
| | Matriz de responsabilidades | 09 |
| | Ofício/Aviso Governo Federal | 04 |
| | Relatório COL | 01 |
| | Relatórios FIFA | 11 |
| | Reportagens eletrônicas | 09 |
| | Termos de Compromisso | 03 |
| Total | 70 | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, recorreremos à análise de conteúdo para tratar os dados primários. Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo é um “recurso indispensável” para explorar entrevistas. Dessa forma, adotamos os três passos previstos pela autora: a) pré-análise: com a leitura flutuante das entrevistas, dimensão e direção de análise; b) exploração do material: por meio de análise temática focada nos objetivos da pesquisa, codificando 43 unidades de registro, aglutinadas em 10 unidades de contexto, e formando as quatro categorias exibidas no Quadro 3; (c) tratamento dos resultados e interpretações: através da realização de inferências produzidas, expostas com parágrafos ou falas dos entrevistados, e interpretações geradas a partir da análise e discussão que são sustentados, ampliados ou mesmo confrontados com auxílio dos dados secundários.

Quadro 3 – Categorias de análise

| Unidades de Registro | Unidades de Contexto | Categorias |
|-----------------------------|---|---------------------------------|
| Grupo Executivo | Órgãos executivos e administradores da gestão do esporte para o evento (organizações) | Estrutura organizacional |
| Comitê Gestor | | |
| Ministérios | | |
| Secretaria Executiva | | |
| FIFA | | |
| COL | | |
| Organograma | Organização e governança para o evento | |
| Áreas | | |
| Escritório | | |
| Modelo | | |
| Coordenar/Coordenador | Ações executivas das entidades organizadoras | Responsabilidades e atribuições |
| Integrador/Integração | | |
| Preparação | | |
| Atender | | |
| Garantias | Obrigações, exigências, aspectos legais e normativos criados para sediar o evento | |
| Estrutura | | |
| Infraestrutura | | |
| Legislação | | |
| Matriz de Responsabilidades | | |

Continua...

Quadro 3 – cont.

| | | |
|----------------------|--|------------------------------|
| Governos | Agentes públicos das cidades sedes | Gestão do evento e operações |
| Prefeituras | | |
| Ajustes | Processos inerentes às tomadas de decisão e resolução de problemas | |
| Reuniões | | |
| Interlocução | | |
| Relação | | |
| Estrutura formal | | |
| Duplo Report | | |
| Venue Agreement | Formalização contratual para cidades sede e estádios | |
| Stadium Agreement | | |
| Cultura de planejar | Desafios e dificuldades da gestão | |
| Esferas de governo | | |
| Cliente(s) | | |
| Entrega | | |
| Acreditar | | |
| Virtudes | | |
| Operações Integradas | | |
| Tangíveis | Infraestrutura física deixada para a cidade sede | Legados das arenas |
| Cidades | | |
| Equipamentos | | |
| Estádios/Arenas | | |
| Estrutura Física | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Análise e discussão dos dados

Estrutura organizacional

Nessa categoria, concentramo-nos em revelar as estruturas organizacionais montadas para o gerenciamento do evento Copa do Mundo FIFA 2014, subdividindo entres as três organizações realizadoras. Para tal, empregamos os preceitos de Maximiano (2004), segundo os quais a estrutura organizacional é a forma como a organização está configurada para realizar suas atividades, geralmente divididas por blocos de trabalho (departamentos).

FIFA

Em 2008, antes da realização da edição da Copa do Mundo em 2010, África do Sul, a FIFA pretendia abrir escritório no Brasil para gerenciar de perto as operações da Copa do Mundo FIFA de 2014:

[...] tomei conhecimento disso em 2008, quando o secretário geral da FIFA, então Jérôme Valcke me convidou [...], então foi naquele momento que eu tomei conhecimento que a FIFA tinha intenção de montar um escritório maior do que o que tinha sido feito na África do Sul [...]. (FÚLVIO DANILAS).

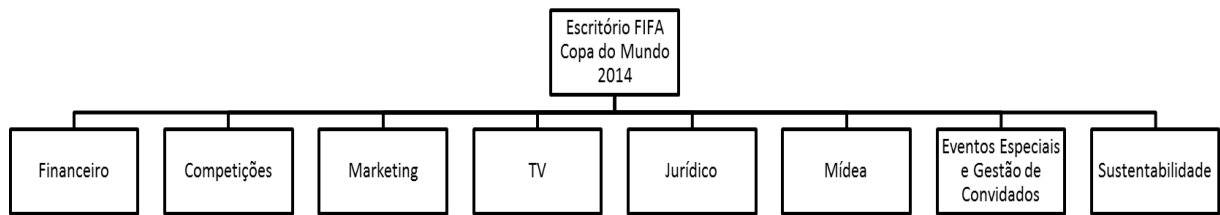
Logo após a Copa da África do Sul, a FIFA anunciou a montagem do escritório em julho, e em setembro a iniciou com um investimento de US\$ 15 milhões (CORREIO DO BRASIL, 2010). Essa configuração foi constituída no Le Monde Office (condomínio de prédios comerciais), localizado na Avenida das Américas 3.500, edifício Toronto 1.000, 3º andar, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro. O escritório tinha a razão social FIFA World Cup Brasil Assessoria Ltda., inscrito com o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) 14.049.141/0001-03, aberto em 02/05/2011, com a atividade principal para produção e promoção de eventos esportivos.

Prosseguindo, verifica-se a principal função do escritório em relação ao evento:

[...] escritório que daria suporte ao COL e a FIFA, fazendo a ligação entre o Comitê Organizador Local e a FIFA em Zurich, contratando algumas pessoas... de algumas áreas, porque a FIFA decidiu que na Copa do Mundo Brasil, devido a distância e ao fuso horário que é muito diferente, deveria haver uma atuação mais presente [...]. (FÚLVIO DANILAS).

Maximiano (2004) explica que uma das formas de organizar uma estrutura é através da departamentalização por critério funcional, atribuindo para cada unidade de trabalho a responsabilidade por uma função operacional. Logo, o escritório seguiu em parte os modelos testados em versões anteriores da Copa do Mundo, replicando as principais áreas que a FIFA trabalha no evento, tais como: Marketing, TV, Competições, Hospitalidade, Ticketing (ingressos), Proteção as Marcas, Fan Fest e Sustentabilidade.

Figura 1 – Organograma Escritório FIFA

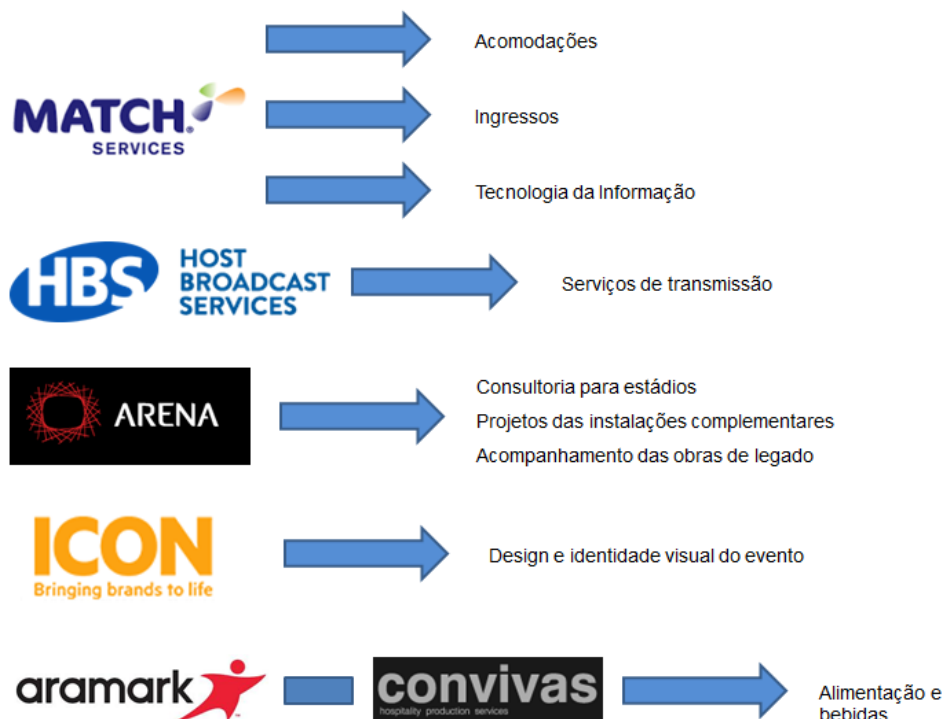


Fonte: FIFA 2014.

No organograma notam-se oito áreas operacionais. Dentre elas, existe uma área diferente denominada Eventos Especiais e Gestão de Convidados, responsável pela organização das Fan Fest e recepção de convidados FIFA como autoridades, parceiros e patrocinadores. Além disso, o escritório reportava-se diretamente à sede da FIFA em Zurique, mantendo a coordenação e o controle das atividades com 38 funcionários.

Em 2013, a estrutura organizacional do escritório migrou para o Riocentro, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, mesmo local em que o COL foi instalado. Nessa ocasião, também foram inseridas empresas provedoras de serviços da FIFA.

Figura 2 – Parceiros/Provedores de Serviços FIFA



Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se, após observação, a aplicação do que Maximiano (2004) denomina como evolução para estruturas mais complexas a partir de uma departamentalização funcional. A mudança emerge com o acréscimo de prestadores de serviços e fornecedores, que visavam assegurar o sucesso do evento para a FIFA. Dessa forma, a estrutura passou a ter dois critérios de departamentalização: o primeiro, por organização funcional; e o segundo, por produto a ser ofertado, cabendo à FIFA ceder a infraestrutura para o evento (MAXIMIANO, 2004).

Em contrapartida, essa estrutura trouxe mão de obra e tecnologia externa, descartando qualquer concorrência brasileira, destinando esses serviços diretamente à “família FIFA”, mantendo uma rede interna de relacionamentos e negócios, similar ao ocorrido com a Copa da África do Sul (MCKINLEY, 2014). Além disso, não ficou claro se os investimentos de US\$ 15 milhões anunciados para o escritório foram concretizados.

COL

O Comitê Organizador Local (COL) é uma peça fundamental na estrutura de organização de um megaevento (PARENTE; CHAPPELET, 2015). No Brasil, COL era uma organização privada criada pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) financiada em 100% por recursos FIFA.

[...] abriu as portas em 2009 e passou a ter orçamento próprio em 2009, antes ele era um braço da CBF junto a FIFA e... com isso o COL passou a ter uma estrutura bem enxuta, liderada pela Joana Havelange, que é a filha do Ricardo, Joana Teixeira Havelange, [...] que montou uma estrutura pequena pra ter essa primeira relação com a FIFA [...]. (RICARDO TRADE).

Instituído no mesmo condomínio de blocos comerciais do escritório FIFA, foi registrado com o nome empresarial Copa do Mundo FIFA 2014 – Comitê Organizador Brasileiro LTDA., nome fantasia Copa do Mundo, CNPJ 10.014.746/0001-08, aberto em 11/06/2008. O COL tinha a atividade fim de produção e promoção de eventos esportivos, portanto o presidente era o mesmo da CBF, Ricardo Terra Teixeira.

Parent e Chappelet (2015) afirmam que a estrutura organizacional para cada comitê local é variável, atendendo assim às necessidades e à complexidade do evento, contexto e nuances do local que sedia o evento. De acordo com Luciano Elias e Ricardo Trade, a estrutura do COL segue o planejamento e modelo de edições anteriores adaptados ao Brasil:

[...] na verdade ela foi baseada é... num estudo que a... essa empresa contratada em 2009 fez, claro que levou em consideração Copas anteriores, nós tínhamos um consultor [...] cedido pela FIFA chamado Jim Brown que era o Diretor de competições da FIFA anteriormente [...]. (RICARDO TRADE).

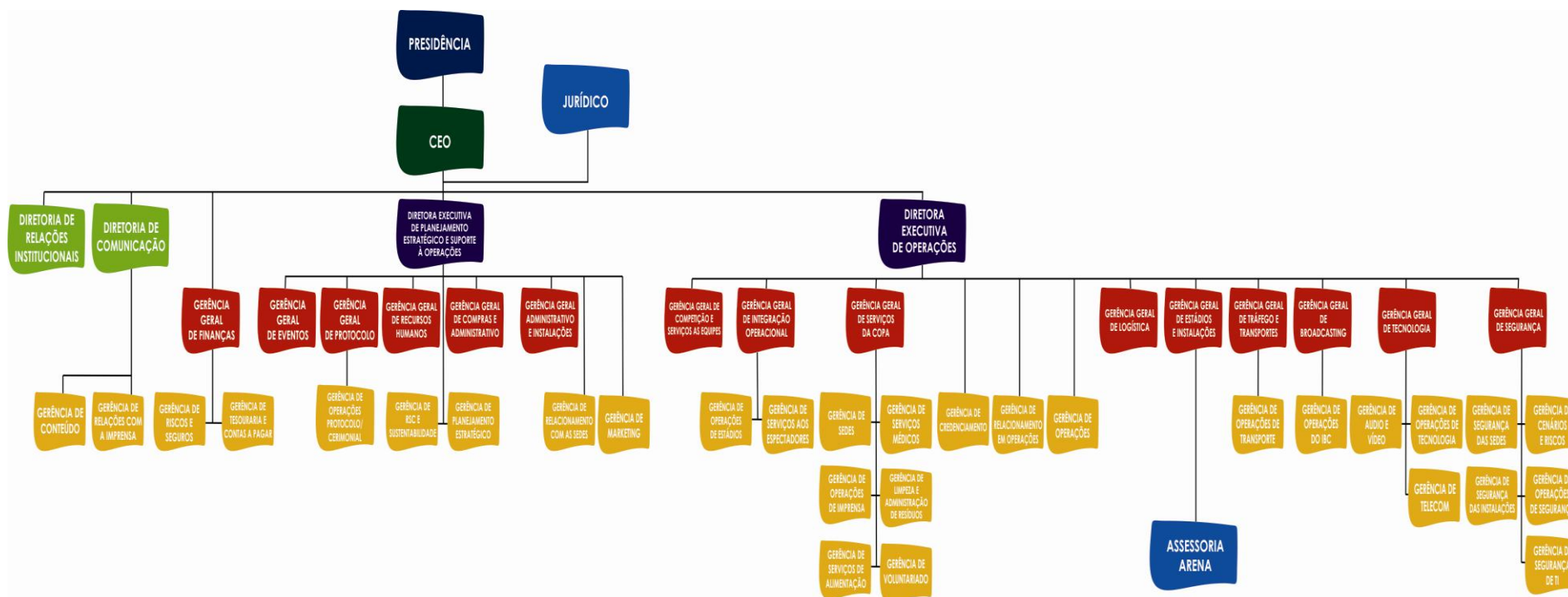
Financeiramente, o comitê tinha a autonomia e independência de capital privado, porém as contas eram auditadas e fiscalizadas diariamente:

[...] sentamos com a FIFA e fizemos o orçamento que tinha sido feito em 2009, me parece que através do Langoni, que era o presidente do Banco Central, nós fizemos o orçamento, então com isso a minha área pediu a FIFA exatamente o que ela precisava, [...], isso foi revisto depois em 2013, aumentou um pouco, nós tivemos a felicidade de ter todo dinheiro privado necessário para operação da Copa do Mundo, [...] isso foi controlado com mão de ferro pela Ernst & Young que assinava ao nosso lado qualquer cheque que a gente dava, a Ernst & Young era contratada pela FIFA e não por nós, então ela era o... vamos dizer o... observador do nosso cofre. (RICARDO TRADE).

Em 2013, o COL estava operando com toda sua capacidade, em um Escritório Central Permanente (*Headquarter – HQ*), localizado no Riocentro, dotado de aproximadamente 4.000 m²; um Escritório Central Temporário Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, no hotel Sofitel Rio de Janeiro, com 42 quartos convertidos em escritórios; e no Anexo Forte de Copa Copacabana, com 6.000 m² divididos em escritórios e depósitos. Havia ainda sedes nas 12 capitais que receberam as partidas: Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo (COL, 2014).

Encontramos dados dessa estrutura: recursos humanos 1.209 funcionários (11 estrangeiros), sendo 276 efetivos e 933 temporários; 14 mil voluntários trabalharam no evento; 246 mil credenciais impressas; 54 observadores de gestão, sendo 25 do COL 2018 e 10 COL 2020; público total de 3.429.873 nas arenas; 300 toneladas de equipamentos de seleções; e 4.872.670 pessoas nas *fanfests* (COL, 2014). A seguir apresenta-se o organograma do COL:

Figura 3 – Organograma COL



Fonte: COL, 2014.

No organograma, observa-se uma centralização de atividades em quatro diretorias: a) Relações Institucionais, b) Comunicação, c) Executiva de Planejamento Estratégico e Suporte as Operações, e d) Executiva de Operações. Percebem-se ainda subdivisões com gerências apresentadas, caracterizando a departamentalização funcional e por produto ou serviço (MAXIMIANO, 2004).

Em relação às estruturas externas, como o Anexo ao Forte de Copacabana, o Escritório Temporário no Sofitel e as sedes nas 12 capitais, verifica-se que a estrutura segue um modelo territorial, recomendado para quando há operações em locais e regiões diferentes, as quais necessitam de certa autonomia ou volume de recursos para operar (MAXIMIANO, 2004).

Governo

Em junho de 2007, o governo brasileiro enviou em carta assinada pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva e pelo então Ministro do Esporte Orlando Silva à FIFA, acolhendo a possibilidade de sediar a Copa do FIFA 2014, afirmando que as garantias exigidas pela FIFA, apresentadas pela CBF, eram válidas e aceitas, incluindo o compromisso junto à FIFA em adotar todas as medidas constitucionais cabíveis para assegurar seu cumprimento (BRASIL, 2007a; 2007m).

A aceitação das 11 Garantias Governamentais¹⁷ marca a concordância do governo com as exigências FIFA e mostra a disposição para realizar o evento atendendo quaisquer demandas.

¹⁷ Essas garantias estão detalhadas na categoria “responsabilidades e atribuições”.

Quadro 4 – Garantias Governamentais e Ministérios

| Garantias | Ministérios |
|--|---|
| 1) Permissão/vistos de Entrada e Saída | Relações Exteriores |
| 2) Permissão/vistos de Trabalho | Trabalho e Emprego |
| 3) Taxas e Impostos Alfandegários | Fazenda |
| 4) Isenção Tributária | Fazenda |
| 5) Segurança e Proteção | Justiça |
| 6) Operações Cambiais e Bancárias | Fazenda |
| 7) Procedimentos e Imigração, Alfândega e Check-in | Fazenda, Justiça e Defesa |
| 8) Proteção e Exploração de Direitos Comerciais | Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Cultura, e Ciência e Tecnologia |
| 9) Hinos e Bandeiras | Relações Exteriores |
| 10) Indenização | Advocacia Geral da União |
| 11) Telecomunicação e Tecnologia da Informação | Comunicações |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, com uma composição de 10 ministérios envolvidos diretamente com as garantias e com o Ministério do Esporte – ME, o agente coordenador geral, o governo federal constituiu sua estrutura.

[...] o normativo que materializou essa coordenação foi um decreto da Presidência da República no qual o Presidente Lula na época estabelecia essa coordenação pelo Ministério do Esporte e criava um Grupo Executivo no âmbito do Governo Federal para tratar dos assuntos da Copa, então foi a partir deste Decreto, a partir deste momento, [...], que o Governo começa a se organizar na sua estrutura [...]. (LUENE SANTOS).

Desse modo, o governo federal preparou uma estrutura para que as garantias fossem atendidas dentro do escopo de cada Ministério. Esta foi formalizada através do Decreto Presidencial de 14 de janeiro 2010 (BRASIL, 2010a) e modificada em 26 de julho de 2011 para receber novos participantes (BRASIL, 2011b). Nesse contexto, foram criados dois órgãos distintos: a) Comitê Gestor da Copa do Mundo FIFA 2014 – CGCOPA, e b) Grupo Executivo da Copa do Mundo FIFA 2014 – GECOPA para gerenciar as ações do governo brasileiro, representados no Quadro 5.

Quadro 5 – Estrutura organizacional do Governo Federal

| Comitê/Grupo | Agentes Envolvidos |
|--------------|--|
| CGCOPA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministério do Esporte (coordenador) 2. Advocacia-Geral da União 3. Casa Civil da Presidência da República 4. Controladoria-Geral da União 5. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República 6. Ministério das Cidades 7. Ministério da Ciência e Tecnologia 8. Ministério das Comunicações 9. Ministério da Cultura 10. Ministério da Defesa 11. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior 12. Ministério da Fazenda 13. Ministério da Justiça 14. Ministério do Meio Ambiente 15. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão 16. Ministério das Relações Exteriores 17. Ministério da Saúde 18. Ministério do Trabalho e Emprego 19. Ministério dos Transportes 20. Ministério do Turismo 21. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República 22. Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República 23. Secretaria de Portos da Presidência da República 24. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República 25. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República |
| GECOPA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministério do Esporte (coordenador) 2. Casa Civil da Presidência da República 3. Ministério das Cidades 4. Ministério da Fazenda 5. Ministério da Justiça 6. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão 7. Ministério do Turismo 8. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República |

Fonte: Adaptado de Brasil (2010a e 2011b).

“Essa estrutura, ela é do Brasil, ela é do Brasil. Em alguns, por exemplo, a... na Copa da África do Sul, o COL, ele era integrado por membros do Governo, então o Governo já era o COL [...]” (LUENE SANTOS). Dessa forma, analisando a estrutura pública, é possível verificar a ausência de hierarquia entre os órgãos, fato

que, para Maximiano (2004), pode causar erros de comunicação e falta de comando entre as partes envolvidas, além de não deixar claras as atribuições e responsabilidades por decisões.

Os esforços federais equivalem a uma ação conjunta para que o evento seja bem-sucedido. A composição CGCOPA e GECOPA revela a dimensão de órgãos federais envolvidos, porém, ao longo do processo de gestão, consideramos que esses dois grupos não foram plenamente eficazes em relação às obras de legado, o que pode ser explicitado pela não entrega técnica da Arena Pantanal para o COL e pela posterior devolução para o governo do estado do Mato Grosso com uma arena inacabado e sem o emprego dos protocolos de operação utilizados na Copa; ou mesmo, ainda em Mato Grosso, na cidade Cuiabá, a instalação Veículo Leve sobre Trilhos – VLT, que não foi concluída.

É importante destacar que não há sequer um balanço público entre o previsto e o realizado, informando os erros e acertos no processo por parte do CGCOPA ou do GECOPA.

Nos níveis estaduais ou municipais, foram criadas, por meio de decretos ou leis, Secretarias, Unidades ou Comitês para tratarem de assuntos referentes à Copa, integrando atividades para cumprir atribuições previstas na Matriz de Responsabilidades (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014).

Quadro 6 – Estruturas organizacionais Estaduais/Municipais

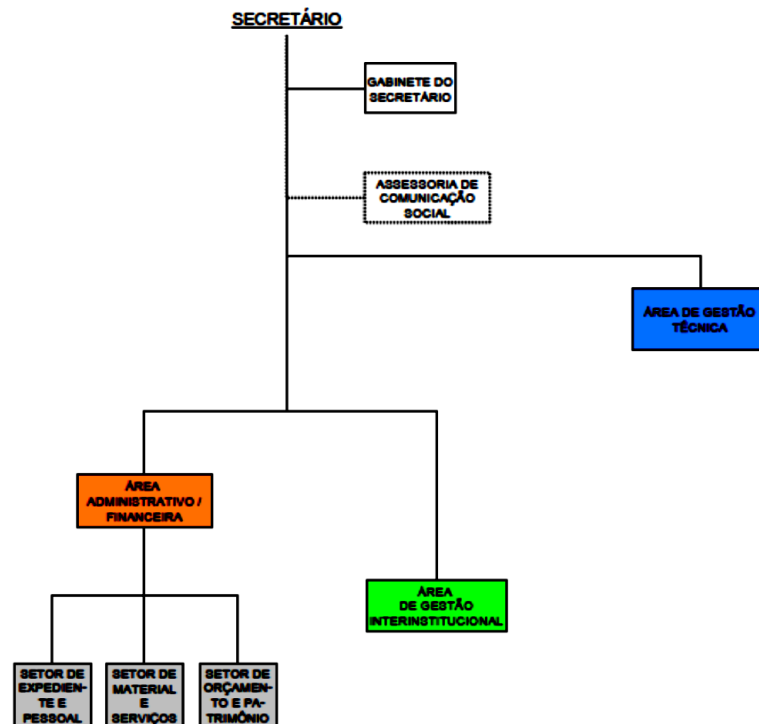
| Estado | Cidade | Nome da Secretaria | Governo(s) |
|---------------|----------------|--|----------------------|
| AM | Manaus | Unidade Gestora dos Projetos da Copa (UGP-Copa Manaus) | Estadual e Municipal |
| BA | Salvador | Secretaria Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (SECOPA-BA) | Estadual |
| CE | Fortaleza | Secretaria Especial da Copa 2014 (SECOPA-CE) | Estadual e Municipal |
| DF | Brasília | Secretaria Extraordinária da Copa (SECOPA-DF) | Estadual |
| MT | Cuiabá | Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo – FIFA 2014 (SECOPA-MT) | Estadual e Municipal |
| MG | Belo Horizonte | Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo (SECOPA-MG) | Estadual |
| PR | Curitiba | Secretaria de Estado para Assuntos da Copa do Mundo (SECOPA-PR) | Estadual e Municipal |
| PE | Recife | Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo da FIFA 2014 (SECOPA-PE) | Estadual e Municipal |
| RJ | Rio de Janeiro | Subsecretaria Extraordinária de Grandes Eventos (SGE) | Estadual |
| RN | Natal | Secretaria Extraordinária para Assuntos Relativos à Copa do Mundo 2014 (SECOPA-RN) | Estadual e Municipal |
| RS | Porto Alegre | Secretaria Extraordinária para a Copa do Mundo 2014 (SECOPA-RS) | Municipal |
| SP | São Paulo | Comitê Estadual da Copa do Mundo 2014 | Estadual |
| | | Comitê Integrado de Gestão Governamental Especial para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 (SPCopa) | Municipal |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar a existência de 13 estruturas organizacionais, sendo 46,2% (seis) compostas por governos estaduais e municipais conjuntamente; 38,4% (cinco) sob a gestão de governos estaduais; e 15,3% (duas) por governos municipais. Destaca-se Porto Alegre, capitaneada exclusivamente pelo município, revelando que o projeto Copa não teve apoio estadual e estava delimitado à própria cidade, sem contemplar outras áreas do Estado. Por outro lado, São Paulo criou dois Comitês diferentes, mostrando que os níveis de governo não tinham objetivos comuns e diálogo entre si.

Segue o organograma da SECOPA-Porto Alegre.

Figura 4 – Organograma SECOPA-POA



Fonte: SECOPA-Porto Alegre (2008).

Observando o organograma, nota-se um gabinete e três áreas: gestão financeira, com licitações, empenhos e execução de pagamentos; gestão interinstitucional, realizando a coordenação das atividades entre órgãos públicos do município; e gestão técnica, como o setor responsável pelas obras de infraestrutura, as quais incluíam o estádio Beira-Rio e Mobilidade Urbana para a cidade de Porto Alegre. Todas eram chefiadas por uma administração geral (secretário), repetindo o modelo funcional de departamentalização (MAXIMIANO, 2004).

Concluindo, nas escalas entre governo federal, estados e municípios, percebe-se uma mobilização em cadeia para que as ações de gestão e governança para o evento Copa do Mundo FIFA 2014 fossem mantidas e o Brasil conseguisse atender as 11 Garantias prometidas a FIFA.

Responsabilidades e atribuições

Nessa categoria, buscamos atingir o objetivo de identificar e compreender as responsabilidades e atribuições dos organizadores em relação ao evento.

FIFA

[...] responsável por tudo na Copa do Mundo né, então ela detém todos os direitos e tem a obrigação de entregar é... os direitos que ela sede para os patrocinadores e de organizar a competição, garantindo que o torcedor, o espectador de futebol, ele seja atendido nas suas necessidades e também o jogador de futebol, digamos que a FIFA tem vários clientes [...]. (FÚLVIO DANILAS).

A FIFA, como detentora dos direitos, possui responsabilidade direta pelo evento, entregando ao país-sede candidato suas respectivas exigências¹⁸, representadas pelas 11 Garantias Governamentais, parcerias comerciais e patrocinadores.

Emery (2015) reforça que a proprietária do evento realiza exigências para assegurar seus interesses, as quais são esclarecidas e impostas ao país-sede no processo de candidatura. Por outro lado, Mckinley (2014) afirma que tais exigências são as fundações legais, financeiras, organizacionais e de infraestrutura para a constituição da Copa do Mundo FIFA, garantindo, portanto, os direitos de propriedade e benefícios com o evento.

Sendo assim, compreendemos que o conjunto de exigências e as respectivas parcerias trazem consigo o foco comercial, voltado ao capitalismo e à preservação da imagem do evento, fazendo com que a visão seja direcionada para tratar as pessoas como clientes, não importando se estão consumindo e gerando receitas diretamente ou se são parte do espetáculo – todos são clientes FIFA.

Frente aos dados analisados, sintetizamos as responsabilidades e atribuições FIFA:

- a) Acomodações – Serviços de hospedagem e logística para delegações, funcionários, convidados, autoridades, entre outros.
- b) Ingressos – Venda de ingressos sem nenhum intermediário.

¹⁸No caso deste estudo as garantias já foram aceitas e entregues pelo Brasil antes mesmo da divulgação do resultado do país-sede.

- c) Tecnologia da informação – Soluções em Tecnologia da Informação para o evento, tais como: redes dos computadores FIFA X COL X cidades sede, e todos os equipamentos de TI utilizados no evento.
- d) Transmissão – A transmissão do evento para o mundo através da FIFA TV com a empresa HBS prestando serviços. Transmissão realizada pelo Centro Internacional de Transmissão – IBC, que também ficava no Riocentro.
- e) Design do evento – Identidade visual, decoração, sinalização e marcas vinculadas ao evento através da empresa ICON.
- f) Bebidas e alimentação – Produtos oficiais tinham a obrigatoriedade de serem postos à venda no evento e ações associadas.
- g) Acompanhamento de obras – Para verificar o atendimento dos requerimentos FIFA nas arenas e se seriam entregues no prazo para realização do evento em tempo real. (GABARDO, 2013).

Cesário e Silva (2014) afirmam que a FIFA protege as marcas de patrocinadores e parceiros¹⁹, visando garantir o retorno destes e o direito de imagem. Por isso, acreditamos que as responsabilidades citadas estejam associadas a três direcionamentos: a) garantir o retorno sobre investimento de parceiros e patrocinadores FIFA; b) assegurar a própria imagem e do evento; e c) legado planejado para pós-evento (Indireto FIFA e Direto FIFA).

A dinâmica do “item a” é percebida através dos acordos comerciais de Logística, com a Emirates (Cia. Aérea), a Hyundai e a Kia (automóveis); Eletroeletrônicos, com a Sony; Telefonia, com a Oi; Bebidas, com a Coca-Cola e a cervejaria InBev, através das marcas Budweiser e Brahma; Alimentos, com Mc Donalds e Seara; Material esportivo, fornecido pela Adidas; e cartão de crédito Visa. No “Item b”, com o design para o evento, com mascote, logos e cores próprias. E, por fim, no “item c”, subdividindo-o em indireto FIFA e direto FIFA; desse modo, nas atribuições indiretas FIFA, cuja responsabilidade não deriva da FIFA, estão obras de mobilidade urbana, **previstas e entregues** nas cidades sede para Copa, por

¹⁹ Parceiros da FIFA: Adidas, Coca-Cola, Hyundai/Kia, Emirates, Sony e Visa.

Patrocinadores da Copa do Mundo da FIFA: Budweiser, Castrol, Continental (pneus), Johnson & Johnson, McDonald's; Oi (telefonia), Moy Park e Yingli.

Apoiadores Nacionais: Apex, Centauro, Garoto, Itaú, Liberty Seguros, Wise Up, Fifa.com e Football for Hope.

exemplo: Transcarioca (via expressa no Rio de Janeiro), Arenas nas cidades-sede, Aeroporto de Brasília, Rio Grande do Norte, Pernambuco e Paraná, indispensáveis para a realização do evento. Em direto FIFA, está o repasse de US\$ 100 milhões à CBF para investimentos em capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, infraestrutura, futebol de base, futebol feminino, medicina esportiva, projetos sociais, e construção de centros de treinamento para o futebol (CBF, 2015).

Cabe esclarecer que essa verba começou a ser recebida pela CBF em 2015, porém, com os escândalos de corrupção no futebol envolvendo dirigentes da FIFA e os ex-presidentes da CBF Ricardo Terra Teixeira e José Maria Marin, a FIFA suspendeu o repasse no mês de dezembro do mesmo ano (IG, 2015). Contudo, em 2017, FIFA e CBF chegaram a um acordo para a liberação dos recursos a partir de 2018; nessas condições, a FIFA irá instituir uma empresa para gerenciar os recursos sem que o dinheiro passe pelos cofres da CBF (MATTOS, 2017).

Concluindo, Mckinley (2014) destaca que, desde 1990, a FIFA segue privatizando suas atividades a fim de viabilizar o retorno para patrocinadores e obter lucros, seguindo um modelo capitalista. Logo, as responsabilidades e atribuições FIFA na edição brasileira transparecem tal perspectiva.

COL

[...] nós éramos o “integrador” de governos, FIFA, cidades né, estádios em construção... pra que a gente pudesse fazer a operação da Copa funcionar, então esse papel de integrador, eu acho que define bem o nosso papel, apesar de que nós tínhamos coisas que era o nosso dedo, não só na integração, mas era na operação [...]. (RICARDO TRADE)

As responsabilidades e atribuições do COL podem ser sintetizadas como um “integrador”, proporcionando equilíbrio para as atividades serem desenvolvidas, ou seja, um agente ou órgão executivo da FIFA que intermediava exigências, normas e premissas FIFA X operações, interesses e encargos governamentais, atuando nas esferas de planejamento, supervisão, execução e entrega de atividades.

O Comitê era responsável por, primeiro, fazer toda a adequação das premissas e requerimentos que o evento exige em relação à legislação brasileira, toda parte legal do que é possível e viável no Brasil, a parte de licenças de estádio, bombeiros [...], todo o planejamento das áreas funcionais fazerem suas entregas, mantendo durante o evento uma boa

receptividade dos espectadores, dos clientes, cabeamentos que passavam no estádio, toda a parte estrutural. Nós fazemos essa supervisão e o planejamento e execução disso, toda parte de enfim de serviços, limpezas, alimentação, segurança [...]. (LUCIANO ELIAS).

Explicando a fala supracitada em termos práticos, é correto afirmar que o COL não construía arenas, todavia era o responsável por verificar se os projetos das arenas atendiam aos requerimentos FIFA (esfera de planejamento). Em seguida, acompanhava os estágios e a execução das obras das arenas (esfera de supervisão). Após a entrega das obras, assumiam as arenas em períodos de exclusividade, em torno de 15 dias úteis antecedentes a qualquer evento²⁰ previsto para determinada arena, e realizavam o(s) evento(s), sendo responsáveis por todas as atividades dentro da arena, como serviços ao espectador e à imprensa (esfera de execução). Por fim, as entregavam de volta ao proprietário em no máximo cinco dias úteis após a realização do último evento programado.

Com base nos dados coletados, exibimos as responsabilidades e atribuições do COL:

- a) Relações Institucionais – Interface entre FIFA, esferas de governo, cidades e qualquer outra instituição que tivesse envolvimento com o evento;
- b) Segurança – Segurança das instalações e pessoas, análises de risco e cenários de crise, operações em arenas e segurança em tecnologia da informação;
- c) Jurídico – Assessorando e executando as condições legais para frente às normas brasileiras;
- d) Protocolo e Cerimonial – Cerimônias de abertura, encerramento e premiações;
- e) Tecnologia – Provendo infraestrutura de áudio, vídeo e telecomunicações para as operações do evento;
- f) Transmissão (broadcasting) – Operações de transmissão junto com a IBC (fornecedor FIFA);
- g) Comunicação – Comunicação oficial do evento à imprensa, a espectadores e ao público em geral;

²⁰ Esses eventos eram normalmente treinos, reconhecimentos, partidas oficiais, etc.

- h) Serviços da Copa – Serviços nas sedes, serviços médicos, operações com imprensa, alimentação, limpeza e administração de resíduos e serviços ao voluntariado;
- i) Arenas e instalações – Acompanhar obras, operar arenas e instalações durante a competição e entregá-las ao final;
- j) Logística – Organizando e providenciando o deslocamento de equipes, funcionários, membros FIFA, entre outros, incluindo hospedagens, estadias, entrega de equipamentos, etc.;
- k) Competições – Executando a competição através de um grande aparato logístico, de infraestrutura e operações. Atendendo às equipes, campos de treinamento, credenciamento para efetivo de trabalho, cumprindo horários e protocolos, voluntários, imprensa, público, autoridades, estacionamentos, etc.

Embora resumidas em tópicos, as responsabilidades do COL para com o megaevento foram de grande profundidade e complexidade. Ricardo Trade as exemplifica através de ações específicas ocorridas, tais como: a integração entre o COL e o governo do estado do Rio de Janeiro, com operações de metrô em que funcionários atuavam em conjunto com voluntários e funcionários do COL guiando o espectador nas rampas de acesso, portões de entrada e catracas do Maracanã, nos locais de alimentação, banheiros, até o acento marcado. Por outro lado, havia operações que exigiam mais agentes envolvidos, alinhamento e coordenação:

[...] transporte, é nosso, mas integrado com o transporte da cidade, então havia integração, todo transporte das delegações, transporte dos árbitros, transporte por avião das delegações nós alugamos cinco aviões pra transportar as delegações, [...], isso era nossa responsabilidade, mas eu tinha que estar alinhado com as autoridades aeroportuárias, [...] alinhado com a cidade no trânsito quando eu chegasse com os batedores, eu tinha que estar alinhado com a segurança, qual o caminho melhor com os batedores pra passar, mas chegava no estádio, lá dentro era minha responsabilidade de cuidar deles de segurança privada, a saúde dentro do estádio era minha responsabilidade [...]. (RICARDO TRADE).

Não bastava deter a responsabilidade, era preciso mais. O COL realizava estudos de demandas para as cidades, por exemplo, se a rede hoteleira tinha uma expectativa superior ou inferior de espectadores X quartos disponíveis. O COL negociava com governos para que a demanda prevista fosse atendida, evitando falta

de acomodações. Portanto, essa ação caracteriza um agente executivo para resolução de problemas.

Parent e Chappelet (2015) afirmam que um comitê organizador é o eixo central de planejamento de um megaevento esportivo. Isso posto, ao analisarmos atribuições e responsabilidades do COL, corroboramos com a premissa e acrescentamos que a atuação não se limitou ao nível de planejamento, mas sim aos níveis de supervisão e execução.

Governo

[...] precisava deixar o Brasil preparado para receber a Copa do Mundo, isso significa dizer, que o Brasil teria uma estrutura suficiente para recepcionar os telespectadores da Copa, a família, a FIFA, que são as Confederações de Futebol, os próprios times né, os países, então é... pra estar preparado, essa preparação foi traduzida nas Garantias Governamentais [...]. (LUENE SANTOS).

As 11 Garantias Governamentais refletem as atribuições e responsabilidades do Governo, englobando a Copa das Confederações de 2013 (evento teste) e a Copa do Mundo FIFA 2014. As garantias tinham data específica para término 31/12/2014 (BRASIL, 2007) e não se restringiam à FIFA; ao contrário, compreendiam: (i) Membros da delegação FIFA; (ii) Dirigentes de Confederação da FIFA²¹; (iii) Dirigentes de Associação de membros participantes²²; (iv) Dirigentes dos jogos; (v) Equipes participantes incluindo toda delegação; (vi) Afiliados comerciais; (vii) Equipe de transmissão local, agência de direitos de transmissão e pessoal dos transmissores; (viii) Pessoal dos parceiros comerciais, provedores de acomodações, parceiros de bilhetagem e parceiros de soluções de TI da FIFA; (ix) Pessoal do provedor/parceiros oficiais de serviço de hotelaria; (x) Clientes de hotelaria comercial; (xi) Representantes da mídia; e (xii) Espectadores com ingressos válidos para jogos e todos os indivíduos que possam comprovar seu envolvimento nas competições, contanto que possa comprovar razoavelmente que seu ingresso no País está ligado às atividades relacionadas às competições (BRASIL, 2007b). Em

²¹ Referindo-se aos membros das seis confederações continentais – CONCACAF, CONMEBOL, UEFA, CAF, AFC e OFC.

²² Referindo-se federações nacionais afiliadas a FIFA.

suma, os direitos gerados pelas garantias abrangiam todas as pessoas relacionadas direta ou indiretamente com a FIFA, aqui denominados “integrantes ou família FIFA”.

Assim disposto, explicaremos as garantias:

Garantia 1 - Permissão/vistos de entrada e saída – Estabelecia vistos de entrada e permissões de saída do Brasil incondicionalmente, sem qualquer restrição. Dessa forma, competia ao Ministério das Relações Exteriores (então Ministro Celso Amorim) conceder visto oficial ou diplomático para os dirigentes FIFA, enquanto os demais recebiam visto cortesia, ambos gratuitos, sem recolhimento de emolumentos consulares previstos na Lei nº 6.815/80 (BRASIL, 1980). Àqueles que possuíam passaportes diplomáticos ou de serviço foram cedidos vistos de turismo ou trânsito gratuitos (BRASIL, 2007b; 2008). Isto é, as portas do País foram abertas irrestritamente, sem nenhuma cobrança monetária ou burocracia, dando total privilégio aos integrantes da FIFA.

Garantia 2 - Permissão/vistos de trabalho – De competência do Ministério do Trabalho e Emprego (então Ministro Carlos Lupi), a garantia abrange vistos de trabalho para estrangeiros (BRASIL, 2007c). Nela consta o compromisso do governo de que a legislação trabalhista não interferiria com o trabalho das pessoas, e nenhuma modificação nas leis trabalhistas brasileiras seria necessária, como de fato não houve (BRASIL, 2009). Assim como na África do Sul, todo e qualquer confronto com a lei trabalhista local para o desempenho das atividades dos integrantes FIFA deveria ser retirado durante sua estada (MCKINLEY, 2014).

Garantia 3 - Taxas e Impostos Alfandegários – Garantia assinada pelo então Ministro da Fazenda Guido Mantega, dava à FIFA permissão de “livre acesso” para realizar importação temporária e posterior exportação de mercadorias necessárias para o evento sem qualquer restrição, burocracia, cobrança de impostos, de valor agregado ou do governo. Nesse contexto, foram classificados como “bens isentos”: equipamentos de equipes, FIFA, COL, Equipes de Transmissão, Agências de Direitos de Transmissoras, Transmissor Local e Afiliadas Comerciais (BRASIL, 2007d). A natureza dos equipamentos contemplava equipamentos técnicos, de alimentação, transmissão, médicos, operacional, tecnológicos, publicidade, marketing, esportiva, escritórios, veículos, softwares e qualquer outra que fosse necessária. Exemplificando, são as importações de servidores, softwares e equipamentos de tecnologia da informação, também inclusos medalhas das premiações e troféu de campeão.

Então, com essa exposição concordamos com Mckinley (2014) sobre a não imposição de impostos, obrigações e outras contribuições aos integrantes FIFA, o que ocorreu também com a edição da África do Sul.

Garantia 4 – Isenção Tributária – Sob a responsabilidade do Ministério da Fazenda, essa concedeu total isenção de impostos, direitos ou outras arrecadações por parte das autoridades federais, estaduais, municipais, ou quaisquer outras autoridades ou órgãos (BRASIL, 2007e). Impostos diretos ou indiretos não foram cobrados, inclusive na venda de ingressos; bem como qualquer imposto de registro, selo, documental ou similar relacionados à importação ou elaboração de documentos afins com a Copa estavam isentos.

Ainda, de acordo com Brasil [2008a?]²³, as garantias 3 e 4 receberam aditivo contratual, passando a denominar-se em conjunto como Garantias Fiscais, com o objetivo de estender sua aplicação para: **a) determinadas pessoas jurídicas residentes no Brasil, e b) FIFA, controladas da FIFA e de partes relacionadas.** No item “a” são empresas constituídas com propósito específico de prestar serviços e/ou entregar bens relacionados à Copa e que fossem liquidadas após o evento. O item “b” adicionou isenção fiscal às partes contempladas e também esclareceu o não pagamento de impostos, taxas e contribuições sobre lucro, pagamentos, serviços ou bens entregues, prevendo reembolso sobre o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS), o Imposto sobre Serviços (ISS) ou qualquer imposto similar. Além disso, no mesmo aditivo, há o compromisso de assegurar toda e qualquer mudança em leis e normas para cumprir a garantia.

Mckinley (2014) afirma que a mesma estratégia foi repetida na África do Sul, dando aos integrantes FIFA o tratamento de pessoas/entidades isentas. Portanto, proporcionalmente, o Brasil abdicou dos impostos (isenção total), recebendo em troca a oportunidade de tornar-se o país-sede, atendendo às disposições impostas nas Garantias 3 e 4, através da Lei Federal nº 12.350 – Lei Geral da Copa (BRASIL, 2010b).

Garantia 5 – Segurança e Proteção – Operada através do Ministério da Justiça (Ministro Tarso Genro), o Brasil se comprometeu com três premissas para segurança e proteção: (1) Planejamento e implementação de proteção, considerando experiências anteriores em grandes eventos, visando assegurar o

²³ Data provável da referência.

mais alto nível proteção e segurança à competição; (2) Total responsabilidade por quaisquer incidentes ou acidentes de segurança referentes à competição, isentando a FIFA e subsidiárias de quaisquer ônus; e (3) Escoltas policiais gratuitas para equipes, dirigentes e membros seniores da delegação FIFA (BRASIL, 2007f).

Destaca-se que, para a execução de tais premissas, houve investimentos em equipamentos, tecnologia e treinamento de pessoal, sendo gastos R\$ 1,79 bilhões, e também a composição da Secretaria Extraordinária de Grandes Eventos (SESGE), em 2011, pelo Ministério da Justiça, a fim de interpor forças de segurança em todos os níveis de governo, visando coordenar o esforço conjunto da segurança para os grandes eventos realizados no Brasil, incluindo a Copa (BRASIL, 2011; MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014).

Garantia 6 – Operações Cambiais e Bancárias – A cargo do Ministério da Fazenda, assegurava a troca de moedas no Brasil, respeitando as condições do mercado cambial internacional. Em 2007, a garantia recebeu aditivo contratual, o qual incluiu pessoas jurídicas residentes no Brasil, similar ao feito com as garantias fiscais (BRASIL, 2007g). Cabe enfatizar que essa garantia não gerou grande trabalho ao governo devido à regulação do mercado internacional; contudo, acreditamos que tarifas de câmbio normalmente cobradas pelas instituições bancárias não foram exercidas, ou seja, isenção nas operações e impostos como o imposto sobre operações financeiras (IOF).

Garantia 7 – Procedimentos e Imigração, Alfândega e Check-in – Envolvendo os Ministérios da Fazenda, da Justiça e da Defesa (Ministros Guido Mantega, Tarso Genro e Waldir Pires, respectivamente), a garantia forneceu tratamento prioritário aos integrantes FIFA com os desembarços de imigração e alfândega para os estrangeiros (BRASIL, 2007h).

Garantia 8 – Proteção e Exploração de Direitos Comerciais – Devido à forma profissional e capitalista da FIFA, essa garantia estabeleceu o exercício de direito de propriedade. Assim sendo, os Ministérios da Justiça, do Desenvolvimento Indústria e Comércio, da Cultura e da Ciência e Tecnologia²⁴, aturam para honrar o compromisso certificando a implantação e a adoção de ações, podendo ser por legislação especial, antecedendo em um ano a Copa das Confederações 2013, a fim

²⁴ Assinaram a Garantia 8 os ministros da época Tarso Genro, Miguel Jorge, João Luiz Silva Pereira (em exercício no Ministério da Cultura) e Sergio Machado Rezende.

de evitarem qualquer acesso à exploração das imagens e marcas vinculadas ao evento, protegendo a exclusividade FIFA (BRASIL, 2007i).

Dessa forma, segundo a Lei Federal nº 12.663/12 - Lei Geral da Copa, Brasil (2012b), Capítulo II – Da Proteção e Exploração de Direitos Comerciais e suas quatro seções, cabia ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) o encargo de registro e cadastro das marcas FIFA relacionadas ao evento, delimitando as restrições de acesso e vias urbanas, esclarecendo os direitos sobre captação de imagens ou sons, radiodifusão e acessos aos locais oficiais de competição; e determinando sanções civis prevendo indenizações em caso de exploração indevida, de marketing de emboscada²⁵ e de uso não autorizado das marcas do evento, tais como: emblemas, mascotes, bandeiras e qualquer símbolo oficial de titularidade FIFA.

Nesse contexto, ratificamos as seguintes palavras:

Antes da edição da Lei nº. 12.663/12, não havia uma norma federal que tratasse especificamente dos direitos de propriedade intelectual da entidade organizadora ou de seus patrocinadores da Copa do Mundo de 2014. O que havia eram normas gerais de propriedade intelectual e do desporto, (CESÁRIO; SILVA, 2014, p. 6728).

Portanto, observamos a inserção temporária da legislação e corroboramos com os autores sobre a necessidade de a FIFA proteger suas marcas para garantir aos parceiros comerciais o direito de imagem e retorno sobre o investimento, visando seu próprio faturamento.

Mckinley (2014, p. 64) explica que também a África do Sul reconheceu incondicionalmente os direitos de propriedade FIFA e se determinou a “aprovar leis especiais destinadas a evitar o *marketing oportunista*” para assegurar os direitos comerciais FIFA. No Brasil, essa ação é conhecida como marketing de emboscada²⁶, e para evitá-lo foram criadas zonas de exclusão²⁷, cerca de um raio

²⁵ “[...] pode ser bem definido como aquela ação ou série de ações que dão uma aparência de associação legal e direta de uma marca ou organização com um determinado evento, de forma a usufruir de seu reconhecimento, prestígio e benefícios como se patrocinador fosse” (CARDIA, 2004, p. 173).

²⁶ Marketing de emboscada – Exploração da Copa do Mundo ou Copa das Confederações por qualquer entidade não autorizada pela FIFA; Direitos de marketing – Direitos de mídia negociados pela FIFA a parceiros e licenciados como: propagandas, brindes e merchandising.

²⁷ Zona de exclusão – Área específica ou adjacente ao perímetro externo ao estádio em que são proibidas certas atividades comerciais em dias de partidas.

de 2km ao redor da arena em dias de jogos, para evitar a ação de ambulantes e populares na venda de produtos não licenciados ao evento.

Garantia 9 – Hinos e Bandeiras – Visava assegurar o canto dos hinos nacionais e exibição de bandeiras nas partidas. Essa garantia manteve o cerimonial FIFA para a competição, por meio do Ministério das Relações Exteriores, então Ministro Celso Amorim (BRASIL, 2007j). Nessas condições, a deliberação transpareceu no protocolo da entrada de equipes em campo, com trilha sonora, entrada das bandeiras nacionais e da FIFA conduzidas por crianças, entrada de crianças com atletas e execução dos hinos. Portanto, essa garantia, apesar diplomática, zelou pela idônea exibição dos símbolos nacionais dos participantes independente de qualquer problema existente entre países.

Garantia 10 – Indenização – Sob a tutela da Advocacia Geral da União - AGU, então Ministro José Antônio Dias Toffoli, conferiu o direito de indenização à FIFA (representantes, empregados e consultores) para quaisquer casos que poderiam ocorrer em relação à organização do evento, bem como assegurava defendê-los e conceder gratuidade em relação aos custos processuais, custos afins, inclusive honorários advocatícios (BRASIL, 2007k).

Essa garantia sofreu um aditivo, incluindo o seguinte termo:

Na medida de quaisquer autorizações por parte de autoridades governamentais brasileiras sejam exigidas para o cumprimento da Garantia nº 10, asseguramos que todas as autorizações deverão ser obtidas até 31 de março de 2009. [BRASIL, 2008b?].

Mckinley (2014) comenta que o governo Sul-Africano se submeteu à mesma garantia, dando defesa, proteção e indenização contra todos os processos, reclamações e custos referentes à FIFA e à Copa. No Brasil, houve o compromisso de defesa com a maior instância do País (AGU), gratuitamente, garantindo posterior indenização em caso de perdas, e expedição de qualquer autorização necessária para o cumprimento da garantia. Isto é, um seguro em caso de qualquer eventualidade nos tribunais.

Garantia 11 – Telecomunicações e Tecnologia da Informação – Competente ao Ministério das Telecomunicações, então Ministro Hélio Costa. Assegurava infraestrutura de telecomunicações, hardware, codecs²⁸ e componentes ativos e

²⁸ Codificador/Descodificador de sinal.

passivos para viabilizar as telecomunicações para a competição, seguindo as normas internacionais e as exigências que poderiam partir da FIFA, sem custo para ela ou para os usuários (BRASIL, 2007). A garantia especificava circuitos links de alta velocidade, inclusive em cada estádio, gateways²⁹ internacionais em banda larga, infraestrutura para o *International Broadcast Center* (IBC) e conexões de áudio e vídeo com backup de alta confiabilidade do IBC para satélites e redes internacionais (BRASIL, 2007).

Em junho de 2008, a Garantia 11 recebeu um aditivo cuja propriedade reforçava o compromisso brasileiro com as exigências de banda larga (internet e velocidade), tendo como base estrutura de telecomunicações e conectividade internacional idêntica à utilizada na Copa da Alemanha em 2006, considerando as devidas atualizações e desenvolvimentos tecnológicos (BRASIL, 2008).

Assim, manteve-se o compromisso de infraestrutura de telecomunicações sem custos para os usuários (MCKINLEY, 2014). Consequentemente, houve o investimento de R\$ 383,3 milhões em telecomunicações necessárias para abrigar o evento, com sistemas específicos para evitar problemas – afinal, seria inadmissível qualquer falha nesse sentido (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014).

Como na Copa da África do Sul em 2010, a FIFA impôs as suas exigências ao governo anfitrião, com conteúdos similares; porém, a diferença está nas proporções: em 2010, foram 17 garantias; em 2014, foram 11. Entretanto, Mckinley (2014) afirma que o governo Sul-Africano aceitou todas sem negociar termos, visando reduzir perdas ou interesses da nação. Nesse contexto, em relação ao Brasil, buscamos dados ou informações que pudessem sustentar uma possível negociata e não encontramos, conduzindo-nos a aceitar que não houve questionamentos sobre as garantias em ambas as edições.

As 11 garantias foram atendidas diretamente, por lei específica ou medida administrativa do governo, conforme o quadro a seguir:

²⁹ Equipamento intermediário destinado a interligar redes, separar dominós ou mesmo traduzir protocolos. Ex: roteadores.

Quadro 7 – Resumo de atendimento das 11 Garantias Governamentais

| Garantias | Lei 12.350/10 | Lei 12.663/12 Geral da Copa | Medida Administrativa |
|--|--|--|----------------------------------|
| 1) Permissão/vistos de Entrada e Saída | | X | |
| 2) Permissão/vistos de Trabalho | | X | |
| 3) Taxas e Impostos Alfandegários | X | | |
| 4) Isenção Tributária | X | | |
| 5) Segurança e Proteção | | | X |
| 6) Operações Cambiais e Bancárias | Atendida sem a necessidade de lei ou medida administrativa | | |
| 7) Procedimentos e Imigração, Alfândega e Check-in | | | X |
| 8) Proteção e Exploração de Direitos Comerciais | | X | |
| 9) Hinos e Bandeiras | Atendida sem a necessidade de lei ou medida administrativa | | |
| 10) Indenização | | X | |
| 11) Telecomunicação e Tecnologia da Informação | | | X |

Fonte: Adaptado de Brasil (2011a).

Destaca-se que a Lei Geral da Copa teve papel fundamental para o cumprimento das atribuições governamentais, servindo como arcabouço legal, ou seja, todo atendimento das garantias ofertadas teve sustentabilidade, legitimidade e segurança jurídica através da aprovação da lei.

Então, essas responsabilidades/garantias de natureza mandatória, prevendo indenizações, abrindo mão de receitas, modificando ou criando leis e realizando altos investimentos, foram as demandas do governo como país anfitrião. Enfatizando completa submissão para receber o evento, ainda, discordamos sobre publicidade e transparência do conteúdo das garantias, tendo em vista apenas a divulgação sumária à imprensa e a indisponibilidade de acesso aos documentos oficiais em sites do governo, não deixando transparentes as obrigações impostas.

Fechando a categoria, elaborou-se um esquema que auxilia a identificar e compreender as responsabilidades e atribuições dos organizadores para com o evento.

Figura 5 – Responsabilidades e atribuições

| | | | |
|---------------------------------|---|---|--|
| Evento |  | | |
| Organizações |  |  |  |
| Responsabilidades e atribuições | <ul style="list-style-type: none"> a) Acomodações e logística (equipes, convidados, funcionários e autoridades) b) Venda exclusiva de ingressos c) Tecnologia da informação d) Direitos de Transmissão e) Design do evento f) Bebidas e alimentação g) Acompanhamento de obras | <ul style="list-style-type: none"> a) Relações Institucionais b) Segurança c) Assessoria Jurídica d) Protocolo e Cerimonial e) Tecnologia f) Transmissão (operações) g) Comunicação h) Serviços Copa i) Logística (dentro do país) j) Competições | <ul style="list-style-type: none"> a) 11 Garantias Governamentais b) Infraestrutura para todo evento c) Matriz de responsabilidades d) Investimentos/custos e financiamentos |
| Interesses e estratégias | <ul style="list-style-type: none"> Defesa e segurança dos interesses comerciais | <ul style="list-style-type: none"> Negociações, fiscalização, operação e entrega da competição | <ul style="list-style-type: none"> Estratégia de governo, interesses políticos, validação e legalização, submissão e falta de transparência |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Gestão do evento e operações

Nas próximas linhas, explicaremos o funcionamento da gestão e operações do evento, conduzindo uma linha de raciocínio seguindo o conceito de gestão de Pires e Sarmiento (2001), que a qualificam como as ações referentes a planejar, coordenar, liderar e controlar, conhecendo implicitamente o ambiente, no caso o Brasil, em termos culturais, econômicos, sociais, político e tecnológico.

Dentro do modelo organizacional para gestão do evento, temos as três entidades. Em primeiro lugar, o ME se apresenta como agente coordenador das ações do Governo, concentrando suas atividades em sua Secretaria Executiva (LUENE SANTOS).

Em segundo está a FIFA, detentora do evento, com seu pacote de prestadores de serviços e fornecedores que visavam atender aos seus encargos próprios. Por fim, o COL, como agente executivo dentro do País e da confederação

sede, dispendo-se a receber as exigências FIFA e concretizá-las junto ao governo, tendo também que realizar a competição.

Nessa composição, segundo relatos dos entrevistados, não havia qualquer configuração hierárquica ou organograma envolvendo as entidades para designar o papel de protagonista ou veredito final em decisões. Contudo, Luciano Elias revelou certa “estrutura informal” e esclareceu como era a integração para execução das operações:

[...] então basicamente eram duas grandes estruturas de planejamento, uma em nível de governo das cidades que davam um avanço na parte de mobilidade urbana, aeroportos, hotelaria enfim, estrutura que vai receber o povo todo que chega pra fazer o evento, pra assistir o evento e uma outra parte estrutural que era do Comitê Organizador Local conjunto com a FIFA que faziam então o planejamento e execução dessas áreas no Rio de Janeiro que depois eram subdivididas nas doze sedes né, então as doze sedes recebiam gerentes e coordenadores dessas áreas operacionais pra fazer a entrega final que eram os jogos da Copa. (LUCIANO ELIAS).

A ausência de configuração hierárquica contraria os pressupostos de Maximiano (2004), causando carência de clareza em relação às responsabilidades e autoridades. Isso fez com que os acordos se tornassem consensuais, necessitando de flexibilidade e negociação para alcançar um ponto em comum dentro das expectativas dos três.

Assim, compreendemos que gestão está diretamente ligada a otimização de operações, processos, pessoas e recursos, objetivando tomadas de decisão de forma racional, seguindo determinado planejamento estratégico (PIRES; SARMENTO, 2001). Por isso, o diálogo torna-se indispensável para o desenvolvimento de qualquer ação; dessa forma, através de reuniões e ajustes para a realização do evento a relação entre as entidades se construía:

[...] então no início, muitas coisas que... as pessoas acham que a FIFA tá exigindo de mais aqui ou ali, muitas vezes nem são nem exigências da FIFA, são recomendações, mas porque que a FIFA recomenda essas coisas dessa maneira [...]. (FULVIO DANILAS).

[...] assim que o Luís Fernandes entrou junto com o Aldo, ainda teve algumas... algumas, vamos dizer batemos cabeça um pouquinho e no papel de cada um, acho que esse é um ponto importante, na hora que você está começando uma relação [...]. (RICARDO TRADE).

[...] sempre houve a ideia de que era preciso desenvolver uma ação em cooperação, ou seja, em conjunto com a FIFA e o Comitê Organizador

Local, só que essa relação apresentava uma deficiência que era a ausência de um representante do governo no Comitê Organizador Local [...]. (ALDO REBELO).

A análise possibilitou que se constatassem dificuldades no relacionamento, provavelmente pela falta de posicionamento ou formação hierárquica, culminando em ajustes naturais para o prosseguimento do evento. Dessa forma, acreditamos que conflitos de interesses e poder tenham sido um obstáculo prejudicial ao processo de gestão e operações, que poderia comprometer a gestão do evento e operações (MAXIMIANO, 2004).

Em maio de 2012, houve o anúncio da inserção no COL do Sr. Luis Fernandes, Secretário Executivo do ME à época, para realizar a interlocução entre as partes:

Porque o papel do Estado era um papel insubstituível, incontornável, em muitos aspectos, primeiro, você vai organizar uma Copa do Mundo em doze cidades diferentes com distâncias continentais, segundo, você vai envolver três esferas de poder público, ou seja, o executivo federal, o executivo estadual, o executivo municipal, o legislativo federal, estadual e municipal, você teve que mudar leis municipais, adaptá-las pra realizar a Copa, o judiciário no âmbito do estado e da união [...]. (ALDO REBELO).

Passos (2012) salienta que, com essa medida, houve o enfraquecimento da CBF, ocasionado, principalmente, pelas denúncias de corrupção, que afastaram o então presidente da entidade e do COL, Ricardo Teixeira, e também pela ausência de diálogo entre a CBF e a ex-presidente Dilma Rousseff.

Por outro lado, Ricardo Trade destaca que não houve intervenção direta no COL:

[...] não inseriu ninguém especificamente na gestão do evento, não tava no Comitê, não ficava no nosso dia a dia aqui, em momento algum alguém teve acento no Comitê Organizador, ele (**referindo-se ao Luis Fernandes**) participava das reuniões de *board* que nós chamamos, então foi combinado isso [...]. (RICARDO TRADE; grifo nosso).

Embora haja discordância entre as posições apresentadas por ME e COL, admite-se que o Governo Federal tenha solicitado a participação de Luis Fernandes com a finalidade de integrar operações e participar mais próximo de decisões. No entanto, compreende-se que uma pessoa ligada a um órgão público não poderia

fazer parte das rotinas de trabalho, e não ser renumerada pelo COL (instituição privada).

Conseqüentemente, as relações melhoraram e os processos passaram a fluir espontaneamente. Caracterizando tomadas de decisão, exibimos os relatos:

O que tava na matriz de responsabilidade orientava, ou seja, tinha lá uma série de documentos que dizia o que é que o governo devia fazer, então na legislação, tava lá dizendo o que é que o governo precisava fazer, não havia [...] que fosse assim absolutamente improvisado [...]. (ALDO REBELO).

[...] esse momento foi de muita parceria, de muitas tratativas, de acordos, porque não acordos escuros, mas acordos oficiais e seguros, porque nesse momento você, “olha, o Brasil não funciona assim, ele só pode ser até aqui”, aí a FIFA: “bom, então tudo bem, já que não dá né” então foi uma composição [...]. (LUENE SANTOS).

[...] o Governo Federal montou uma estrutura pra atender a Copa do Mundo liderada pelo Luis Fernandes e que tinha... foi formado lá um Comitê que tinha participação dos representantes dos vários Ministérios [...]. (FULVIO DANILAS).

[...] sentamos nós, FIFA, Governo e nós, falamos “vamos fazer o seguinte”, transporte público no Brasil não é público é concessão então isso vai ter custo né, então vamos fazer o seguinte, transporte pra quem tem o ingresso não, não vai ser gratuito, [...] a cidade que quiser dar, que de, [...] mas o transporte de voluntários não, este tem que ser gratuito, [...], foi uma decisão em conjunto nossa que a FIFA mesmo abriu mão de não colocar no ingresso [...]. (RICARDO TRADE).

Em todos os níveis, existiam matrizes de responsabilidades acordadas e contratadas dessas aí já estavam constituídos [...] harmonia existia, existia divergências, existiam divergências o que é normal num processo de elaboração de planejamento [...]. (LUCIANO ELIAS).

Ponderando as declarações, vemos a existência de matrizes de responsabilidade das entidades que coordenavam as ações, decisões discutidas em conjunto, e flexibilidade para se alcançar um acordo. Como exemplo disso, temos a criação da Lei Federal nº 12.663/12 - Lei Geral da Copa, Brasil (2012b), em que foram definidos aspectos legais para execução das Garantias Governamentais, interesses FIFA e operações do COL, identificados nos capítulos “Da proteção e exploração de direitos comerciais”, “Dos vistos de entrada e das permissões de trabalho”, “Da venda de ingressos”, “Da responsabilidade civil” e “Disposições Finais”.

Assim sendo, com a publicação da Lei Geral da Copa, os benefícios garantidos à FIFA tais como isenção de impostos e sanções contra marketing de embosca emergiram, mas os gastos do governo geraram grande revolta:

Pelas ruas e pela internet, é possível esbarrar em incontáveis protestos, exigindo saúde e educação no “padrão FIFA”, questionando a verdadeira melhoria de vida dos cidadãos brasileiros com a vinda da Copa. Os vultosos valores investidos para a realização da Copa são fonte de escândalos, tamanho o desvio de dinheiro, dado que nem mesmo os estádios estão finalizados, enquanto os serviços públicos de base vão de mal a pior. (BORGES; FOGAÇA, 2014, p. 290-291).

Acreditamos que, nesse momento, a combinação exigências FIFA x submissão do governo passou a transparecer para a população; afinal, as exigências estavam assinadas, garantindo lucros à FIFA, e ao Governo os gastos de dinheiro público sob um cenário de obras mal concebidas, desvios e corrupção, frente aos problemas sociais do País. Tal cenário revelou que a população não estava reagindo diretamente contra o “padrão FIFA”, mas exigindo dos governantes o mesmo padrão para hospitais, escolas, transportes e serviços públicos em geral.

Nas operações, o Governo focava em cumprir as atribuições dispostas na Matriz de Responsabilidades. Estas foram assinadas pelos Governos Estaduais e/ou Prefeituras em termos de compromissos individualizados³⁰, que posteriormente receberam aditivos com novos valores e itens nas áreas de Aeroportos, Portos, Estádios, Mobilidade Urbana, Segurança, Telecomunicações e Turismo (MINISTÉRIO DO ESPORTE 2010a; 2010b; 2010c; 2010d; 2010e; 2010f; 2010g; 2010h; 2010i; 2010j; 2010k; 2010l).

Dependo da cidade-sede, o clube signatário da arena também assinava um termo de compromisso³¹, regulamentando a participação e as responsabilidades. Isso sucedeu com o São Paulo e posteriormente com o Corinthians (ambos de São Paulo), o Internacional (Porto Alegre) e o Atlético Paraense (Paraná) (MINISTÉRIO DO ESPORTE 2010m; 2010n; 2010o). Assim, a operacionalização se subdividia através das SECOPA, e a coordenação geral ficava com o ME.

Por outro lado, havia disposições entre FIFA, COL, cidades e arenas, formalizadas contratualmente:

³⁰ Termos firmados em 13 de janeiro de 2010.

³¹ Termos firmados em 13 de janeiro de 2010, na ocasião ainda cogitava-se ser o Estádio do Morumbi, cujo proprietário é o São Paulo Futebol Clube, para sediar a Copa no Estado de São Paulo.

[...] existiam dois contratos firmados, um era o *venue agreement* era o contrato com a sede, então no caso lá no contrato. Neste contrato [...] era a FIFA e a cidade, então, inclusive um contrato em inglês, aonde a cidade se comprometia com alguns requerimentos e algumas matrizes de responsabilidade. O outro contrato era o *stadium agreement* que era o contrato do Estádio da FIFA com o dono do estádio, então no caso de Porto Alegre foi um contrato firmado entre FIFA e Internacional, Esporte Clube Internacional [...]. (LUCIANO ELIAS).

O termo *venue*, citado pelo entrevistado Luciano Elias, refere-se ao agregado entre cidade-sede e estádio. O próprio COL tinha entre seus cargos o *Venue Manager*, gerente da cidade-sede, responsável por verificar os acordos da cidade com o COL. Luene Santos ratificou: “Tem o *Host City Agreement*, tem o *Stadium Agreement*, tem vários contratos de todas as naturezas, que são diferentes e independentes dos contratos firmados com o Governo Federal”.

Nesse aspecto, Mckinley (2014) aponta que na África do Sul contratos com cidades-sede e estádios foram assinados como mandatórios e tiveram seu conteúdo protegido por cláusulas de confidencialidade. No Brasil, acreditamos que o mesmo conceito de sigilo tenha sido aplicado, contudo encontramos publicados pelos governos locais em português e inglês o *Host City Agreement* (Contrato da cidade sede) e *Stadium Agreement* (Contrato de estádio).

Mckinley (2014) esclarece que esses contratos eram uma forma de impor e defender os interesses da FIFA, seguindo assim um modelo “padrão FIFA”, sendo justapostos em todas as sedes uniformemente, bem como os *Host Agreement*, que receberam aditivos contratuais entre 2011 e 2012.

Os contratos das cidades foram firmados entre FIFA, COL, Prefeitura e/ou governo do estado, dependendo do proprietário da arena. Entre 2008 e 2009, ocorreram as negociações dos contratos, mas as assinaturas aconteceram entre 2010 e 2012, sendo fixado um prazo de validade de três meses após a partida final da Copa do Mundo, dia 13/10/2014.

No caso de Belo Horizonte, a prefeitura local assinou o contrato (HOST CITY AGREEMENT, 2011). O conteúdo³² esclarecia definições como: marketing de emboscada; direitos de marketing e zona de exclusão; nomeação da cidade-sede e processo de seleção entre FIFA e COL; diretrizes para qualquer mudança das

³² Selecionamos as partes que entendemos como mais relevantes para os objetivos da pesquisa. Cabe esclarecer que o contrato e aditivo possuem maiores conteúdos e podem ser explorados em outros estudos.

exigências FIFA ao longo do evento; uso de marcas e design para as cidades; tour da taça; programa de decoração da cidade a ser desenvolvido unicamente pela FIFA e COL. Dentre as obrigações da cidade-sede, podem-se citar: escritório para COL; arenas e campos de treinamento; relatórios periódicos; segurança e proteção; horários limites de aeroportos e transportes; proteção ambiental; exibição comercial; zona de exclusão; estacionamento oficial; clube dos parceiros da FIFA; e apoio ao programa de proteção de direitos (HOST CITY AGREEMENT, 2011).

Mckinley (2014) argumenta que os contratos das cidades na África do Sul fizeram exigências desnecessárias, gerando custos ao governo nacional e municipal. Em vista disso, concluímos que a cidade-sede estava sujeita às determinações designadas pela FIFA e pelo COL, afinal as ações eram executadas pela cidade-sede. Porém, as aprovações eram da FIFA e do COL, deixando restrita a atuação da cidade que pagava as contas das *fan fest*, decorações da cidade e fiscalização nas zonas de exclusão.

Nas arenas, assinavam contratos entre FIFA, COL e o proprietário, podendo ser este o governo estadual ou o clube de futebol, tendo como exemplo o Corinthians com a Arena Corinthians (CONTRATO DE ESTÁDIO, 2013). A validade determinada é a mesma do *Host City*, e seu teor especifica fornecimento de plantas e planos arquitetônicos, nomeação e fornecimento da arena para partidas e eventos auxiliares, direito de uso em período exclusivo, operações e controle por parte da FIFA e COL durante a competição, serviços de manutenção por conta do proprietário, direitos comerciais (todos FIFA), área de exibição comercial de 2.500 m² dentro da arena a serem cedidas, não adesão à taxa de uso por parte do COL, devolução nas mesmas condições recebidas, seguro de perdas e danos por conta do proprietário e confidencialidade sobre as cláusulas contratuais.

Por isso, corroboramos com Mckinley (2014) sobre despesas custeadas pelas arenas e cidades. Dessa maneira, compreendemos que há, por parte do proprietário, a obrigação em construir/reformar a arena dentro dos requerimentos FIFA, entregar e ceder para uso exclusivo, sem qualquer custo para a FIFA. Essa contrapartida é atribuída ao fato de as cidades se declararem voluntárias para receber o evento, contudo os maiores beneficiados foram a FIFA e o COL, que exploraram tudo sem maiores custos, auferindo grandes lucros isentos de impostos.

O período de exclusividade citado coincidia em 15 dias úteis antes de qualquer evento ou evento auxiliar, eventos auxiliares programados (diferentes de

partidas e treinos oficiais), e cinco dias úteis depois da última partida válida pela competição realizada na arena. O quadro a seguir representa esses períodos:

Quadro 8 – Período de exclusividade das arenas

| Sede | Arena | 1ª partida | Recebimento (- 15 du) | Última Partida | Entrega (+ 5 du) | Total de dias |
|----------------|-------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Belo Horizonte | Mineirão | 14/06/2014 | 22/05/2014 | 08/07/2014 | 15/07/2014 | 54 |
| Brasília | Mané Garrincha | 15/06/2014 | 22/05/2014 | 12/07/2014 | 18/07/2014 | 57 |
| Cuiabá | Arena Pantanal | 13/06/2014 | 21/05/2014 | 24/06/2014 | 01/07/2014 | 41 |
| Curitiba | Arena da Baixada | 16/04/2014 | 22/05/2014 | 26/06/2014 | 03/07/2014 | 42 |
| Fortaleza | Castelão | 14/06/2014 | 22/05/2014 | 04/07/2014 | 11/07/2014 | 50 |
| Manaus | Arena da Amazônia | 14/06/2014 | 22/05/2014 | 25/06/2014 | 02/07/2014 | 41 |
| Natal | Arena das Dunas | 13/06/2014 | 21/05/2014 | 24/06/2014 | 01/07/2014 | 41 |
| Porto Alegre | Beira-Rio | 15/06/2014 | 22/05/2014 | 30/06/2014 | 07/07/2014 | 46 |
| Recife | Arena Pernambuco | 14/06/2014 | 22/05/2014 | 29/06/2014 | 04/07/2014 | 43 |
| Rio de Janeiro | Maracanã | 15/06/2014 | 22/05/2014 | 13/07/2014 | 18/07/2014 | 57 |
| Salvador | Arena Fonte Nova | 13/06/2014 | 21/05/2014 | 05/07/2014 | 11/07/2014 | 51 |
| São Paulo | Arena Corinthians | 12/06/2014 | 20/05/2014 | 09/07/2014 | 16/07/2014 | 57 |

du = dias úteis

Fonte: Adaptado de Elias (2015).

Percebe-se que o período total durou entre os dias 20/05/2014 e 18/07/2014, e o máximo em dias de “ocupação” foram 57, com Arena Corinthians, Mané Garrincha e Maracanã, palcos de uma das semifinais, disputa do terceiro lugar e finais, respectivamente. Outrossim, entendemos que 15 dias úteis antes da partida sejam insuficientes para assumir por completo uma operação para um evento dessa magnitude, tendo ocorrido, nessa transição, conflitos entre os operadores do COL X Proprietários e suas equipes que estavam trabalhando desde a construção.

Nas devoluções, o COL se organizou para entregar tudo como recebeu:

[...] olha, pensa no depois, lembra, por exemplo, que os estádios vão ter que quebrar elevador, vai quebrar um camarote, você vai ter que pagar isso depois pra devolver como você recebeu né” e aí nós fizemos um trabalho bem bacana baseado nisso dele, contratamos a Ernst & Young criamos uma plataforma onde a gente fotografou tudo quando nós recebemos e onde na devolução nós também fotografamos e aí sim é... pagamos o que é que tinha sido quebrado [...]. (RICARDO TRADE).

Essa afirmação nos conduz a deduzir que houve recebimento de arenas com a preocupação em documentar as condições de recebimento e assegurá-las para entrega.

As operações do COL nos escritórios nas 12 cidades-sede contavam com pessoas-chave para realizar o trabalho *in loco*. Identificamos três cargos importantes: a) *Venue Manager* – Gerente da cidade-sede que acompanhava todas obras, obrigações a serem entregues, centros de treinamento, aeroportos, entre outros; b) *Stadium Manager* – Gerente responsável pelas operações do estádio, como vestiários, acomodações para público, telões, segurança privada, etc.; e c) *Site Manager* – Engenheiro ou Arquiteto, contratado pela arena (prestador de serviço FIFA) para acompanhar as obras até a entrega final.

A Figura 6 mostra a disposição da época:

Figura 6 – Venue, Stadium e Site Manager 2014

CONTATOS

Venue Manager, Stadium Manager e Site Manager

2014 FIFA World Cup Brazil™

Legenda

- VM Venue Manager
- SM Stadium Manager
- SLM Site Manager

| Cidade | VM | SM | SLM |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|---|
| Manaus | Hélio Gesta (02) 8802-6037 | Carlos Junior (02) 9902-5201 | Adriano Quatroc |
| Fortaleza | Roberto Lopes (85) 8639-5122 | Daniela Coelho (85) 8970-0184 | Samuel Abranches |
| Natal | Erlend Riota (84) 8786-7172 | Leonardo Gottip (84) 8786-7175 | Camilla Grott |
| Recife | Klüber Medeiros (81) 8829-8470 | Daniel Robles (81) 8491-0270 | Lutz Roselli (81) 9168-1462 |
| Salvador | Roberto Maron (71) 8800-1260 | Lutz Ganga (71) 8798-2582 | André Frota (71) 9354-9448 |
| Cuiabá | Marcus Jacarandá (65) 9459-5777 | Heurico Sales (65) 9459-5778 | Patricia Franco |
| Brasília | Guilherme Rios (61) 8629-2234 | Andre Buitas (61) 8629-9595 | Thiago Polakauskas (61) 9-4544-3535 |
| Belo Horizonte | Carlos Brum (31) 8791-1134 | Marco Dornsbach (31) 8876-4843 | Vladimir Hinkelmann (31) 9678-9045 |
| Rio de Janeiro | Jorge Miranda (21) 98493-9042 | Gilmar Leite (21) 98497-0785 | Douglas Nunes (21) 9-8486-5230 (12) 9-9750-6370 |
| Buritiba | Mark Pinheiro (41) 8495-1661 | Paulo Prestes (41) 8495-1670 | João Caetano (41) 8522-9194 |
| São Paulo | Rafael Mangabeira (11) 95402-1592 | Quintino Neto (11) 95402-3451 | Rodrigo Zanin (11) 9-8781-4595 |
| Porto Alegre | Paulo Jukoski (51) 8518-2561 | Luciano Elias (51) 8417-0310 | Airton Giacchini (51) 9985-8955 |

Fonte: Elias (2015).

É importante destacar – embora não tenha sido declarado pelos entrevistados – que encontramos dois contratos que refletem operações: o *Training Site Agreement* (Contrato de Campo de Treinamento Oficial) e o *Team Base Camp Agreement* (Centro de Treinamento de Seleções), referentes aos locais destinados aos treinos das seleções participantes (TRAINING SITE AGREEMENT, 2012; VENUE SPECIFIC TRAINING SITE, 2012).

Em português, denominam-se Campo Oficial de Treinamento – COT e Centro de Treinamento de Seleções – CTS. O primeiro se refere ao espaço oficial para treinamentos, localizado nas cidades-sede, designado pelo COL (28 no total); já o segundo diz respeito a locais escolhidos pelas seleções, sob a responsabilidade delas, para treinos reservados, dotados de hotéis próximos, podendo ser em qualquer cidade do Brasil, ou seja, uma base central para aquela seleção, conforme seu calendário de partidas (32 no total).

Mckinley (2014) elucida que grande parte das áreas de treinamento em 2010 foram custeadas pelo governo nacional através de subvenções municipais, diferentemente do Brasil, em que os COT foram custeados pelos governos locais e os CTS eram oriundos de acordos entre o local e as equipes participantes.

Quadro 9 – Diferenças COT X CTS

| Campos Oficiais de Treinamento | Centros de Treinamento de Seleções |
|---|--|
| Instalação Oficial da Copa do Mundo da FIFA | Utilização depende da escolha das seleções |
| Obrigatoriamente nas sedes | Qualquer cidade do Brasil |
| Utilizados antes de jogos oficiais | Base das Seleções Mínimo 5 dias antes do primeiro jogo |
| Utilização exclusiva por um máximo de 60 dias | Utilização exclusiva por no mínimo 45 dias |
| Livre de Publicidade – Merchandising da FIFA | Livre de Publicidade – Merchandising da FIFA |
| Hotel de boa qualidade – 20 min distância | Hotel de boa qualidade – 20 min distância (mínimo de 55 quartos) |
| Três campos por sede | Não existe limite por cidade |

Fonte: Adaptado de COL (2013).

Ao observarmos as descrições contidas em COL (2013), afirmamos que houve uma seleção de CTS visando a ofertar às equipes locais adequados distribuídos pelas cinco regiões do Brasil, sendo quatro na Região Norte, sete na

Região Nordeste, três na Região Centro-Oeste, 47 na Região Sudeste e 22 na Região Sul, totalizando 83 opções. Contudo, a única seleção a realizar sua escolha fora das opções foi a alemã, cuja estratégia foi construir um CTS no vilarejo de Santo André, em Santa Cruz Cabrália, Sul da Bahia, lugar paradisíaco ao qual é necessário chegar de balsa (ALVES, 2013).

O CTS foi constituído e utilizado pela Alemanha, havendo uma promessa de doação para a comunidade local. Todavia, acabou transformando-se em um resort, e os boatos de doação deram lugar a um projeto imobiliário arquitetado desde o início (ALVES, 2013).

Sobre os COT, apuramos que alguns recebem partidas regulares ou são centros de treinamentos de clubes brasileiros. É o caso do Estádio Ismael Benigno (Estádio da Colina) e do Estádio da Carlos Zamith (Coroadó), ambos em Manaus; do Estádio Kleber Andrade, em Vitória, Espírito Santo; e da Toca da Raposa I, que é o centro de treinamento do futebol de base do Cruzeiro, em Belo Horizonte.

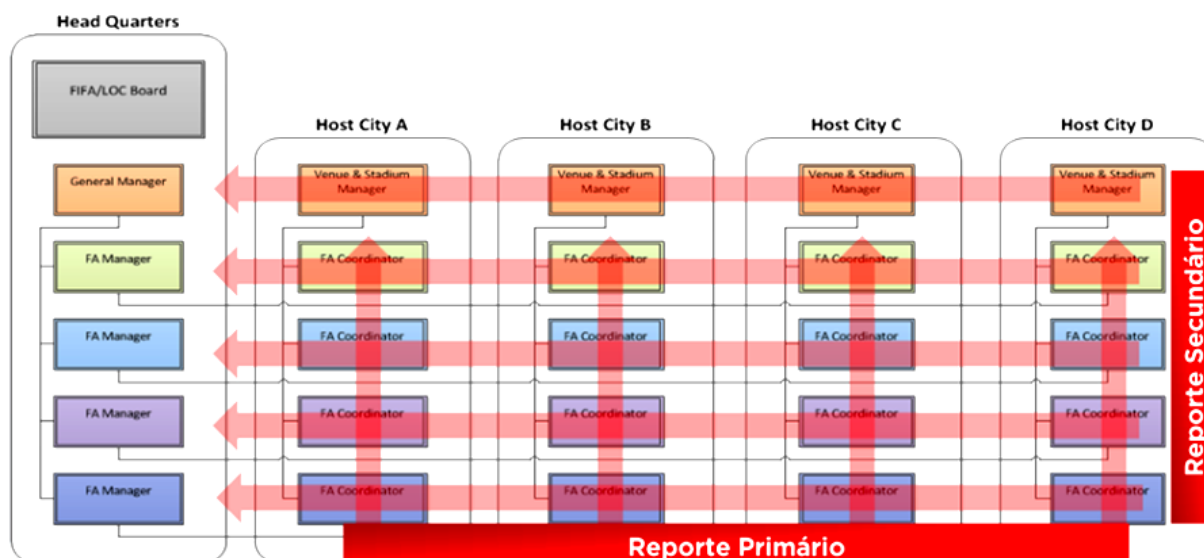
Ocorrendo entregas de arenas e definições de COT e CTS, a gestão do evento e as operações eram executadas pelo COL (incluindo parceiros, fornecedores e prestadores de serviços), com o apoio das cidades e governos com os órgãos públicos, tais como: Exército, Marinha, Aeronáutica, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Estadual, Polícia Militar, Polícia Civil, Guarda Municipal, Companhia de Engenharia de Tráfego, Concessionárias de Ônibus, Metrô e Trem, Ministério Público, Agência Nacional de Aviação Civil, Agência Brasileira de Inteligência, Corpo de Bombeiros, Defesa Civil, Vigilância Sanitária, entre outros.

Durante o evento, um modelo de gerenciamento coordenou as operações do COL com a finalidade de fazer uma rede de solução de problemas e ao mesmo tempo acumular informações que conduzissem a tomadas de decisão. Trata-se do Modelo “Duplo Report”, em que

[...] as áreas respondem aos seus gerentes que entendem tecnicamente do assunto, da tecnologia, da alimentação, da limpeza, do transporte, da segurança e responder centralmente a um gerente geral do Estádio que tem uma visão do todo e que busca a integração entre essas áreas [...].
(LUCIANO ELIAS).

O esquema que explica o funcionamento desse procedimento está representado na Figura 7:

Figura 7 – Fluxo Duplo Report



Fonte: Elias (2015).

Verticalmente, temos as cidades-sede A, B, C e D, e o *HQ* do COL; na porção horizontal, as áreas funcionais, que estão com o mesmo nome para exemplificar, mas com cores diferentes. Hipoteticamente, digamos que a área verde corresponda a operações de arena da cidade A, e o problema fosse uma falha na iluminação. Na busca da solução, o Reporte Primário do coordenador de operações da arena se dirige ao *Venue Manager* e ao *Stadium Manager*, ou seja, um reporte no sentido vertical para seus superiores. Em seguida, o Reporte Secundário ocorre da coordenação para a Gerência de Operações de Arenas do *HQ* do COL subordinada à Diretoria Executiva de Operações e, por conseguinte, com todas as demais áreas de operações de arenas das demais cidades-sede interligadas com a gerência no sentido horizontal.

Ricardo Trade cita o Duplo Report:

Duplo reporte, aí tinha aquela questão lá, na minha cidade, [...] tinha o gerente de cidade né, que nós chamamos *venue manager* então, vamos dizer que aqui no Rio fosse o Miranda que tomava conta da cidade como um todo né, e o funcionário de... vamos dizer, de transporte do Rio de Janeiro, se reportava ao Miranda, mas se reportava a minha diretora de transporte aqui no Rio também, então havia esse duplo reporte [...]. (RICARDO TRADE).

Portanto, o Duplo Report faz com que o problema identificado seja de conhecido de todos com a mesma atribuição nas diferentes cidades; quando a solução é encontrada, o mesmo efeito acontece, servindo como referência.

Investigando os desafios enfrentados para a realização do evento, de acordo a perspectiva do entrevistado, as dificuldades surgem de maneiras diferentes.

Fulvio Danilas comentou sobre a falta da cultura de planejar do brasileiro, a qual faz com que tudo fique “para a última hora”, bem como a estrutura governamental composta por três esferas de governo com muito poder e autonomia.

A cultura de planejar com antecedência e de concluir as coisas com antecedência pra que a próxima fase que seja, a finalização, os testes né, pra que tudo funcione a contento pudesse acontecer com prazos [...]. (FULVIO DANILAS).

[...] a outra dificuldade que a FIFA encontrou foi lhe dar com os três níveis de governo [...] a FIFA não entendia [...] como é que isso funciona no Brasil ou funcionaria então para uma entidade que organiza um evento nessa dimensão é muito mais fácil lhe dar com um órgão central né, e no caso do Brasil se tinha que lhe dar com pelo menos doze prefeituras, doze governos estaduais e... mais o Governo Federal com as suas... diversos ministérios e autarquias, secretarias [...]. (FULVIO DANILAS).

Sobre as esferas de governo, a própria FIFA, na ocasião, reclamou que “muita democracia atrapalha a organização de uma Copa”, ratificando a interseção citada (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013). Essas discussões causaram falhas e atrasos em todos os processos, sobretudo, nas obras.

Aldo Rebelo e Ricardo Trade enfatizaram a capacidade de acreditar e as virtudes do brasileiro:

[...] é um país que tem muita qualidade, que construiu as metrópoles que nós temos né, que construiu Brasília em quatro anos, então esse país tem grandes qualidades humanas e virtudes nas quais você tem condições de se apoiar para realizar um grande evento como a Copa [...]. (ALDO REBELO).

Eu acho que a grande dificuldade, talvez que eu seja extremamente positivo, eu sou uma pessoa muito... positiva ao extremo, a grande dificuldade é o... o... brasileiro e o país acreditar de que nós somos capazes tá? Eu costumo dizer que nós somos os melhores do mundo [...]. (RICARDO TRADE).

Luciano Elias destacou a dificuldade de atender a todos como clientes e, nesse contexto, referiu-se a: espectadores, limpeza e manutenção, imprensa, autoridades, enfim, todos que de alguma forma participaram do evento. Além disso, expressou a dificuldade em realizar operações integradas com governos, prefeituras,

secretarias, órgãos públicos, COL e FIFA, todos com sistemas distintos, mas colaborativos entre si.

Luene Santos frisou o cumprimento de prazos por parte de quem estava trabalhando com um evento já com as datas definidas antecipadamente em um cronograma ajustado para evitar atrasos.

Acho que as dificuldades elas todas permearam na... quando você tem um evento, você tem um prazo de entrega [...] você não pode adiar o evento, era um evento com data certa pra acontecer, então acho que... a maior parte das dificuldades passaram pela necessidade de otimização da prestação do serviço para a entrega no prazo [...]. (LUENE SANTOS).

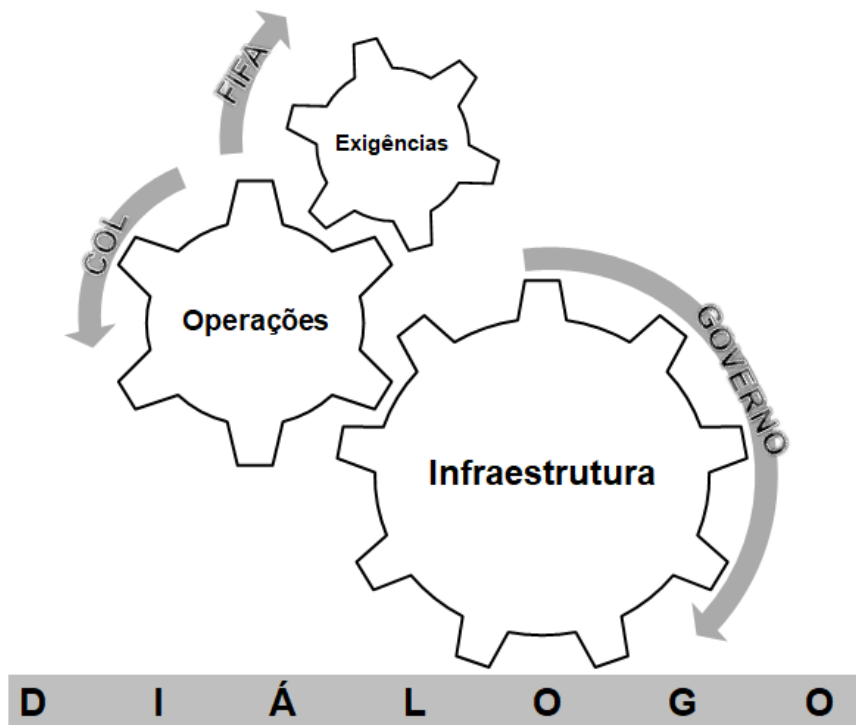
Cabe realizar uma crítica sobre as dificuldades descritas como “cultura de planejar” e “cumprir prazos de entrega”, que entendemos como indícios do chamado “jeitinho brasileiro”, em que os afazeres são deixados para a última hora, seja por falta de vontade ou de conhecimento, ou ainda por comodismo ou interesses obscuros.

Cottle, Capela e Meirinho (2014) advertem sobre atrasos em obras para a Copa, fazendo com que o Governo Federal conduzisse a aprovação dos projetos sob um “estatuto de excepcionalidade”, gerando velocidade de aprovações. Como resultado, as empresas de construção aproveitaram a ausência de fiscalização e fixaram custos majorados nas licitações oficiais, abusando dos fartos recursos públicos disponíveis.

Ainda sobre as dificuldades supracitadas, positivamente enxerga-se a oportunidade de autossuperação e aprendizado para o brasileiro, além do ato de vencer o “complexo de vira lata”, porque o Brasil teve virtudes para realizar um megaevento esportivo de maneira satisfatória.

Resumindo o funcionamento da gestão e operações, segue a figura para representá-lo:

Figura 8 – Gestão e operações



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 8 retrata uma síntese dos principais direcionamentos dos órgãos voltados para a gestão do evento. A FIFA assim o exigia, e o COL operacionalizava as ações como órgão executivo, enquanto o governo gerenciava toda a infraestrutura, atendendo às exigências a partir de muito diálogo entre as partes.

Legado das arenas

O legado das arenas no período temporal proposto se encontrava em processo de construção ou reformas, seguido de entrega, utilização e devolução para a cidade-sede. Sob essas condições, analisamos o legado tangível, examinamos os custos/orçamentos e desenvolvemos um indicador dos investimentos.

No Quadro 10 expomos as datas de início e de término das obras das 12 arenas:

Quadro 10 – Arenas da Copa do Mundo FIFA 2014

| Estado | Cidade | Arena | Capacidade (pessoas) | Início | Término |
|---------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|---------------|----------------|
| Minas Gerais | Belo Horizonte | Mineirão | 75.783 | jan/10 | dez/12 |
| Distrito Federal | Brasília | Mané Garrincha | 72.788 | jul/10 | jun/13 |
| Mato Grosso | Cuiabá | Arena Pantanal | 44.000 | mai/10 | dez/13 |
| Paraná | Curitiba | Arena da Baixada | 42.372 | out/11 | dez/13 |
| Ceará | Fortaleza | Castelão | 63.903 | dez/10 | dez/12 |
| Amazonas | Manaus | Arena da Amazônia | 44.000 | jul/10 | dez/13 |
| Rio Grande do Norte | Natal | Arena das Dunas | 42.086* | ago/11 | dez/13 |
| Rio Grande do Sul | Porto Alegre | Beira-Rio | 50.128 | mai/12 | dez/13 |
| Pernambuco | São Lourenço da Mata | Arena Pernambuco | 44.300 | ago/10 | mai/13 |
| Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | Maracanã | 78.838 | ago/10 | mai/13 |
| Bahia | Salvador | Arena Fonte Nova | 55.000* | jun/10 | mai/13 |
| São Paulo | São Paulo | Arena Corinthians | 65.807* | mai/11 | nov/12 |

*Contabilizando arquibancadas móveis instaladas

Fonte: Adaptado de Ministério do Esporte (2013).

Podemos dividir as Arenas em dois grupos: reformadas e construídas. Integram o primeiro grupo: Mineirão, Arena da Baixada, Castelão, Beira-Rio, Maracanã e Arena Fonte Nova; no segundo, estão: Arena da Amazônia, Mané Garrincha, Arena Pantanal, Arena das Dunas, Arena Pernambuco e Arena Corinthians, isso porque o antigo Mané Garrincha (DF), Vivaldão (AM) e Verdão (MT) foram demolidos para serem reconstruídos. Portanto, pode-se afirmar que seis (50%) já existiam, e os demais 50% foram construídos.

A qualidade de reformada, em termos legais, propiciava mais facilidade para receber o financiamento público e cumprir as exigências em nível estadual e municipal, referentes a Corpo de Bombeiros, vigilância sanitária e alvarás. Por isso, justifica-se a opção por reforma.

Uma das estratégias da FIFA para o Mundial refere-se à participação e integração do País. Dessa forma, ao analisarmos, vemos o seguinte:

- a) Arena da Amazônia na Região Norte;
- b) Arena Pernambuco, Arena Fonte Nova, Arena das Dunas e Castelão na Região Nordeste;
- c) Arena Pantanal e Mané Garrincha na Região Centro-Oeste;
- d) Maracanã, Mineirão e Arena Corinthians na Região Sudeste;
- e) Arena da Baixada e Beira-Rio na Região Sul.

Com essa distribuição, percebe-se que todas as macrorregiões do Brasil foram contempladas, ratificando a estratégia.

Ampliando a análise, observa-se o início das construções em janeiro de 2010, e o término em dezembro de 2013, totalizando quatro anos. A média de construção até as entregas correspondente a dois anos e quatro meses aproximadamente, isto é, um período relativamente curto, se considerarmos o princípio do evento em outubro de 2007. Tal atraso deve-se à demora na definição das cidades sedes (2009), causando um efeito em cascata com obras e licitações.

Os projetos saíram do papel dois anos e dois meses após, lembrando que houve um evento-teste, Copa das Confederações em 2013, com seis arenas participantes: Mineirão, Mané Garrincha, Castelão, Arena Pernambuco, Maracanã e Arena Fonte Nova. Logo, percebem-se as razões para reclamações e pressões da FIFA sobre o atraso nas obras das arenas, a 100 dias do evento teste, divulgadas pela imprensa (ESTADÃO, 2010; GAIR, 2013; O GLOBO, 2012).

Vejamos as perspectivas dos entrevistados:

[...] arenas que vieram atualizar ou substituir, porque Manaus já tinha um estádio grande né, que recebia jogos da seleção brasileira, das eliminatórias, ele foi reconstruído, mas já tinha um grande estádio lá [...]. (ALDO REBELO).

[...] tangível a infraestrutura pra se praticar o futebol, pra se assistir o futebol que não existe né, no Brasil, [...] não tinha essa infraestrutura né, precisou se modernizar e eu acho que isso é muito importante pro esporte [...]. (FULVIO DANILAS).

Sobre a construção em Manaus/AM, entendemos que possa ter sido válida. Porém, ao avaliar a expressividade do futebol da região norte em níveis nacionais e considerar a cidade de Belém/PA, com clubes mais tradicionais, como Remo e Paysandu, conclui-se que esta seria a escolha mais adequada, levando em conta o legado esportivo.

Nessa mesma linha de ação, vejamos uma afirmação referente ao Estádio Mané Garrincha:

[...] considero legado em todas as cidades inclusive, nas doze cidades sedes porque é... pra algumas... pra alguns locais o investimento que foi feito, aquela... a possibilidade de ter aquele local ele realmente nunca aconteceria se não fosse a Copa do Mundo aqui, eu como brasiliense, é incrível você pensar que a capital do país não tinha um local pra fazer um show internacional antes da Copa... [...] a arena não é usada só pra Futebol, ela tem uma série de possibilidades [...]. (LUENE SANTOS).

Diferentemente da Região Norte, a Região Centro-Oeste é mais rica e engloba a capital do País; além disso, possui clubes de futebol mais relevantes, como Brasiliense, Goiás, Atlético Goianiense e Vila Nova. Contudo, compreende-se que Brasília seria uma escolha coerente, sob o ponto de vista esportivo, e teria chances de melhor aproveitamento para modalidade futebol caso o Brasiliense, clube local, estivesse em evidência, fato que não condizia com a realidade. Então, optar pela reforma ou reconstrução do Serra Dourada, em Goiânia/GO, seria uma decisão melhor, caso o emprego do legado esportivo fosse priorizado, beneficiando clubes da cidade.

Sob o ponto de vista da infraestrutura, não há dúvidas de que, até a edição da Copa do Mundo FIFA Rússia 2018, o Brasil conta com arenas modernas, que devem ser conservadas para se manterem em elevados níveis, tais como foram concebidas.

Consegue-se enxergar também a estrutura física em equipamentos servindo de referência para a construção de novas arenas:

[...] nós temos 15 estádios modelo é... FIFA aí que traz o espectador mais pra perto, [...] você tem iluminação, você tem gramado, você tem um vestiário limpo, você tem áreas limpas, [...] tem uma área de segurança que não é mais em baixo da arquibancada é uma sala envidraçada que sentam todos os órgãos da Defesa Civil [...], então em questão de segurança do estádio melhoraram [...]. (RICARDO TRADE).

[...] todas elas têm os seus vestiários e cabines de imprensa projetados no lado oeste, para não ter incidência solar, os tamanhos de vestiário e posição que também implicam com a entrada das equipes uma ao lado da outra, mostrando um *Fair Play* grande, tanto na entrada quanto na saída. Toda parte de assentos que foi montado [...] muitos deles eram no cimento, no degrau no cimento, as coberturas que foram feitas por causa da chuva. Toda parte de revisão e de supervisão de replantio dos gramados dos estádios, os equipamentos como os que ficaram nos estádios, como circuito de TV interna, ar condicionado nos vestiários, toda a parte de irrigação dos gramados que foi uma irrigação computadorizada, a parte de bancos de reserva, toda essa parte estrutural é um legado importantíssimo para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento. (LUCIANO ELIAS).

As arenas construídas com requerimentos FIFA mencionadas são: Arena do Grêmio, em Porto Alegre/RS; Allianz Parque, em São Paulo, São Paulo/SP; e Independência, em Belo Horizonte/MG. No que tange à estrutura, sua composição visa atender outras áreas, como imprensa, delegações e atletas, arbitragem, controle antidopagem, convidados e autoridades, acessibilidade e conforto para o público.

Considerando o corte temporal proposto (evento), compreende-se que firmar uma posição definitiva sobre os aspectos positivos ou negativos do legado das arenas seja prematuro, seguindo a mesma premissa de Preuss (2015) sobre a dificuldade em classificar legados. Não obstante, aproveitemos a seguinte argumentação: “[...] (sobre os) estádios da Copa, eles têm opiniões... completamente distintas; tem gente que acha que é uma bomba pro Brasil [...]” (LUENE SANTOS), para, então, examinarmos os custos/investimentos, detalhando as fontes dos recursos empregados:

Tabela 1 – Fontes de recursos e valores das arenas

| Arena | Recursos - Valores em milhões | | | |
|-------------------|-------------------------------|---------------|------------|--------------|
| | Federal | Governo Local | Privado | Total |
| Mineirão | R\$ 400,00 | R\$ 295,00 | R\$ - | R\$ 695,00 |
| Mané Garrincha | R\$ - | R\$ 1.403,30 | R\$ - | R\$ 1.403,30 |
| Arena Pantanal | R\$ 337,90 | R\$ 258,50 | R\$ - | R\$ 596,40 |
| Arena da Baixada | R\$ 131,20 | R\$ - | R\$ 260,30 | R\$ 391,50 |
| Castelão | R\$ 351,60 | R\$ 167,00 | R\$ - | R\$ 518,60 |
| Arena da Amazônia | R\$ 400,00 | R\$ 260,50 | R\$ - | R\$ 660,50 |
| Arena das Dunas | R\$ 396,60 | R\$ 3,40 | R\$ - | R\$ 400,00 |
| Beira-Rio | R\$ 275,10 | R\$ - | R\$ 91,20 | R\$ 366,30 |
| Arena Pernambuco | R\$ 400,00 | R\$ 132,60 | R\$ - | R\$ 532,60 |
| Maracanã | R\$ 400,00 | R\$ 650,00 | R\$ - | R\$ 1.050,00 |
| Arena Fonte Nova | R\$ 323,60 | R\$ 365,80 | R\$ - | R\$ 689,40 |
| Arena Corinthians | R\$ 400,00 | R\$ 420,00 | R\$ 260,00 | R\$ 1.080,00 |
| Total | R\$ 3.816,00 | R\$ 3.956,10 | R\$ 611,50 | R\$ 8.383,60 |

Fonte: Adaptada de Ministério do Esporte (2014).

Na Tabela 1, notam-se três fontes de recursos: federal (46%), governo local (estadual) (47%) e privado (7%), ou seja, 93% dos recursos para as arenas são fruto de recursos públicos.

Observa-se também a estratégia do Governo Federal manter financiamentos dentro do teto de R\$ 400 milhões através do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES sendo respeitada. Entretanto, destaca-se o recurso investido pelo Governo do Distrito Federal – GDF, 100% do custo do Mané Garrincha que não possui sequer o mesmo luxo do Maracanã ou da Arena Corinthians, como TVs de LED espalhadas, acabamentos em granito e mármore, escadas rolantes e camarotes de luxo.

Com base nos valores expostos pelo ME na Matriz de Responsabilidades, calculamos o custo por assento de cada arena.

Tabela 2 – Custo por assento das arenas

| Arena | Capacidade (pessoas) | Custo da Arena (em R\$ Milhões) | Custo por assento |
|-------------------|-----------------------------|--|--------------------------|
| Mineirão | 75.783 | R\$ 695,00 | R\$ 917,09 |
| Mané Garrincha | 72.788 | R\$ 1.403,30 | R\$ 1.927,93 |
| Arena Pantanal | 44.000 | R\$ 596,40 | R\$ 1.355,45 |
| Arena da Baixada | 42.372 | R\$ 391,50 | R\$ 923,96 |
| Castelão | 63.903 | R\$ 518,60 | R\$ 811,54 |
| Arena da Amazônia | 44.000 | R\$ 660,50 | R\$ 1.501,14 |
| Arena das Dunas | 42.086* | R\$ 400,00 | R\$ 950,43 |
| Beira-Rio | 50.128 | R\$ 366,30 | R\$ 730,73 |
| Arena Pernambuco | 44.300 | R\$ 532,60 | R\$ 1.202,26 |
| Maracanã | 78.838 | R\$ 1.050,00 | R\$ 1.331,85 |
| Arena Fonte Nova | 55.000* | R\$ 689,40 | R\$ 1.253,45 |
| Arena Corinthians | 65.807* | R\$ 1.080,00 | R\$ 1.641,16 |

*Contabilizando arquibancadas móveis instaladas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Analisando a tabela, é possível identificar uma média de R\$ 1.212,25 em relação aos custos por assentos. Sobre o custo individual, destaca-se o valor de R\$ 1.927,93, quase R\$ 2.000,00, gastos por assento no Mané Garrincha. Já na linha dos mais onerosos, sobressaem-se a Arena Corinthians (R\$ 1.641,16) e a Arena da Amazônia (R\$ 1.501,14), todos com valores superiores a R\$ 1.500,00. Opostamente, evidenciam-se o Beira-Rio (730,00), o Castelão (R\$ 811,54) e o Mineirão (R\$ 917,09) no ranking dos “mais baratos”, sendo o primeiro a única arena privada nesse contexto.

Não obstante, ao considerar a retirada das arquibancadas temporárias da Arena Corinthians, da Arena Fonte e da Arena das Dunas, o cenário torna-se diferente:

Tabela 3 – Custos por assentos das arenas (2)

| Arena | Capacidade (pessoas) | Custo da Arena (em R\$ Milhões) | | Custo por assento | |
|-------------------|-----------------------------|--|----------|--------------------------|----------|
| Mineirão | 75.783 | R\$ | 695,00 | R\$ | 917,09 |
| Mané Garrincha | 72.788 | R\$ | 1.403,30 | R\$ | 1.927,93 |
| Arena Pantanal | 44.000 | R\$ | 596,40 | R\$ | 1.355,45 |
| Arena da Baixada | 42.372 | R\$ | 391,50 | R\$ | 923,96 |
| Castelão | 63.903 | R\$ | 518,60 | R\$ | 811,54 |
| Arena da Amazônia | 44.000 | R\$ | 660,50 | R\$ | 1.501,14 |
| Arena das Dunas | 32.050 | R\$ | 400,00 | R\$ | 1.248,05 |
| Beira-Rio | 50.128 | R\$ | 366,30 | R\$ | 730,73 |
| Arena Pernambuco | 44.300 | R\$ | 532,60 | R\$ | 1.202,26 |
| Maracanã | 78.838 | R\$ | 1.050,00 | R\$ | 1.331,85 |
| Arena Fonte Nova | 50.025 | R\$ | 689,40 | R\$ | 1.378,11 |
| Arena Corinthians | 47.605 | R\$ | 1.080,00 | R\$ | 2.268,67 |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nessa composição, a média de custo por assento aumenta 7,21% (R\$ 1.299,73), os assentos encarecem e ultrapassam o valor de R\$ 2.000,00, deixando assim o ranking dos assentos mais caros com Arena Corinthians, Mané Garrincha e Arena da Amazônia. Além disso, a Arena das Dunas, menor arena em termos de capacidade, teve um salto de 31,31% no custo por assento, ou seja, com as arquibancadas móveis, o custo era de R\$ 950,43, e após a retirada, transformou-se em R\$ 1.248,05, superando a Arena Pernambuco, cuja capacidade é de 44.300 pessoas.

Segundo fonte oficial da Matriz de Responsabilidades, consolidamos³³ uma tabela para evidenciar a evolução dos custos. Todavia, a primeira versão da Matriz de Responsabilidade, de outubro de 2011, não contemplava os valores das arenas (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2011a):

³³ Valores divulgados em dezembro de 2014 inclusos, pois são recursos gastos no evento, com prestação de contas futuras.

Tabela 4 – Evolução dos custos das arenas

| Arena | Matriz de Responsabilidades - Valorem em milhões | | | | | |
|-------------------|--|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Nov/11 | Abr Jul e Set/12 | Dez/12 | Abr/13 | Nov/13 | Dez/14 |
| Mineirão | R\$ 695,00 | R\$ 695,00 | R\$ 695,00 | R\$ 695,00 | R\$ 695,00 | R\$ 695,00 |
| Mané Garrincha | R\$ 688,30 | R\$ 745,30 | R\$ 1.015,60 | R\$ 1.015,60 | R\$ 1.403,30 | R\$ 1.403,30 |
| Arena Pantanal | R\$ 518,90 | R\$ 518,90 | R\$ 518,90 | R\$ 519,40 | R\$ 570,10 | R\$ 596,40 |
| Arena da Baixada | R\$ 234,00 | R\$ 234,00 | R\$ 234,00 | R\$ 234,00 | R\$ 326,70 | R\$ 391,50 |
| Castelão | R\$ 518,60 | R\$ 623,00 | R\$ 623,00 | R\$ 623,00 | R\$ 518,60 | R\$ 518,60 |
| Arena da Amazônia | R\$ 532,20 | R\$ 515,00 | R\$ 515,00 | R\$ 515,00 | R\$ 669,50 | R\$ 660,50 |
| Arena das Dunas | R\$ 417,00 | R\$ 350,00 | R\$ 350,00 | R\$ 350,00 | R\$ 400,00 | R\$ 400,00 |
| Beira-Rio | R\$ 290,00 | R\$ 330,00 | R\$ 330,00 | R\$ 330,00 | R\$ 330,00 | R\$ 366,30 |
| Arena Pernambuco | R\$ 500,24 | R\$ 529,50 | R\$ 529,50 | R\$ 529,50 | R\$ 532,60 | R\$ 532,60 |
| Maracanã | R\$ 883,50 | R\$ 808,40 | R\$ 808,40 | R\$ 808,40 | R\$ 1.050,00 | R\$ 1.050,00 |
| Arena Fonte Nova | R\$ 597,00 | R\$ 591,70 | R\$ 591,70 | R\$ 591,70 | R\$ 689,40 | R\$ 689,40 |
| Arena Corinthians | R\$ 820,00 | R\$ 820,00 | R\$ 820,00 | R\$ 820,00 | R\$ 820,00 | R\$ 1.080,00 |

Fonte: Adaptado de Ministério do Esporte (2011b, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2013a, 2013b, 2014).

Em relação aos orçamentos, destacam-se casos em que esse fator foi cumprido: tanto o Mineirão quanto o Castelão apresentaram o mesmo custo orçado e realizado; a Arena das Dunas teve redução de R\$ 17 milhões no custo final. Na contramão, as demais tiveram acréscimos em seus orçamentos, destacando-se, pelo vulto dos valores, o Mané Garrincha e a Arena da Baixada, evidenciando descontrole do projeto e ineficiência no gerenciamento da obra.

De posse dos valores em seus respectivos períodos de publicação, montamos a tabela a seguir para desenvolver indicadores dos investimentos por arena.

Tabela 5 – Indicadores de investimentos por arena

| Arena | Período | | | | | |
|-------------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 Nov/11 | 2 Abr Jul e Set/12 | 3 Dez/12 | 4 Abr/13 | 5 Nov/13 | 6 Dez/14 |
| Mineirão | 695 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Mané Garrincha | 688,3 | 8,3% | 47,6% | 47,6% | 103,9% | 103,9% |
| Arena Pantanal | 518,9 | 0% | 0% | 0,1% | 9,9% | 14,9% |
| Arena da Baixada | 234 | 0% | 0% | 0% | 39,6% | 67,3% |
| Castelão | 518,6 | 20,1% | 20,1% | 20,1% | 0% | 0% |
| Arena da Amazônia | 532,2 | -3,2% | -3,2% | -3,2% | 25,8% | 24,1% |
| Arena das Dunas | 417 | -16,1% | -16,1% | -16,1% | -4,1% | -4,1% |
| Beira-Rio | 290 | 13,8% | 13,8% | 13,8% | 13,8% | 26,3% |
| Arena Pernambuco | 500,24 | 5,8% | 5,8% | 5,8% | 6,5% | 6,5% |
| Maracanã | 883,5 | -8,5% | -8,5% | -8,5% | 18,8% | 18,8% |
| Arena Fonte Nova | 597 | -0,9% | -0,9% | -0,9% | 15,5% | 15,5% |
| Arena Corinthians | 820 | 0% | 0% | 0% | 0% | 31,7% |

Valores em R\$ milhões

Fonte: Elaborada pelo autor.

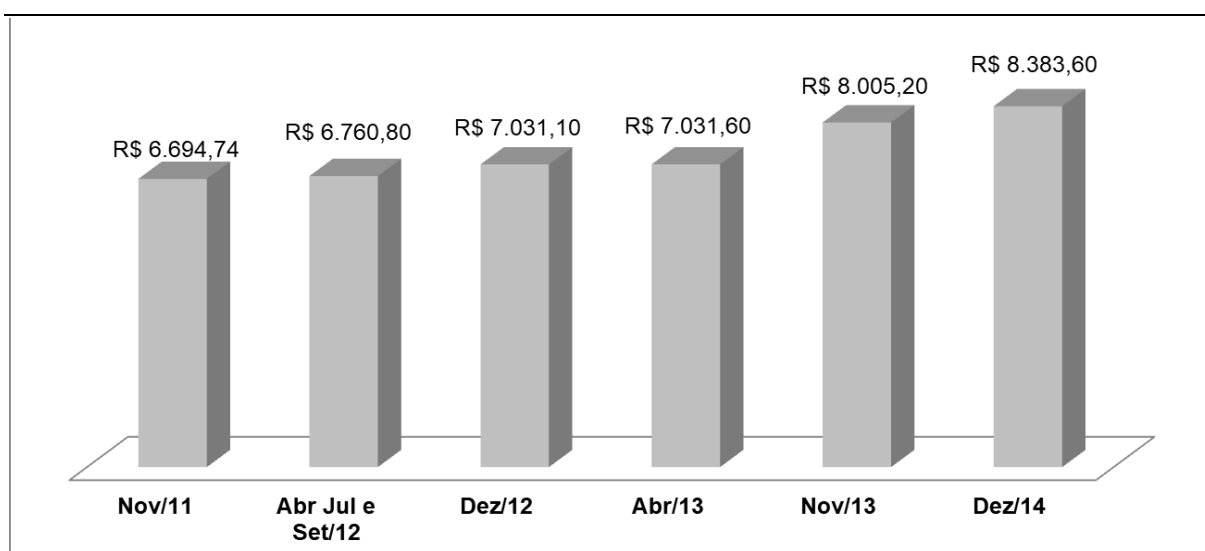
Os valores percentuais de acréscimo ou decréscimo na tabela estão codificados entre os períodos de tempo, sempre indexados à coluna “1 Nov/11”; assim, os percentuais surgem de acordo com a variação de valor do período seguinte versus a coluna de origem.

Fazendo uma análise vertical da Tabela 5, temos a coluna “5 Nov/13” com os valores mais significativos e próximos dos finais: 39,6% da Arena da Baixada, 103,9% do Estádio Mané Garrincha e 25,8% da Arena da Amazônia são os maiores aumentos de orçamento. É importante ressaltar que, nesse período, as arenas estavam sendo entregues e outras já haviam sido testadas na Copa das Confederações 2013, o que provavelmente facilitou a ampliação dos custos.

No sentido horizontal, os índices finais ao longo do período salientam aumentos de 31,7% para a Arena Corinthians, 103,9% para o Mané Garrincha (que apresenta inserções em todos os períodos), 26,3% para o Beira-Rio e, por fim, a única depreciação de -4,1%, na Arena das Dunas.

Os custos/investimentos totais podem ser representados graficamente:

Gráfico 1 – Evolução custos/investimentos nas arenas – valores em R\$ milhões



Fonte: Elaborado pelo autor.

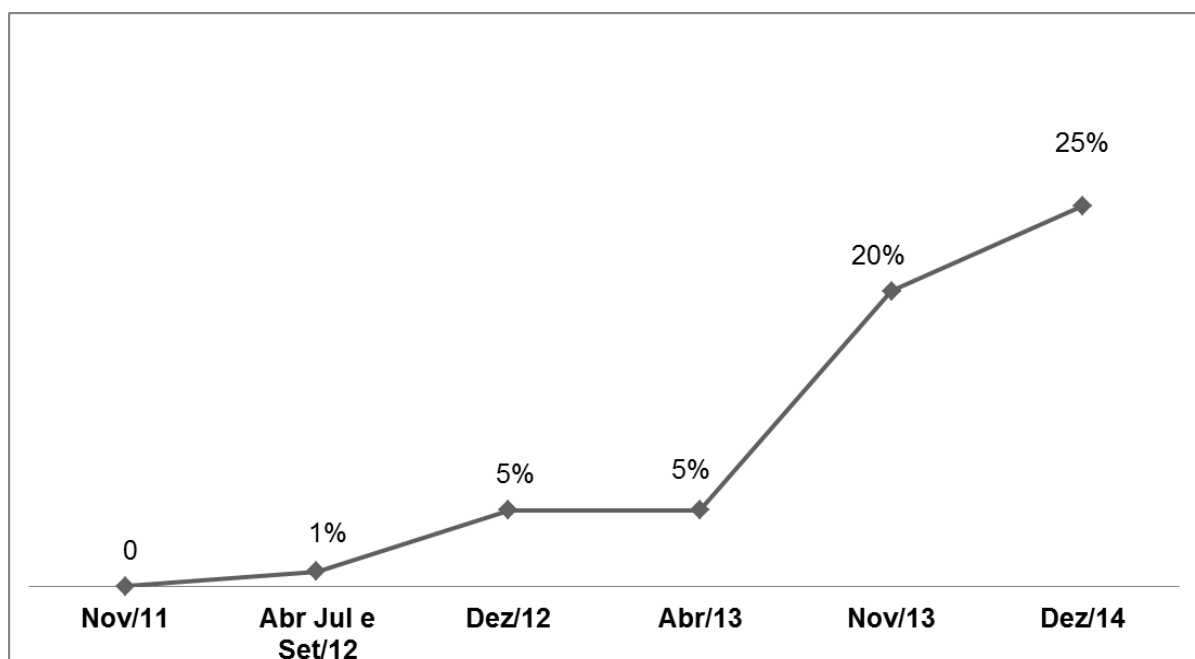
O gráfico revela que o valor inicial projetado em 2011 (R\$ 6.694,74 milhões) recebe aditivos periódicos ao longo de três anos, finalizando em R\$ 8.383,00 milhões, ou seja, R\$ 8,38 bilhões, que, em média, são R\$ 698,63 milhões por arena.

Cottle, Capela e Meirinho (2014) mostram a edição da França 1998, foram gastos US\$ 700 milhões nas arenas. Em 2002, Japão e Coreia do Sul gastaram juntos US\$ 6 bilhões. Na Alemanha, em 2006, foram gastos US\$ 2,2 bilhões, e na África do Sul 2010, US\$ 2,5 bilhões. Todos esses valores consideram as taxas de câmbio da época.

Assim sendo, convertendo o valor de R\$ 8,38 bilhões em dólar americano válido no dia 24/12/2014 – R\$ 2,820 (última atualização da Matriz de Responsabilidades), chega-se ao valor de US\$ 2,97 bilhões. Portanto, foram as arenas mais caras das duas últimas edições da Copa do Mundo FIFA, ficando também em segundo lugar do ranking das mais caras, considerando as quatro últimas edições.

Desenvolvemos um indicador global dos custos e investimentos, representado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Indicador Global dos custos/investimentos nas arenas



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 2, o cálculo foi efetuado comparando os aumentos periódicos sempre com o marco zero em Nov/11. Dessa forma, evidencia-se que em todos os anos houve aumentos, embora, entre 2012 e abril de 2013 pareçam pequenos, mas estamos falando de bilhões. No entanto, a partir de 2013, o percentual alcança o

valor de 20% e o índice final termina com 25%, isto é, um aumento de valor na casa de R\$ 1.68 bilhões.

Ao final da competição, as arenas tiveram suas estruturas temporárias desmobilizadas e entregues para seus gestores como legados para o Brasil.

[...] que vai fazer com os estádios depois da Copa, não sou eu, não somos nós do COL, mas nós conseguimos dentro disso tudo também influenciar nisso, também fazer a cidades em pensar o legado de infraestrutura, também fazer a CBF pensar no legado de como vai utilizar os estádios depois da Copa [...]. (RICARDO TRADE).

A responsabilidade ficou prioritariamente com seus novos gestores, os quais têm modelos de gestão diversificados:

Quadro 11 – Operadores das Arenas

| Estado | Cidade | Arena | Gestão |
|---------------------|----------------------|-------------------|---|
| Minas Gerais | Belo Horizonte | Mineirão | Privada (Minas Arenas) |
| Distrito Federal | Brasília | Mané Garrincha | Governo do Distrito Federal |
| Mato Grosso | Cuiabá | Arena Pantanal | Governo do Estado do Mato Grosso |
| Paraná | Curitiba | Arena da Baixada | Privada (Clube Atlético Paranaense) |
| Ceará | Fortaleza | Castelão | Privada (Arena Castelão Operadora de Estádio) |
| Amazonas | Manaus | Arena da Amazônia | Governo do Estado do Amazonas |
| Rio Grande do Norte | Natal | Arena das Dunas | Privada (Arena das Dunas Concessão e Eventos S/A) |
| Rio Grande do Sul | Porto Alegre | Beira-Rio | Privada (Sport Club Internacional) |
| Pernambuco | São Lourenço da Mata | Arena Pernambuco | Privada (Arena Pernambuco Negócios e Investimentos) |
| Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | Maracanã | Privada (Concessionária Maracanã) |
| Bahia | Salvador | Arena Fonte Nova | Privada (OAS Arenas) |
| São Paulo | São Paulo | Arena Corinthians | Privada (Arena Corinthians) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse contexto, o legado das arenas seguiu duas vertentes de gestão: pública e privada. Embora as arenas sejam em sua maioria de propriedade pública, os governos abriram licitações para realizar concessões às empresas (REIS, 2015). Nove das 12 arenas seguiram a gestão privada, sendo seis (50%) de propriedade dos governos, enquanto somente três permaneceram com o poder público, tendo ambos a obrigatoriedade de planejar como melhor aproveitá-las nos anos seguintes, para que não tornassem economicamente viáveis.

2.5 Considerações finais

Percebe-se que as entidades organizadoras do evento montaram estruturas distintas para a realização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, predominantemente com a departamentalização funcional. Nesse contexto, a FIFA surge com a menor estrutura e com um aparato de prestadores de serviços pré-estabelecidos. O Governo Federal usou o ME como alicerce para as atividades, sendo um agente coordenador entre FIFA, COL, Ministérios, esferas de governos estaduais e municipais, entes públicos em geral, que tiveram alguma participação no evento. Todavia, o COL, órgão executivo da FIFA para com a Copa, tinha como principal atribuição ser o “elo de ligação” entre Governo e FIFA, com atividades em todas as cidades-sede e uma grande central no Rio de Janeiro para atender às demandas de trabalho.

Operacionalmente, a gestão funcionava com três linhas de direção: exigências, operações e infraestrutura. Assim disposto, era mandatório seguir ao “padrão FIFA” e em paralelo exercer o prescrito nas 11 garantias acordadas para o evento. Com isso, surgiram novas tarefas, emprego de tecnologias, isenções (sobretudo fiscais), investimentos altos e lucros com o evento. O COL fiscalizava, direcionava demandas e operava a competição desde a chegada das equipes, segurança, saúde, hospedagens, locais de treino, projetos, transportes, obras, até as entregas das arenas aos seus destinatários finais ao término da competição.

Ao Governo, seguindo sua própria estratégia política, coube a responsabilidade de proporcionar a infraestrutura abrindo cofres para obras de desenvolvimento nas cidades-sede, sob o pretexto de deixar o legado da Copa, as arenas, entregues em agosto para serem aproveitadas em partidas do Campeonato Brasileiro de Futebol. No entanto, a Arena Pantanal, a Arena da Amazônia, a Arena

das Dunas e o Mané Garrincha sequer possuíam clubes participantes do campeonato à época para justificar sua utilização na temporada 2014, mostrando assim a fragilidade no plano de legado. Todas essas linhas de direção exigiram muito diálogo, flexibilidade e negociação entre FIFA, COL e Governo.

Discordamos da escolha pela construção de arenas em Brasília, Manaus e Cuiabá, locais com pouca expressão futebolística que justificassem a presença de tais arenas, o que nos conduz a acreditar que tal escolha tenha sido política e que o planejamento para o legado futuro não foi de fundamental importância nesse quesito. É difícil aceitar que, em plena capital federal, havia a necessidade de erguer-se uma arena para 72 mil pessoas e dotada de péssimo acabamento, isto é, totalmente no concreto, com três níveis de subsolo. Para quê? Sem falarmos que o custo de R\$ 1,4 bilhões pode se justificar apenas com concreto? Totalmente diferente da realidade e do luxo dos acabamentos estilo “shopping” existente no Maracanã e na Arena Corinthians.

Agora restará a cada gestor de arena definir estratégias dentro de sua realidade para torná-las sustentáveis economicamente ou mesmo para que tenham seus prejuízos reduzidos com novas receitas; afinal, a conta de manutenção deverá ser paga, pois o equipamento consome água, luz, energia e mão de obra especializada, como qualquer outro imóvel.

No exame de custos e investimentos, verificamos uma média de custo por assento no valor de R\$ 1.212,25, considerando as capacidades entregues e usadas no Mundial. Quanto aos custos totais, duas arenas com zero de aumento (Mineirão e Castelão), uma com um aumento abaixo de 7% (6,5% - Arena Pernambuco), uma com redução de custos (-4,1% - Arena das Dunas), e as demais oito arenas com aumentos variáveis entre 14,9% e 103,9%. Portanto, afirmamos que o acréscimo ao longo de três anos é alto, pois se tratava de milhões em questão, revelando a falta do hábito de planejar visando ao médio prazo, principalmente se levarmos em conta que o evento não era novidade alguma e que houve tempo suficiente para refletir, definir metas, ajustar orçamentos e prever gastos com contingências. Por outro lado, não há a menor dúvida de que os maiores investimentos partiram do capital público.

Ao nos depararmos com o índice de 25% de ampliação nos custos das arenas, podemos entendê-lo melhor à medida que os dados estão formalizados e disponíveis publicamente na Matriz de Responsabilidades, mostrando os elevados custos para construção do Mané Garrincha, do Maracanã e da Arena Corinthians,

todos acima de R\$ 1 bilhão. A isso se acresce o fato de não ter havido prestação de contas transparente por parte do Governo Federal e das Secretarias da Copa formadas para gerir os recursos aplicados: ambos só informaram os valores finais gastos com as arenas, sem especificá-los.

Não podemos descartar que todos os índices financeiros calculados têm como base fontes oficiais do governo, as quais podem futuramente ser revistas ou mesmo atualizadas, gerando assim outro panorama.

A FIFA realiza o evento Copa do Mundo submetendo as garantias para qualquer país candidato a sede, uma vez que as garantias encontradas seguem uma espécie de modelo, fruto de experiências com a realização de várias edições. Além disso, é uma forma de assegurar o sucesso do evento, sua própria imagem como entidade esportiva internacional, interesses comerciais, lucros para si, patrocinadores e parceiros, todas com os custos da nação anfitriã.

O Brasil inscreveu-se como candidato voluntariamente, conduzindo uma estratégia governamental; contudo, aceitou as garantias (exigências) sem qualquer consulta à população, sem revelar o seu conteúdo exato e sem negociar melhores termos. No decorrer do processo houve atrasos em obras, aumentos de preços e muita discussão até os resultados finais. Todos os ajustes foram documentados pela Matriz de Responsabilidades, numa tentativa de mostrar transparência à população; no entanto, ao final do processo, o governo não agiu com transparência, deixando de prestar contas dos recursos públicos empregados.

Concluindo, a resposta para a questão norteadora deste trabalho é que a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014 na fase de evento foi estabelecida pelas três entidades organizadoras (FIFA, COL e Governo), as quais possuíam interesses e atribuições. A FIFA visava ao lucro, aos interesses comerciais e à imagem do evento; o COL tinha como atribuição ser um agente executivo, tendo que operar para o sucesso do evento a serviço da FIFA; e ao Governo cabia cumprir as 11 garantias assinadas com um viés político incluso, pois a Copa também se tratava de uma estratégia de governo.

Assim, os três trabalharam em conjunto e realizaram o evento; a FIFA em 2014 lucrou US\$ 141 milhões (FIFA, 2015); o COL teve seus gastos regulados pela FIFA, estimados em torno de US\$ 15 milhões, e sem contas apresentadas publicamente; o Governo teve gastos/investimentos totais de R\$ 27,12 bilhões com

resultados duvidosos, sendo R\$ 8,38 bilhões só em arenas, apresentando um legado tangível com mais aspectos negativos do que positivos até então.

2.6 Referências – Artigo 2

ALLEN, Johnny et al. **Organização de gestão de eventos**. LTD. Tradução Maria Philbois Toledo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ALVES, Marcus. Fim do mistério: 'CT' da Alemanha existe há cinco anos e é na verdade projeto imobiliário. **ESPN**, Bahia, publicado em 19 dez. 2013, atualizado em 14 jul. 2014. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/noticia/377356_fim-do-misterio-ct-da-alemanha-existe-ha-cinco-anos-e-e-na-verdade-projeto-imobiliario>. Acesso em: 15 jan. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Edição revisada e ampliada. Lisboa, Portugal: 2011.

BORGES, Paulo César Corrêa; FOGAÇA, Olivia Fellipe. Lei geral da copa: a expressão do direito penal enquanto mecanismo de manutenção do status quo. **Revista de Direito Brasileiro**, ano 4, v. 8, maio-ago. 2014.

BRANSKI, Regina Meyer; NUNES, Elisa Eroles Freire; LOUREIRO, Sérgio Adriano; LIMA JR, Orlando Fontes. Infraestruturas nas copas do mundo da Alemanha, África do Sul e Brasil. **Caderno Metrôpoles**, São Paulo, v.15, n. 30, p. 557-582, dez, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cm/v15n30/2236-9996-cm-15-30-0557.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

BRASIL. Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980. Define a situação jurídica do estrangeiro no Brasil, cria o Conselho Nacional de Imigração. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6815.htm>. Acesso em: 26 abr. 2017.

BRASIL. Decreto nº 7.538, de 1º de agosto de 2011. Altera o Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Justiça, remaneja cargos em comissão, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7538.htm>. Acesso em: 04 jan. 2017.

BRASIL. **Carta de acolhimento a possibilidade da Copa das Confederações da FIFA-2013 e do Mundo FIFA-2014 serem realizadas no Brasil**. 15 jun. 2007. Brasília, 2007a.

BRASIL. **Garantia nº 1**: permissões de entrada & saída. 28 mai0 2007. Brasília, 2007b.

BRASIL. **Garantia nº 2**: permissões de trabalho. 14 jun. 2007. Brasília, 2007c.

BRASIL. **Garantia nº 3**: direitos alfandegários & impostos. jun. 2007. Brasília, 2007d.

BRASIL. **Garantia nº 4:** isenção geral de impostos. Jun. 2007. Brasília, 2007e.

BRASIL. **Garantia nº 5:** segurança e proteção. 29 maio 2007. Brasília, 2007f.

BRASIL. **Garantia nº 6:** bancos & câmbio. jun. 2007. Brasília, 2007g.

BRASIL. **Garantia nº 7:** procedimentos e imigração, alfândega e check-in. jun. 2007. Brasília, 2007h.

BRASIL. **Garantia nº 8:** proteção e exploração de direitos comerciais. 29 maio 2007. Brasília, 2007i.

BRASIL. **Garantia nº 9:** hinos e bandeiras. 28 maio 2007. Brasília, 2007j.

BRASIL. **Garantia nº 10:** indenização. 15 jun. 2007. Brasília, 2007k.

BRASIL. **Garantia nº 11:** telecomunicação e tecnologia da informação. 29 maio 2007. Brasília, 2007l.

BRASIL. **Brasil assina garantias para sediar Copa de 2014.** 15 jun. 2007m. Disponível em: <<http://esporte.gov.br/index.php/noticias/24-lista-noticias/40229-brasil-assina-garantias-para-sediar-copa-de-2014>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BRASIL. **Aviso nº 02/SGEC/KCEE de 03 de outubro de 2008.** Referente às garantias governamentais 1 e 9 para a Copa do Mundo de futebol 2014 no Brasil. Ministério das Relações Exteriores. Brasília, 2008.

BRASIL. **Ofício s/d. Ref.:** termo Aditivo à Garantia nº 3 e Garantia nº 4. Ministério da Fazenda. Brasília, [2008a?].

BRASIL. **Ofício s/d. Ref.:** termo Aditivo à Garantia nº 10. Advocacia Geral da União. Brasília, [2008b?].

BRASIL. **Ofício nº 891/GMMTE** de 20 de maio de 2009. Assunto: Termo Aditivo à Garantia nº2: Vistos de Trabalho. Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília, 2009.

BRASIL. Decreto, de 14 de janeiro de 2010a. Institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12391.htm>. Acesso em: 03 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.350, de 20 de dezembro de 2010b. Dispõe sobre medidas tributárias referentes à realização, no Brasil, da Copa das Confederações Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014; promove desoneração tributária de subvenções governamentais destinadas ao fomento das atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica nas empresas; altera as Leis nºs 11.774, de 17 de setembro de 2008, 10.182, de 12 de fevereiro de 2001, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 7.713, de 22 de dezembro de 1988, 9.959, de 27 de janeiro de 2000, 10.887, de 18 de junho de 2004, 12.058, de 13 de outubro de 2009, 10.865,

de 30 de abril de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, 12.024, de 27 de agosto de 2009, 9.504, de 30 de setembro de 1997, 10.996, de 15 de dezembro de 2004, 11.977, de 7 de julho de 2009, e 12.249, de 11 de junho de 2010, os Decretos-Leis nºs 37, de 18 de novembro de 1966, e 1.455, de 7 de abril de 1976; revoga dispositivos das Leis nºs 11.196, de 21 de novembro de 2005, 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, 9.718, de 27 de novembro de 1998, e 10.833, de 29 de dezembro de 2003; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Lei/L12350.htm>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BRASIL. 1º Balanço da Copa 2014 - Janeiro 2011a. Brasília. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/futebolDireitosTorcedor/copa2014/balancoCopa2014.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BRASIL. Decreto, de 26 de julho de 2011b. Altera o Decreto de 14 de janeiro de 2010, que institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para realização da Copa do Mundo FIFA 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2011/Dsn/Dsn13087.htm#art1>. Acesso em: 03 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 466/12. Brasília: Ministério da Saúde, 2012a.

BRASIL, Lei nº 12.663, de 5 de junho de 2012b. Lei Geral da Copa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12663.htm>. Acesso em: 02 ago. 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 510/16. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CBF. **Projeto de Legado da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014™**. Rio de Janeiro, 2015.

CESÁRIO, Kone Prieto Furtunato; SILVA, Marina Affonso. A regulação do marketing de emboscada em grandes eventos esportivos no Brasil: uma breve análise da lei nº. 12.663 de 05 de junho de 2012. **Revista do Instituto Brasileiro de Direito – RIBD**, ano 3, n. 9, p. 6723-6743. Lisboa, 2014.

COL. **Relatório final do comitê organizador local**. Rio de Janeiro, 2014.

COL. **Team base camps brochure**. Rio de Janeiro, 2013.

CONTRATO DE ESTÁDIO. **Contato da Arena Corinthians**. Tradução André Whitaker Salles. São Paulo, 2013.

CORREIO DO BRASIL. FIFA monta quartel general no Brasil. **Correio do Brasil**. 13 jul. 10. Disponível em: <<http://www.correiodobrasil.com.br/fifa-monta-quartel-general-no-brasil/>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

COTTLE, Eddie; CAPELA, Paulo; MEIRINHO, André Furlan. Informações à edição brasileira. In: COTTLE, Eddie (Org.). **Copa do Mundo da África do Sul – um legado para quem?** Tradução Lara Feitas. Florianópolis: Insular, 2014.

ELIAS, Luciano de Oliveira. **Copa do Mundo FIFA 2014: Porto Alegre desafios e legados.** Apresentação Slides UFRGS. Rio de Janeiro, 2015.

EMERY, Paul. The bidders' and promoters' perspectives. Section I - The organizers. Charper 2. In: PARENT, Milena M.; CHAPPELET, Jean-Loup (Orgs.). **Routledge handbook of sports event management.** Taylor and Francis Group. EUA. Nova York: Routledge, 2015.

ESTADÃO. Fifa reclama de atraso das obras no Brasil para 2014. **Estadão Esportes**, 03 maio 2010. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,fifa-reclama-de-atraso-das-obras-no-brasil-para-2014,546259>>. Acesso em: 04 abr. 17.

FIFA. **FIFA World Cup Debrief.** Zurich, 2014.

FIFA. **Financial Report 2014.** 65th FIFA Congress, 28/29 maio. Zurich, 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Muita democracia atrapalha a organização de uma Copa, afirma Fifa.** Folha de São Paulo, 24 abr. 13. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/folhanacopa/2013/04/1268022-muita-democracia-atrapalha-a-organizacao-de-uma-copa-afirma-fifa.shtml>>. Acesso em: 04 abr. 17.

GABARDO, Eduardo. Como funciona o Comitê Organizador Local, responsável por planejar a Copa do Mundo. **Zero Hora Esportes**, 23 maio 2013. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/noticia/2013/05/como-funciona-o-comite-organizador-local-responsavel-por-planejar-a-copa-do-mundo-4146988.html>>. Acesso em: 04 abr. 17.

GAIR, Rodrigo Viga. Após atrasos em estádios para 2013, Fifa aumenta alerta para Copa. **Extra**. 07 mar. 13. Disponível em: <<http://extra.globo.com/esporte/apos-atrasos-em-estadios-para-2013-fifa-aumenta-alerta-para-copa-7773465.html#ixzz4dJDebqKA>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

GAY, L.R. **Educational research: compentencier for analysis and application.** Columbus, Ohio: Cherles E. Merril Pub.Co. 1976.

GALLAS, Daniel. Olimpíada russa custa mais que o dobro da Copa 2014 e Rio 2016 juntas. **BBC Brasil**, Londres, 06 fev. 14. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/02/140203_sochi_gastos_brasil_dg>. Acesso em: 13 mar. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, C. M. **Hallmark tourist events: impacts, management and planning**. Londres, 1992.

HERMAN, Martyn. Custo total da Olimpíada de Londres abaixo do estimado. **Estadão**, São Paulo, 23 out. 2012. Disponível em: <http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,custo-total-da-olimpiada-de-londres-2012-fica-abaixo-do-estimado,949729>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

HOST CITY AGREEMENT. **Contrato da cidade sede de Belo Horizonte**. Minas Gerais, 2011.

IG. Fifa suspende envio de dinheiro prometido à CBF como parte do "legado da Copa". 22 dez. 15. **IG**. Disponível em: <http://esporte.ig.com.br/futebol/2015-12-20/fifa-suspende-envio-de-dinheiro-prometido-a-cbf-como-parte-do-legado-da-copa.html>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

MACHADO, Cláudia. Lições olímpicas: Atenas até hoje não sabe o custo dos jogos. **O Globo**, Rio de Janeiro, 03 out 12. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/brasil/licoes-olimpicas-atenas-ate-hoje-nao-sabe-custo-dos-jogos-6277739>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

MATTOS, Rodrigo. Fifa faz acordo com CBF e vai liberar R\$ 300 mi retidos do legado da Copa. 14 set. 17. Blog do Rodrigo Mattos. **UOL Esporte**. Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2017/09/14/fifa-vai-liberar-r-300-mi-retidos-do-legado-da-copa-apos-acordo-diz-cbf/>>. Acesso em: 04 jan. 18.

MCKINLEY, Dale T. FIFA e complexo desportivo da acumulação. Capítulo 1. In: COTTLE, Eddie (Org.). **Copa do Mundo da África do Sul – um legado para quem?** Tradução Lara Feitas. Florianópolis: Insular, 2014.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Amazonas. Prefeitura Municipal de Manaus. 13 jan. 2010. Brasília, 2010a.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado da Bahia. Prefeitura Municipal de Salvador. 13 jan. 2010. Brasília, 2010b.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Ceará. Prefeitura Municipal de Fortaleza. 13 jan. 2010. Brasília, 2010c.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das

ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Distrito Federal. 13 jan. 2010. Brasília, 2010d.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Mato Grosso. 13 jan. 2010. Brasília, 2010e.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado de Minas Gerais. Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. 13 jan. 2010. Brasília, 2010f.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Paraná. Prefeitura Municipal de Curitiba. 13 jan. 2010. Brasília, 2010g.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado de Pernambuco. Prefeitura Municipal de Recife. 13 jan. 2010. Brasília, 2010h.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. 13 jan. 2010. Brasília, 2010i.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Prefeitura Municipal de Natal. 13 jan. 2010. Brasília, 2010j.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. 13 jan. 2010. Brasília, 2010k.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA

2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. Governo do Estado de São Paulo. Prefeitura Municipal de São Paulo. 13 jan. 2010. Brasília, 2010l.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Termo de Compromisso. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Paraná. Prefeitura Municipal de Curitiba. Clube Atlético Paranaense. 13 jan. 2010. Brasília, 2010m.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Termo de Compromisso. Ministério do Esporte. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Sport Club Internacional. 13 jan. 2010. Brasília, 2010n.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Termo de Compromisso. Ministério do Esporte. Governo do Estado de São Paulo. Prefeitura Municipal de São Paulo. São Paulo Futebol Clube. 13 jan. 2010. Brasília, 2010o.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. 11 out.2011. Brasília, 2011a.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014. Ministério do Esporte. 08 nov.2011. Brasília, 2011b.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades consolidada. Ministério do Esporte. 26 abr.2012. Brasília, 2012a.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades. Ministério do Esporte. 30 jul.2012. Brasília, 2012b.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades consolidada. Ministério do Esporte. 28 set. 2012. Brasília, 2012c.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades consolidada. Ministério do Esporte. 26 dez. 2012. Brasília, 2012d.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades consolidada. Ministério do Esporte. 24 abr. 2013. Brasília, 2013a.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Mapa de atualizações e revisão da matriz de responsabilidades. Ministério do Esporte. 25 nov. 2013. Brasília, 2013b.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Matriz de responsabilidades consolidada. Ministério do Esporte. dez.14. Brasília, 2014.

O GLOBO. Fifa reclama de atrasos para a Copa do Mundo no Brasil. **O Globo**. 02 mar. 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/fifa-reclama-de-atrasos-para-copa-do-mundo-no-brasil-4125985>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

OLIVEIRA, Alberto de. O emprego, a economia e a transparência nos grandes projetos urbanos. In: **Congresso Internacional da Associação de Estudos Latino-Americanos**, 28, 2009, Rio de Janeiro.

PARENT, Milena M.; CHAPPELET, Jean-Loup (Orgs.). **Routledge handbook of sports event management**. Taylor and Francis Group. EUA. Nova York: Routledge, 2015.

PASSOS, Paulo. CBF perde poder na Copa e vê intervenção do governo. **IG Esporte**. São Paulo, 09 maio 2012. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2012-05-09/cbf-perde-poder-na-copa-e-ve-intervencao-do-governo.html>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

POIT, Davi Rodrigues. **Organização de eventos esportivos**. 4. ed. São Paulo: Phorte, 2006.

REIS, Rômulo Meira Reis. Estádios da Copa do Mundo FIFA 2014: e agora como aproveitá-los. In: DESLANDES, Andrea; DACOSTA, Lamartine; MIRAGAYA, Ana. (Orgs.). **Futuro dos megaeventos esportivos – inovações pós Copa 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016**. Rio de Janeiro. Editora: Engenho, Arte e Cultura, 2015. p. 330-343.

REIS, Rômulo Meira; TELLES, Silvio de Cássio Costa; DaCOSTA, Lamartine Pereira. Estádios da Copa de 2014: perspectivas de um legado. **Pensar a prática**, Goiânia, v.16, n.2, p.566-582, abr./jun., 2013.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. (2009, July). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, n. I, jul. 2009.

SECOPA PORTO ALEGRE. Organograma detalhado atual. 2008. Disponível em: <[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/governo_municipal/usu_doc/secopa_2013_01_-_org_f_comp_\(colorido\).pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/governo_municipal/usu_doc/secopa_2013_01_-_org_f_comp_(colorido).pdf)>. Acesso em: 30 maio 2017.

TRAINING SITE AGREEMENT. **Contrato de centro oficial de treinamento, estádio Nilton Santos**. Brasil, Tocantins, 2012.

VENUE SPECIFIC TRAINING SITE. **Modelo de contrato de centro de treinamento de seleções**. Brasil, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

3. ARTIGO 3 – GESTÃO E LEGADOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ PÓS-EVENTO

3.1 Resumo:

A Copa Mundo FIFA Brasil 2014 terminou em julho daquele ano. Assim, entende-se que a fase seguinte, o pós-evento, equivale em termos de gestão à desmobilização de estruturas organizacionais e ao aproveitamento do legado deixado. Por isso, esse artigo busca responder à seguinte questão: qual o legado das 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™? O objetivo geral é desenvolver um panorama sobre o legado das 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™. Os objetivos específicos são: i) detectar como ocorreu o processo de desmobilização das estruturas organizacionais montadas para o evento; ii) apontar os legados deixados pelo evento; iii) analisar os legados deixados pelas 12 arenas; e iv) verificar como os legados das 12 arenas foram aproveitados nas competições de âmbito nacional. Para a coleta de dados primários, adotamos a técnica da entrevista não estruturada do tipo guiada; para obtenção dos dados secundários, empregamos as técnicas pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Os dados foram analisados à luz da análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados detectaram que a desmobilização das estruturas organizacionais de estados e municípios foi conduzida por interesses individuais e apontaram os legados da imagem do País, do conhecimento e do evento si; contudo, estes últimos revelam gastos de dinheiro público e obras não entregues, mesmo após três anos do evento Copa. Em seu aproveitamento esportivo, identificamos um total de 1010 partidas recebidas entre as temporadas 2014-2017, média de 253 partidas/ano, e um índice aproximado de 21 partidas realizadas por arena ao ano, classificando como elefantes-brancos as Arenas da Amazônia e Mané Garrincha. As conclusões transitórias revelam que o legado deixado pelas 12 arenas possui pontos positivos – a infraestrutura, que precisa de manutenção – e negativos – altos custos, pouco uso, corrupção e investigações.

Palavras-chave: Legados, Arenas, Pós-evento, Copa do Mundo FIFA 2014.

3.2 Introdução

Megaeventos esportivos recebem essa denominação devido aos impactos que causam na economia, mídia, turismo, infraestrutura, finanças, política, instalações esportivas e perfil sociocultural da comunidade anfitriã, como também podem produzir legados ao país sede (ALLEN, 2003; DACOSTA et al., 2008; HALL, 1992). Impactos se correlacionam ao curto e ao médio prazo, ocorrendo, por exemplo, na economia, nas finanças, na geração de empregos, no turismo ou na repercussão midiática gerada pelo evento (IOC, 2013; PREUSS, 2008). Legados que referenciam a herança deixada pela competição ao País geralmente estão ligados ao longo prazo, podendo ser derivados dos impactos anteriores, como, por exemplo, arenas e obras de infraestrutura de transportes viabilizadas pelos impactos econômicos (IOC, 2013; PREUSS, 2008).

Pace e Hardt (2015) afirmam que megaeventos esportivos ocorrem dentro de um processo complexo e estruturado com momentos distintos que percorrem a candidatura, o planejamento de infraestrutura, a seleção de cidades sedes, as ações de marketing, a realização dos jogos ou competições, até os resultados finais proporcionados pelos impactos e legados, em períodos como: pré-evento, evento e pós-evento (POIT, 2006).

Nesse contexto, entre os anos de 2007 a 2016, o Brasil vivenciou a chamada “década dos megaeventos esportivos”, destacando-se a cidade do Rio de Janeiro, anfitriã de eventos como os Jogos Pan-Americanos Rio 2007, o Mundial Militar em 2011, a Jornada Mundial da Juventude 2013, a Copa das Confederações 2013, a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Com isso, sentiu os impactos e recebeu os legados desses megaeventos esportivos.

Focando na Copa do Mundo FIFA 2014, o Brasil se encontra no pós-evento, iniciado ao término da competição, a partir da segunda quinzena de julho de 2014, convergindo para os legados, considerados por Raeder (2010, p. 69) como um “conjunto de bens materiais e imateriais, que se conformam como permanências espaciais no tecido urbano decorrentes das ações empreendidas por conta da implementação de um megaevento”. Nesse aspecto, DaCosta et al. (2008) sugerem cinco possíveis vertentes: a) Legado do evento em si – construções esportivas, empregos gerados e melhorias em infraestrutura; b) Legados da candidatura do

evento – planejamento e aprendizado com todo o processo; c) Legados da imagem do país anfitrião ou cidade sede – projeção da imagem e de futuras oportunidades econômicas, autoconfiança e nacionalismo; d) Legados da governança – planejamento, cooperação e participação de diversos órgãos envolvidos no processo de gestão do evento; e) Legados do conhecimento – geração de informações, dados e conhecimento produzidos para realizar o evento.

Pelo lado da gestão, seguindo os delineamentos de Parent e Chappelet (2015), nota-se que a Copa do Mundo FIFA 2014 foi gerenciada por três entidades: FIFA, Comitê Organizador Local (COL) e Governo Federal (com Estados e Municípios), as quais possuíam estruturas organizacionais e atuações próprias, sendo responsáveis pelo evento e desenvolvimento das cidades no que tange o plano de aproveitamento do legado exigido pela FIFA.

Na prática, gestão e legados da Copa no período de pós-evento passam por uma transição equivalente à desmontagem de escritórios, à extinção de grupos de trabalho, comitês, secretarias, à desmobilização de estruturas temporárias e mão de obra, a pagamentos, relatórios e apuração de contas, como também à entrega de obras à população (legado tangível), previstas na Matriz de Responsabilidades, segmentadas em oito áreas: A – Mobilidade Urbana – (*Bus Rapid Transit* (BRT); Monotrilho, Construções e/ou duplicações de vias; e Construção de terminais de ônibus); B – Estádios; C – Aeroportos; D – Portos; E – Telecomunicações; F – Segurança; G – Turismo; e H – Instalações Complementares (Copa das Confederações – evento teste), totalizando R\$ 27,12 bilhões (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014). Todavia, essa extensão totaliza 130 obras, realidade que possibilita pesquisas em todos os segmentos, ampliando assim o escopo para qualquer trabalho. Então, optou-se por centralizar o foco no legado esportivo tangível das 12 arenas.

Isso posto, os estudos de Reis, Telles e DaCosta (2013), Blumenschein e Navarro (2013), Estender, Volpi e Fittipaldi (2011) buscam identificar e realizam perspectivas de um legado futuro, ou seja, ainda não concretizado, confirmando a prerrogativa de Pace e Hardt (2015), segundo os quais os legados de uma Copa do Mundo de Futebol FIFA podem surgir tardiamente e ser medidos em ocasiões posteriores por sofrerem diversas modificações ao longo do tempo. Por isso, este artigo busca responder à seguinte questão: qual o legado das 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™?

Assim, o objetivo geral é desenvolver um panorama sobre os legados das 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, e os objetivos específicos são: i) detectar como ocorreu o processo de desmobilização das estruturas organizacionais montadas para o evento; ii) apontar os legados deixados pelo evento; iii) analisar os legados deixados pelas 12 arenas; e iv) verificar como os legados das 12 arenas foram aproveitados nas competições de âmbito nacional.

3.3 Materiais e métodos

As características deste artigo são apresentadas por uma abordagem qualitativa devido ao fato de analisar de forma aprofundada o legado das 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, sendo os objetivos classificados como descritivo-explicativos (GIL, 1999; 2010; VERGARA, 2012). Essa proposta possui o delimitador temporal do período de pós-evento correspondido entre a segunda quinzena do mês de julho de 2014 e dezembro de 2017.

Os dados coletados foram divididos em primários e secundários. Na primeira investida, empregamos a técnica da entrevista não estruturada do tipo guiada (GAY, 1976). Através de scripts/roteiros³⁴ individuais, as entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador, considerando as características dos entrevistados, adaptando a linguagem, alterando a sequência das questões e/ou guiando a argumentação, como ocorre em uma conversa cotidiana, até que as áreas de interesse sejam atendidas.

Os entrevistados foram escolhidos de forma intencional, considerando-se como predicado comum terem atuado frente à gestão da Copa em níveis de direção ou gerência:

Ricardo Trade – CEO (Chief Executive Officer) do COL.

Fúlvio Danilas – Diretor Administrativo do Escritório FIFA Brasil para Copa do Mundo de 2014.

José Aldo Rebelo Figueiredo (Aldo Rebelo) – Ex-Ministro do Esporte, que trabalhou na execução dos projetos da Copa do Mundo, realizando a articulação pelo governo federal.

³⁴ Os scripts/roteiros pós-elaborados foram expostos à apreciação de três especialistas em gestão do esporte, os quais realizaram considerações e contribuições, originando a versão final para utilização na pesquisa.

Luene Gomes Santos (Luene Santos) – Coordenadora Geral da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ no Ministério do Esporte.

Luciano Elias de Oliveira (Luciano Elias) – Gerente do Estádio Beira-Rio, na cidade de Porto Alegre.

As entrevistas gravadas duraram em média 45 minutos, foram transcritas e tiveram os respectivos Termos de Livre Consentimento e Esclarecido recolhidos, conforme preconizam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Resoluções 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012a e 2016). Essa pesquisa possui Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE 46715315.0.0000.5257 com parecer positivo através do Parecer Consubstanciado do CEP número 1.213.917, de 03/09/2015 (vide Anexo A).

Para a captação dos dados secundários, utilizaram-se as técnicas da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental, visando obter mais dados de natureza qualitativa e quantitativa (SÁ-SILVA; ALMEIDA, GUINDANI, 2009). Nessas condições, as fontes da pesquisa bibliográfica constituíram-se em livros, revistas/periódicos, leis, anais, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, etc. As fontes da pesquisa documental são demarcadas por materiais específicos, direcionados ao objeto do estudo, tais como: bancos de dados, relatórios, anotações, slides, vídeos, gravações, sites, ofícios, cartas, contratos, fotos ou outros documentos que não receberam algum tipo de análise (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Destaca-se que alguns dos materiais foram cedidos pelos entrevistados.

Aplicamos o conceito recomendado por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), classificando, categorizando e quantificando todas as fontes, excluindo as citadas na Introdução.

Quadro 1 – Fontes bibliográficas e materiais

| Categoria | Classificação | Quantidade |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------|
| Fontes Bibliográficas | Livros | 01 |
| | Capítulos de livros | 02 |
| | Artigo | 02 |
| | Total | 05 |
| Documentos | Decreto Estadual | 06 |
| | Decreto Federal | 01 |
| | Decreto Municipal | 01 |
| | Lei Estadual | 03 |
| | Lei Federal | 02 |
| | Documentos FIFA | 02 |
| | Documentos CBF | 09 |
| | Documento Prefeitura São Paulo | 01 |
| | Matriz de Responsabilidade | 02 |
| | Notícias especializadas | 21 |
| | Relatório COL | 01 |
| | Slides entrevistado | 01 |
| | Total | 50 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O passo seguinte foi adotar a análise de conteúdo dentro da proposta desenvolvida por Bardin (2011) para o tratamento dos dados primários extraídos das entrevistas. Portanto, procedemos com os passos previstos pela autora: a) pré-análise: com a leitura flutuante das entrevistas, dimensão e direção de análise; b) exploração do material: por meio de análise temática na compreensão dos legados deixados pelo evento com foco nas arenas, codificando 19 unidades de registro, aglutinadas em quatro unidades de contexto, e formando três categorias; (c) tratamento dos resultados e interpretações: através da realização de inferências produzidas, expostas em parágrafos ou trechos das falas dos entrevistados, e interpretações geradas a partir da análise e discussão que são sustentadas, ampliadas ou mesmo confrontadas com o auxílio dos dados secundários.

Quadro 2 – Categorias de análise

| Unidades de Registro | Unidades de Contexto | Categorias |
|----------------------|---|------------------------------------|
| Grupo Executivo | Órgãos executivos e administradores da gestão do esporte para o evento (organizações) | Estrutura Organizacional |
| Comitê Gestor | | |
| Ministérios | | |
| Secretaria Executiva | | |
| FIFA | | |
| COL | | |
| Organograma | Organização e governança para o evento | |
| Áreas | | |
| Escritório | | |
| Intangíveis | Herança deixada pelo evento podendo ser mensurada ou não | Legados do evento Copa do Mundo |
| Tangíveis | | |
| Imagem | | |
| Capacidade | | |
| Conhecimento | | |
| Mobilidade Urbana | | |
| Estádios/Arenas | Infraestrutura física deixada para a cidade sede | Legados das arenas |
| Estrutura Física | | |
| Segurança | | |
| Infraestrutura | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Análise e discussão dos dados

Estrutura organizacional

Subdividimos esta seção de acordo com as três entidades organizadoras do evento – FIFA, COL e Governo; com isso, identificamos e comentamos as estruturas organizacionais³⁵ montadas para, então, atingirmos o objetivo específico de detectar como ocorreu o seu processo de desmobilização.

FIFA e COL

A FIFA é a detentora dos direitos do evento, isto é, imagem, ações comerciais, marketing, credenciamento, TV e ingressos. Além disso, como entidade organizadora, regula as diretrizes, normas e exigências.

³⁵ Estrutura organizacional é a forma como a organização está configurada para realizar suas atividades, geralmente divididas por blocos de trabalho (departamentos) (MAXIMIANO, 2004).

Isso posto, da mesma forma como ocorreu na edição da Copa do Mundo da África do Sul em 2010, a FIFA montou um escritório no Brasil com a seguinte finalidade:

[...] escritório que daria suporte ao COL e a FIFA, fazendo a ligação entre o Comitê Organizador Local e a FIFA em Zurique, contratando algumas pessoas... de algumas áreas, porque a FIFA decidiu que na Copa do Mundo Brasil, devido à distância e ao fuso horário que é muito diferente, deveria haver uma atuação mais presente no Brasil [...]. (FÚLVIO DANILAS).

Fúlvio Danilas revela que o escritório adotou parcialmente os modelos testados em outras edições da Copa do Mundo, entretanto reproduzia as áreas funcionais da FIFA para o evento, tais como: Marketing, TV, Competições, Hospitalidade, Ticketing (ingressos), Proteção as Marcas, Fan Fest e Sustentabilidade.

Figura 1 – Organograma Escritório FIFA



Fonte: FIFA 2014.

Com a inauguração das instalações do COL, em 2013, a estrutura FIFA mudou para o Riocentro, também na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, fazendo com que o escritório ficasse completo a partir da inserção de empresas parceiras e provedoras de serviços:

- a) Match Services – Acomodações, Ingressos e TI;
- b) HBS (*Host Broadcast Services*) – Serviços de Transmissão;
- c) Arena – Consultoria para arenas;
- d) ICON – Design para o evento;
- e) Aramark/Convivas – Alimentação e bebidas.

Portanto, a estrutura organizacional da FIFA para a Copa seguiu um modelo através de uma organização funcional com os departamentos do escritório, e uma

estrutura por produto ou serviço ofertado (MAXIMIANO, 2004). Assim, os serviços prestados pelas empresas parceiras e provedoras de serviços correspondiam a responsabilidades e estratégias comerciais da FIFA, garantindo, dessa forma, qualidade nos serviços e lucros aos parceiros.

Por outro lado, o COL era uma organização privada instituída pela Confederação Brasileira de Futebol e possuía recursos financeiros 100% FIFA.

[...] abriu as portas em 2009 e passou a ter orçamento próprio em 2009, antes ele era um braço da CBF junto a FIFA e... com isso o COL passou a ter uma estrutura bem enxuta, liderada pela Joana Havelange, que é a filha do Ricardo, Joana Teixeira Havelange, [...] que montou uma estrutura pequena pra ter essa primeira relação com a FIFA [...]. (RICARDO TRADE).

Luciano Elias e Ricardo Trade afirmaram que a estrutura do COL segue o planejamento e o modelo de edições anteriores, porém adaptados para o Brasil:

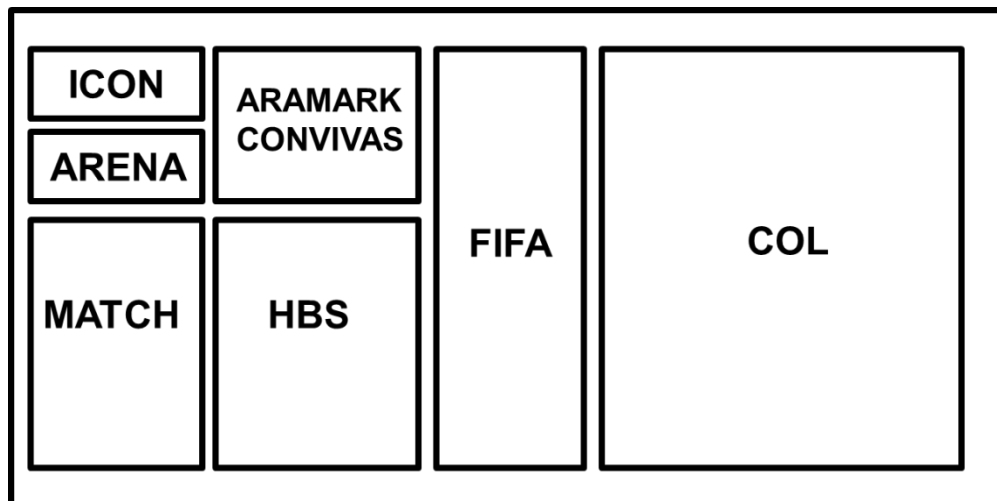
[...] na verdade ela foi baseada é... num estudo que a... essa empresa contratada em 2009 fez, claro que levou em consideração Copas anteriores, nós tínhamos um consultor [...] cedido pela FIFA chamado Jim Brown que era o Diretor de competições da FIFA anteriormente que tinha uma experiência enorme foram 8 anos dentro da FIFA, o Jim Brown nos ajudou na configuração deste [...]. (RICARDO TRADE).

Considerando as afirmações, verifica-se que estas ratificam os apontamentos de Parent e Chappelet (2015) ao indicarem que a estrutura montada em comitês locais é variável, atendendo assim as necessidades e a complexidade do evento, nível e expertise das pessoas envolvidas, contexto e nuances do local que sedia o evento.

Em 2013, o COL inaugurou oficialmente o Escritório Central Permanente, (*Headquarter – HQ*) localizado no Riocentro e dotado de aproximadamente 4.000 m²; um Escritório Central Temporário Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, no hotel Sofitel Rio de Janeiro, com 42 quartos convertidos em escritórios; e o chamado Anexo Forte de Copacabana, com 6.000 m² divididos em escritórios e depósitos. Possuía ainda sedes nas 12 capitais que receberam as partidas – Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo –, para operarem as ações locais do evento (COL, 2014).

Nesse contexto, FIFA e COL estavam gerencialmente e fisicamente integrados no mesmo escritório do Riocentro:

Figura 2 – FIFA, COL e Prestadores de serviços



Fonte: Elias (2015).

Após essa configuração realizada durante o evento, a estrutura organizacional da FIFA teve sua desmobilização em duas etapas: a primeira, no Riocentro, começou a ser desfeita ao final da Copa; perdurando até dezembro de 2014; a segunda, com a permanência do escritório inicial em funcionamento, teve suas operações gradualmente reduzidas, até completa extinção em maio de 2016.

Em relação ao COL, sua desmontagem ocorreu continuamente ao fim da Copa, sendo conduzida na seguinte ordem: Sedes das capitais, Anexo Forte de Copacabana e Escritório Temporário, e Escritório Central do Riocentro, finalizando o processo em dezembro de 2014. No processo, houve a realização de pagamentos a fornecedores e prestadores de serviços, dispensa de pessoal e pagamentos de rescisões trabalhistas.

Por fim, após o evento, as operações foram desmontadas, contratos encerrados, fornecedores e pessoas pagas; no entanto, não se tem informações sobre o total de US\$ 15 milhões previstos pela FIFA para cobrir gastos (investimentos) do escritório. Contudo, a FIFA declarou em seu balanço um lucro de US\$ 141 milhões (FIFA, 2015).

Governo

Com o Brasil confirmado como sede, o início para a mobilização governamental tornava-se realidade – afinal, havia o compromisso das 11 Garantias Governamentais³⁶ firmadas com a FIFA. Dessa forma, o Governo Federal centralizou as ações, tendo o Ministério do Esporte (ME) como agente coordenador. Luene Santos explica como essa questão foi oficializada:

[...] o normativo que materializou essa coordenação foi um decreto da Presidência da República no qual o Presidente Lula na época estabelecia essa coordenação pelo Ministério do Esporte e criava um Grupo Executivo no âmbito do Governo Federal para tratar nos assuntos da Copa, então foi a partir deste Decreto, a partir deste momento, [...], que o Governo começa a se organizar na sua estrutura de governança [...]. (LUENE SANTOS).

Em face do exposto, verificamos que a estrutura organizacional possuía dois órgãos distintos: a) Comitê Gestor da Copa do Mundo FIFA 2014 – CGCOPA, e b) Grupo Executivo da Copa do Mundo FIFA 2014 – GECOPA para gerenciar as ações do governo. Foi normatizada através do Decreto Presidencial de 14 de janeiro 2010 (BRASIL, 2010a), que foi alterado em 26 de julho de 2011 para receber novos participantes, conforme exposto no quadro a seguir (BRASIL, 2011b).

³⁶ Termos e exigências FIFA assinados pelo Brasil para receber o evento, as quais são: 1) Permissão/Vistos de entrada; 2) Permissão/ Vistos de trabalho; 3) Taxas e impostos alfandegários; 4) Isenção tributária; 5) Segurança e proteção; 6) Operações cambiais e bancárias; 7) Procedimentos e emigração, alfândega e check-in; 8) Proteção e exploração dos direitos comerciais; 9) Hinos e bandeiras; 10) Indenização; e 11) Telecomunicação e tecnologia da informação.

Quadro 3 – Estrutura Organizacional Governo Federal

| Comitê/Grupo | Agentes Envolvidos |
|--------------|--|
| CGCOPA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministério do Esporte (coordenador) 2. Advocacia-Geral da União 3. Casa Civil da Presidência da República 4. Controladoria-Geral da União 5. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República 6. Ministério das Cidades 7. Ministério da Ciência e Tecnologia 8. Ministério das Comunicações 9. Ministério da Cultura 10. Ministério da Defesa 11. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior 12. Ministério da Fazenda 13. Ministério da Justiça 14. Ministério do Meio Ambiente 15. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão 16. Ministério das Relações Exteriores 17. Ministério da Saúde 18. Ministério do Trabalho e Emprego 19. Ministério dos Transportes 20. Ministério do Turismo 21. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República 22. Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República 23. Secretaria de Portos da Presidência da República 24. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República 25. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República |
| GECOPA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministério do Esporte (coordenador) 2. Casa Civil da Presidência da República 3. Ministério das Cidades 4. Ministério da Fazenda 5. Ministério da Justiça 6. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão 7. Ministério do Turismo 8. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República |

Fonte: Adaptado de Brasil (2010a e 2011b).

O GECOPA e o CGCOPA seguem uma estrutura organizacional sem hierarquia entre os órgãos, ou seja, sem um órgão diretor, apenas com um coordenador (ME) (MAXIMIANO, 2004). Nesse contexto, ambos tiveram suas últimas deliberações em dezembro de 2014 e janeiro de 2015, conforme exposto no

painel eletrônico “Portal da Copa” (site do governo); no mesmo portal, as informações e notícias encerraram suas publicações em 03/02/2015 (PORTAL DA COPA, 2015).

Embora não tenha sido encontrada nenhuma formalização e os decretos que os instituíram mencionem que as atividades exercidas não eram remuneradas, acreditamos que o GECOPA e o CGCOPA tenham sido desfeitos em janeiro de 2015 e que cada integrante dos demais órgãos tenha retornado às suas atividades, ou seja, foram desativados.

Não obstante, destacamos que nenhum dos grupos atuou no pós-evento a fim de fiscalizar obras e prestar contas à população sobre os gastos previstos na Matriz de Responsabilidades, a qual foi aprovada e homologada por eles, deixando como legado de seu trabalho o gasto ou prejuízo de R\$ 27,12 bilhões com a Copa.

Em nível Estadual, foram criadas Secretarias, Comitês ou Unidades, através de decretos ou leis específicas, para trabalharem com os assuntos relacionados à Copa, os quais operaram para cumprir as atribuições contidas na Matriz de Responsabilidades dentro de suas respectivas esferas de governo.

Desse modo, elaboramos o quadro a seguir para caracterizar as estruturas e também expor a data e a situação (*status*) de cada uma.

Quadro 4 – Estruturas organizacionais de Estados/Municípios

| Cidade | Nome da Secretaria | Governo | Status | Data |
|----------------|--|----------------------|---------------|--------------|
| Manaus | Unidade Gestora dos Projetos da Copa (UGP-Copa Manaus) | Estadual e Municipal | Extinta | 17 nov. 14 |
| Salvador | Secretaria Estadual para Assuntos da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (SECOPA-BA) | Estadual | Extinta | 01 jan. 15 |
| Fortaleza | Secretaria Especial da Copa 2014 (SECOPA-CE) | Estadual e Municipal | Extinta | 31 dez. 16 |
| Brasília | Secretaria Extraordinária da Copa (SECOPA-DF) | Estadual | Extinta | 29 ago. 14 |
| Cuiabá | Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo – FIFA 2014 (SECOPA-MT) | Estadual e Municipal | Extinta | 02 jan. 15 |
| Belo Horizonte | Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo (SECOPA-MG) | Estadual | Extinta | 02 jan. 14 |
| Curitiba | Secretaria de Estado para Assuntos da Copa do Mundo (SECOPA-PR) | Estadual e Municipal | Extinta | 15 jul. 14 |
| Recife | Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo da FIFA 2014 (SECOPA-PE) | Estadual e Municipal | Extinta | 27 jun. 14 |
| Rio de Janeiro | Subsecretaria Extraordinária de Grandes Eventos (SGE) | Estadual | Extinta | 31 maio 17 |
| Natal | Secretaria Extraordinária para Assuntos Relativos à Copa do Mundo 2014 (SECOPA-RN) | Estadual e Municipal | Extinta | 31 dez. 14 |
| Porto Alegre | Secretaria Extraordinária para a Copa do Mundo 2014 (SECOPA-RS) | Municipal | Extinta | 30 set. 14 |
| São Paulo | Comitê Estadual da Copa do Mundo 2014 | Estadual | Extinto | 31 dez. 14** |
| | Comitê Integrado de Gestão Governamental Especial para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 (SPCopa) | Municipal | Extinto | 31 jul. 14 |

Fonte: Amazonas (2014); Bahia, (2015); Ceará (2013); Curitiba (2014); Distrito Federal (2014); Mato Grosso (2015); Minas Gerais (2013); Pernambuco (2014); Porto Alegre (2014); Rio de Janeiro (2012); Rio Grande do Norte (2010); São Paulo (2014).

O quadro evidencia que 61,53% (oito) foram extintas logo após o evento Copa ou no final do ano de 2014, e 15,38% (duas) tiveram seu fim em 2015. Como

também, no caso de Minas Gerais, o decreto “inaugural” previu a extinção da secretaria antes mesmo do início das partidas, porém a estrutura foi desmontada por completo em 2015. Em Fortaleza/CE, a secretaria foi mantida até 2016 sob o argumento de permanência para os Jogos Olímpicos e eventos na cidade, ficando ativa até o final de 2016, embora a cidade sequer fosse sede dos jogos.

No Rio de Janeiro, a Subsecretaria Extraordinária de Grandes Eventos, integrada à Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), esteve em atividade até 31/05/2017. Em Mato Grosso e no Distrito Federal, os cargos das SECOPAs foram mantidos e aproveitados em outras secretarias de governo, isto é, a estrutura, que seria “temporária”, acabou gerando empregos públicos permanentes.

Legados do evento Copa do Mundo

A seguir, buscamos alcançar o objetivo específico de apontar os legados deixados pelo evento Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, dentro do conceito dos possíveis legados indicados por DaCosta et al. (2008).

Legado da imagem do País

O principal legado é que nós somos capazes de fazer a Copa, porque teve aí uma indústria do “viralatismo” nacional liderado por aqueles que nunca acreditaram e nem vão acreditar no país, setores da intelectualidade e da mídia, do jornalismo, que não acreditam no país, ou seja, tem um complexo do “vira-lata” [...]. (ALDO REBELO).

[...] principal legado que o Brasil teve, né, que a Copa deixou pro Brasil, foi a imagem do Brasil perante o mundo; nós mostramos pro mundo que nós éramos capazes de realizar um evento daquela magnitude, e isso é... não tem como mensurar [...]. (LUENE SANTOS).

As declarações transmitem a ênfase em “somos capazes”, aludindo à capacidade do brasileiro em realizar um megaevento do porte de uma Copa, reduzindo o chamado “complexo de vira-lata” que gerava inferioridade e refletindo positivamente na imagem do País.

Não há dúvida de que havia grande preocupação e receio de fracassos. D’Agostino (2013) revela que, faltando seis meses para o Mundial, 75% das obras de mobilidade urbana estavam atrasadas ou foram descartadas, evidenciando que, ao longo do processo, o Brasil teve problemas de planejamento e execução.

Fernandes (2014) realça a onda de protestos da população brasileira – “Não vai ter Copa” – contra o padrão FIFA, a qual causou críticas e temores da FIFA em relação a atos de violência e manifestações durante a Copa.

Em relação à imagem do País, Fúlvio Danilas acrescentou:

[...] muita gente duvidava, muita gente era cético e dizia que a Copa do Mundo ia ser um fracasso então, [...], serviu também pra autoestima do Brasil, pra mostrar que o Brasil sim, tem condições de organizar um evento de escala mundial aqui, receber bem o torcedor, receber bem o turista [...]. (FÚLVIO DANILAS).

Concluindo, corroboramos com a aplicação do conceito atinente ao legado da imagem do País (intangível) descrito por Da Costa et al. (2008), o qual poderá gerar rendimentos futuros, tais como: negócios, eventos, aumento de visitas turísticas e benefícios econômicos.

Legado do conhecimento

[...] legados de conhecimento, [...] de toda a cidade e também da operação realizada no estádio em todas as suas áreas... [...] confesso que fiquei muito surpreso com a riqueza dele, esse legado de conhecimento, principalmente operacional, foi feito um planejamento muito detalhado, muito minucioso em todas as áreas, isso é um legado que ficou, que é um legado muito grande e aí eu posso dar uma opinião pessoal que é um legado que é muito pouco explorado e muito pouco dividido em nível, em todos os níveis nacional. (LUCIANO ELIAS).

Analisando o conteúdo da afirmação, identifica-se outro pensamento de Da Costa et al. (2008) sobre a “transferência de conhecimento”, adquirida com treinamentos operacionais, planejamento e execução do evento, principalmente as operações realizadas em dias de jogo.

Sob essa perspectiva, podemos observar, como exemplos, a aplicação direta de conhecimento adquirido no Campeonato Brasileiro de Futebol através da padronização das dimensões de campo para 105 x 68m (recomendação FIFA), o credenciamento de profissionais de imprensa e suas posições ao redor do campo, a realização do protocolo do cerimonial de entrada das equipes em campo e a utilização do minuto a minuto durante o pré-jogo de partidas (*countdown*) (CBF, 2015; FERNANDEZ, 2016).

Na linha de ação da gestão do conhecimento Ricardo Trade salientou o recebimento de informações e processos de aprendizagem absorvidos e transferidos para outros megaeventos brasileiros:

É o legado do conhecimento acho que foi muito importante, até para é... você pensar acho que pode ter começado nos Jogos Pan-americanos, [...] também foi utilizado muito do pessoal que trabalhou no Pan, eu mesmo fiz palestra pro pessoal do exército e tudo e depois a gente... ficou muita gente que está comigo hoje aqui na CBV, está ajudando no Esporte em outras Confederações e a maioria deles está trabalhando hoje pela realização dos Jogos Rio 2016, então esse legado de conhecimento também foi muito importante [...]. (RICARDO TRADE).

Portanto, confirma-se a teoria de Da Costa et al. (2008), segundo a qual megaeventos esportivos produzem o legado do conhecimento para gestão de eventos futuros ou similares através da capacitação de pessoal, elaboração de bancos de dados, relatórios, informações, e a transferência de conhecimento passada pelos processos de aprendizagem vivenciados.

Takeuchi e Nonaka (2008) classificam o conhecimento em dois tipos, tácito e explícito. O tácito refere-se à curva da aprendizagem, está diretamente ligado ao cognitivo e à técnica para realizar determinada ação. Já o explícito é aquele conhecimento ligado a palavras, dados, redes e processos formatados, geralmente encontrados em apostilas, livros, fórmulas científicas, etc.

Uma das materializações do conhecimento explícito está no Relatório Final do Comitê Organizador Local (COL, 2014).

[...] nós fizemos junto com a FIFA, os funcionários do COL, que é um legado de conhecimento incrível e ficou pros próximos eventos tá? Hoje, te digo com uma clareza imensa... Rússia e Catar se beneficiaram de mais de tudo que a gente produziu, tudo que a gente entregou, nós não tínhamos o relatório desse da África, nós não tínhamos nada, tínhamos que buscar na África, telefonar, buscar, pegar avião, ir lá, nós não tínhamos e a FIFA não tinha dentro da sua instituição [...]. (RICARDO TRADE).

Acreditamos ainda que existam atas de reunião, documentos oficiais, projetos, orçamentos, planos operacionais, plantas, relatórios, entre outros documentos ainda não explorados devido à falta de publicidade. Afinal, um único relatório pode ser pouco para sintetizar o conhecimento explícito produzido pelo o evento.

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o conhecimento tácito é de difícil detecção, por estar inserido nas pessoas. Assim, compreendemos que essa parte do conhecimento possa ser aproveitada através da contratação de pessoas com alta capacidade técnico-profissional –gerentes, coordenadores, arquitetos ou agrônomos – em outros megaeventos ou em segmentos futebol brasileiro (clubes, federações, arenas, etc.).

Ricardo Trade contribui ao relatar a integração das estruturas organizacionais e o conhecimento produzido pela experiência:

[...] uma secretaria especial da Copa que pra mim esse foi uma gestão de conhecimento legal, essa secretaria especial da Copa se integrava conosco, acho que esse foi um modelo de aprendizado por que, porque fez com que todas as secretarias trabalhassem pro bem comum de um evento, acho que esse é um ponto importante que as cidades, as vezes não sabem fazer por que, porque o estado, a secretaria de educação pensa nelas, a secretaria de esporte pensa nela, eles nunca pensavam integrados no mesmo objetivo que era o objetivo de trazer o bem pra aquela cidade, então esse foi um legado de aprendizagem bem bacana, de como eles se coordenaram com o Governo Federal pra que isso ocorresse. (RICARDO TRADE).

Portanto, o conhecimento declarado está nesse *modus operandi*, conhecimento tácito, previsto por DaCosta et al. (2008) como Legado da Governança com a cooperação de diferentes órgãos administrativos e parcerias público-privadas identificadas no pós-evento, abrindo caminhos para estudos que o formalizem, pois este não se encontra registrado para que possa ser aproveitado, mas sim inserido nas pessoas.

Legados do evento em si

Segundo DaCosta et al. (2008), os legados do evento em si contemplam também toda a infraestrutura física do evento deixada para a população das cidades. Esse legado pode ser mensurado e é tangível; assim, concentramos os esforços em apontá-lo através da percepção dos entrevistados, citando exemplos positivos e negativos de obras da Copa.

Começamos pela compreensão de Luene Santos:

[...] os legados de... de infraestrutura, os aeroportos, a questão da energia elétrica, o setor hospitalar que também foi melhorado naquele momento, então... eu costumo dizer que a Copa [...] antecipou investimentos em todas as áreas que demorariam muitos anos pra acontecer, mas porque existia a

Copa, nós precisamos antecipar essa série de investimentos em todas as áreas né [...]. (LUENE SANTOS).

Essa declaração evidencia a existência de três áreas relacionadas a infraestrutura: aeroportos, energia (elétrica) e saúde (hospitalar); entretanto, não encontramos obras atribuídas aos segmentos de energia e saúde em virtude da copa para analisá-las.

Quanto aos aeroportos, a Matriz de Responsabilidades (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014) mostra reformas, construções ou ampliações nas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Natal, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo. Entretanto, nos casos de Rio e São Paulo, os aeroportos ainda passam por obras, e na ocasião da Copa foram entregues parcialmente funcionando com ampliação de capacidade operacional. Especificamente em Brasília, foram investidos R\$ 642,4 milhões, entretanto, na época, somente o píer norte foi entregue, e suas obras foram concluídas em 2015 (AGÊNCIA CAIXA DE NOTÍCIAS, 2015).

Para fins comparativos, a Matriz de 2011 apontava que os aeroportos continham 34 obras, totalizando R\$ 6,54 bilhões, enquanto na de 2014 o balanço mostra 29 obras no valor de R\$ 6,28 bilhões. Isso se deve à exclusão de cinco, sem considerar aquelas que não foram 100% entregues, reduzindo o custo final do item aeroportos em - 4,16% (R\$ 260 milhões).

Luciano Elias citou reformas feitas nas cidades, principalmente na rede hoteleira. Contudo, a Matriz de Responsabilidades não contempla reformas em hotéis, mas sim **ações de infraestrutura de turismo** nas 12 cidades-sede, totalizando R\$ 172,3 milhões (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014). Além disso, como hotéis são de propriedade privada, não havia motivos para o governo realizar obras em locais que não lhe pertenciam, portanto não é possível exemplificar com os dados oficiais. Contudo, acreditamos que as redes de hotéis realizaram investimentos e reformas para a Copa.

Cabe destacar que não se encontrou qualquer descrição, qualificação ou caracterização sobre essas ações de infraestrutura de turismo previstas em Ministério do Esporte (2014) que possibilite identificar exatamente o que sejam ou qual tipo de ação foi desenvolvida e deixada como legado. Então, em que foram gastos os recursos públicos a elas destinados?

Todos os entrevistados fizeram alusão à infraestrutura deixada para as cidades devido à Copa (mobilidade urbana). Nesse aspecto, Luene Santos citou que os investimentos feitos foram realizados “porque existia Copa”, diferentemente de uma estratégia governamental de política pública. A estratégia de governo estava baseada em realizar a Copa, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos – como de fato aconteceu.

Para o item mobilidade urbana, a Matriz de Responsabilidade (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2011) previu inicialmente 37 intervenções (obras) a um custo de R\$ 12 bilhões, não contemplando todas as 12 cidades-sede. Em 2013, Moreira (2013) afirma que o número de obras subiu para 57, e em 2014 houve uma subdivisão das obras em cidades-sede e no entorno das arenas, ocasionando uma redução para 44 obras com R\$ 8,72 bilhões investidos, sendo 34 contemplando as cidades (R\$ 7,68 bilhões) e as demais 10 para o entorno das arenas (R\$ 1,04 bilhão) (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2013 e 2014). Essas obras são, em síntese, ampliações, construções ou reformas de vias urbanas, viadutos e rodovias, instalação de BRT e VLT.

Moreira (2017) faz um balanço das obras de mobilidade considerando o cenário de 2013, e conclui que somente 23,40% foram entregues em tempo para a competição. Na mesma direção, Segalla (2015) revela que somente uma das 12 cidades entregou as obras de mobilidade para o mundial como previsto pela Matriz de Responsabilidades: a cidade do Rio de Janeiro – via expressa Transcarioca, BRT e duplicação de pistas entregues. Logo, acreditamos que isso tenha ocorrido em virtude dos Jogos Olímpicos.

Conseqüentemente, as obras nas demais 11 cidades foram entregues com atrasos ou não foram entregues. A situação mais crítica está na cidade de Porto Alegre/RS, detentora de sete obras em execução, cuja entrega está prevista para após a Copa da Rússia 2018 (JUSTINO, 2017; MOREIRA, 2017). Em Cuiabá/MT, a obra do VLT, orçada em R\$ 1,26 bilhões, atualmente custa R\$ 2,2 bilhões e encontra-se em execução (MOREIRA, 2017). Na capital mineira, Belo Horizonte/MG, a promessa do governo de até 31/12/16 inaugurar 2km dos 10km previstos para Via 710 (ligação entre regiões nordeste e leste da cidade) não foi cumprida (MOREIRA, 2017).

Por isso, concordamos com Moreira (2017) quando prevê que mais de 1.000 dias ainda não são suficientes para concluir obras de mobilidade urbana previstas para a Copa.

Legado das arenas

Essa categoria trabalha com os objetivos específicos de analisar os legados tangíveis deixados pelas 12 arenas e verificar como eles foram aproveitados nas competições nacionais de futebol. Para tal, subdividimos em dois itens: “As 12 Arenas” e “Aproveitamento Esportivo”.

As 12 arenas

Com o término da Copa do Mundo FIFA, na segunda quinzena de julho de 2014, o Brasil herdou o legado das 12 arenas, despertando opiniões diferentes:

[...] os estádios da Copa... eles têm opiniões completamente distintas; tem gente que acha que é uma bomba pro Brasil; eu considero legado, considero legado em todas as cidades, inclusive nas doze cidades-sede, porque é... pra algumas... pra alguns locais o investimento que foi feito, aquela... a possibilidade de ter aquele local ele realmente nunca aconteceria se não fosse a Copa do Mundo aqui [...]. (LUENE SANTOS).

Desse modo, apoiamos a perspectiva positiva da entrevistada sobre o argumento de que, sem o evento, não haveria investimentos dessa magnitude, principalmente nas arenas, distribuídas em locais com pouca expressão para o futebol, como Brasília, Cuiabá, Manaus e Natal. Entretanto, adotando a condição de legado entregue para uso da população e do futebol brasileiro, apresentamos as arenas com seus respectivos gestores em 2014 que sofreram mudanças até 2017.

Quadro 5 – Arenas e gestores 2014 e 2017

| Arena | Gestão (2014) | Gestão (2017) |
|-------------------|---|---|
| Mineirão | Privada (Minas Arenas) | Privada (Minas Arenas) |
| Mané Garrincha | Governo do Distrito Federal | Governo do Distrito Federal |
| Arena Pantanal | Governo do Estado do Mato Grosso | Governo do Estado do Mato Grosso |
| Arena da Baixada | Privada (Clube Atlético Paranaense) | Privada (Clube Atlético Paranaense) |
| Castelão | Privada (Arena Castelão Operadora de Estádio) | Privada (Arena Castelão Operadora de Estádio) |
| Arena da Amazônia | Governo do Estado do Amazonas | Governo do Estado do Amazonas |
| Arena das Dunas | Privada (Arena das Dunas Concessão e Eventos S/A) | Privada (Arena das Dunas Concessão e Eventos S/A) |
| Beira-Rio | Privada (Sport Club Internacional) | Privada (Sport Club Internacional) |
| Arena Pernambuco | Privada (Arena Pernambuco Negócios e Investimentos) | Governo do Estado de Pernambuco |
| Maracanã | Privada (Concessionária Maracanã) | Indefinido |
| Arena Fonte Nova | Privada (OAS Arenas) | Privada (OAS Arenas) |
| Arena Corinthians | Privada (Arena Corinthians) | Privada (Arena Corinthians) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Reis (2015) explica que, após a Copa, houve uma tendência privada de gestão para o legado deixado através de concessões ou consórcios empresariais visando à manutenção, ao uso, à exploração e à operação das arenas, para que a viabilidade econômica fosse sustentada. Essa tendência se confirma com os dados do Quadro 5: Mineirão, Castelão, Arena das Dunas, Arena Pernambuco, Maracanã e Arena Fonte Nova, 50% das arenas (seis), todas de propriedade pública, ficaram sob a gestão privada após a Copa. Outros 25% (três) – Arena da Baixada, Arena Corinthians e Beira-Rio – foram concebidos com recursos públicos, porém são de propriedade e gestão privada dos clubes Atlético Paranaense, Corinthians e Internacional, respectivamente.

Todavia, vemos indícios e mudanças na tendência registrada pelo autor citado através do caso da Arena Pernambuco, devido ao distrato entre governo e

arena, sendo a gestão devolvida para o governo estadual em meados de 2016. Já o Maracanã, após a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 ficou com a gestão indefinida, porque o Comitê Organizador Local das Olimpíadas, Rio 2016, não o devolveu à concessionária nas mesmas condições em que recebeu, não pagou fornecedores e prestadores de serviços, gerando um imbróglio entre Governo do Estado, Rio 2016, Comitê Olímpico Brasileiro e Concessionária Maracanã S/A. Mesmo após muita discussão, não houve consenso, e até 31/10/17 o gestor do estádio estava indefinido.

Na parte pública, a gestão da Arena Pantanal – assim como a do Mané Garrincha – não apresenta bons resultados. Bradock (2017) revela que a Arena Pantanal custa aos cofres públicos R\$ 8,4 milhões por ano, porém está abandonada, apresentando complicações nas grades de proteção e pisos do entorno, com vestiários sujos e alagados. No Mané Garrincha, Junior (2017) mostra que a arena recebe poucas partidas de futebol e custa mensalmente para o governo R\$ 700 mil. Seu estado de manutenção é ruim, apresentando falhas em elevadores, escadas rolantes, infiltrações e vestiários destruídos e – para piorar – a empresa do Governo de Brasília que administra a arena, Terracap, declarou falência e é alvo de investigação pelo Ministério Público (MADER, 2017; RADARDF, 2017).

A entrevistada Luene Santos comentou sobre a perspectiva negativa de as arenas da Copa serem uma “bomba” para o Brasil. Sendo assim, organizou-se o quadro seguinte para revelar os custos finais das arenas e seus respectivos construtores, a fim de contribuir com a análise:

Quadro 6 – Arenas e construtoras

| Arena | Construtoras | Valor em R\$ Milhões |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Mineirão | Construcap | R\$ 695,00 |
| Mané Garrincha | Andrade Gutierrez e Via | R\$ 1.403,30 |
| Arena Pantanal | Mendes Júnior | R\$ 596,40 |
| Arena da Baixada | Engevix | R\$ 391,50 |
| Castelão | Galvão Engenharia | R\$ 518,60 |
| Arena da Amazônia | Andrade Gutierrez | R\$ 660,50 |
| Arena das Dunas | OAS | R\$ 400,00 |
| Beira-Rio | Andrade Gutierrez | R\$ 366,30 |
| Arena Pernambuco | Odebrecht | R\$ 532,60 |
| Maracanã | Odebrecht e Andrade Gutierrez | R\$ 1.050,00 |
| Arena Fonte Nova | OAS e Odebrecht | R\$ 689,40 |
| Arena Corinthians | Odebrecht | R\$ 1.080,00 |

Fonte: Gazeta do Povo (2016) e Ministério do Esporte (2014).

Analisando o quadro, é possível perceber que duas grandes empresas se destacam: Andrade Gutierrez (com Mané Garrincha, Arena da Amazônia, Beira-Rio e Maracanã) e a Odebrecht (com Maracanã, Arena Corinthians, Arena Fonte Nova), ou seja, sete arenas de um total de 12, mais de 50% das arenas. Durante o período de construção, Cottle, Capela e Meirinho (2013) avisavam sobre a constituição de um cartel no setor de construção e solicitaram investigações ao governo brasileiro, sinalizando superfaturamentos, gastos excessivos e lucros para suas respectivas construtoras, tendo como pano de fundo o “estatuto de excepcionalidade”, criado pelo governo federal para aumentar a velocidade de aprovações dos projetos para a Copa, o qual permitiu o aumento nos custos das licitações (IBIDEM).

Apesar do alerta e da solicitação dos autores, as construções prosseguiram e as arenas foram entregues, sem qualquer questionamento sobre o tema. Em 2016, investigações³⁷ internacionais na FIFA foram deflagradoras de apurações que implicavam a gestão do futebol mundial. Também no Brasil, com a operação Lava

³⁷ Cabe destacar que o então Presidente da FIFA, Joseph Blatter, em 2015 havia sido preso por denúncias de corrupção e o Secretário Geral da FIFA, Jerome Valcke, demitido em 2016 pelo envolvimento em esquema de ilegal na venda de ingressos da Copa do Mundo FIFA 2014 Brasil.

Jato³⁸, foram presos executivos das grandes construtoras, e todas as empresas investigadas tinham ligação com as 12 arenas (GAZETA DO POVO, 2016).

Um dos grandes executivos presos é Marcelo Odebrecht, presidente da Odebrecht, que em juízo delatou à justiça que houve acordo dos valores entre empresas (cartel) para levar vantagem na licitação das obras das Arenas Maracanã, Mané Garrincha, Arena Pernambuco, Castelão e da Amazônia (G1, 2017).

Nas investigações citadas, cabe destacar o envolvimento em esquemas de propinas para fraudar a licitação do Maracanã do Ex-Governador do Estado do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral, preso pela operação, e do Presidente do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (G1, 2017).

Sobre a Arena Corinthians, Marcelo relatou à justiça que o Ex-Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva havia pedido à empresa que realizasse a construção da arena, entretanto, como os valores não foram suficientes, procurou a Ex-Presidente Dilma Rousseff para obter novo financiamento a fim de terminar a obra (IBIDEM). Tal fato se concretizou, e a arena recebeu a abertura do Mundial.

A Arena das Dunas, Natal/RN, também foi alvo da operação Lava Jato: o Ex-Ministro do Turismo Henrique Eduardo Alves foi preso em 06/06/17 pela Polícia Federal (PF), cujas investigações apuraram corrupção ativa, passiva, lavagem de dinheiro, que ocasionaram o desvio de R\$ 77 milhões. Esse recurso foi pago (“lavado”) pela OAS como doações para campanhas eleitorais, em troca do favorecimento na licitação da arena (G1 RN, 2017). Além disso, a reportagem exibida pelo Fantástico em 10/09/17 mostrou a investigação do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, que apurou superfaturamento de R\$ 100 milhões na parceria público-privada (PPP) firmada entre o Governo do Estado e a OAS vigente até 2031.

O Fantástico no dia 29/10/17 exibiu reportagem que revelou a investigação do Tribunal de Contas do DF que encontrou irregularidades e superfaturamento na ordem de R\$ 470 a 560 milhões no Mané Garrincha, revelando uso indevido de materiais, compras exageradas, e até a realização de shows custeados com os valores da construção da arena.

Nesse contexto, com base nos dados encontrados, construímos um quadro-resumo do legado das arenas.

³⁸ Operação iniciada em 2014, realizada pela Polícia Federal, para investigar denúncias de lavagem de dinheiro, corrupção, propinas e mau uso de recursos públicos.

Quadro 7 – Status do legado das 12 arenas

| Arena | Investigada | Ministério do Esporte Dezembro 2014 (R\$ Milhões) | Fantástico Setembro e Outubro 2017 | Propinas pagas (R\$ Milhões) | Super faturamento (R\$ Milhões) |
|-------------------|--------------------|--|---|-------------------------------------|--|
| Mineirão | Sim | 695 | 695 | Não informado | Não informado |
| Mané Garrincha | Sim | 1.403,30 | 1.750 | 15 | 470 / 560 |
| Arena Pantanal | Sim | 596,40 | Não informado | Não informado | Não informado |
| Arena da Baixada | Não | 391,50 | - | - | - |
| Castelão | Sim | 518,60 | 520 | Não informado | Não informado |
| Arena da Amazônia | Sim | 660,50 | 700* | 40 / 50 | Não informado |
| Arena das Dunas | Sim | 400 | 400 | 77 | 100 |
| Beira-Rio | Não | 366,30 | - | - | - |
| Arena Pernambuco | Sim | 532,60 | 530 | Não informado | Não informado |
| Maracanã | Sim | 1.050 | 1.200 | 60 | Não informado |
| Arena Fonte Nova | Sim | 689,40 | Não informado | Não informado | Não informado |
| Arena Corinthians | Sim | 1.080 | 2.000 | 0,55 | Não informado |

*Valor aproximado

Fonte: Fantástico (2017a e 2017b) e Ministério do Esporte (2014).

Pode-se verificar que 10 das 12 arenas (83,33%) estão sendo investigadas por irregularidades que variam entre favorecimento de empreiteiras, cartel, superfaturamentos, corrupção ativa ou passiva, desvio de recursos públicos ou pagamentos de propinas. Acreditamos que, em um futuro próximo, tenhamos mais informações, pois as investigações estão em andamento e correm sob sigilo de justiça.

Saindo do foco de investigações e irregularidades, passamos a abordar agora as arenas, considerando-as como equipamento esportivo. Os entrevistados Fúlvio Danilas, Ricardo Trade e Luciano Elias realçaram inovações trazidas para o Brasil a partir de seus equipamentos e da infraestrutura instalada.

[...] a infraestrutura pra se praticar o futebol, [...], porque o futebol tem que atender o seu público e existe um público que é ávido por futebol e que não ia ou muitas vezes ainda não vai ao estádio porque não tem a infraestrutura adequada pra atender seja em termos de conforto, segurança principalmente né, então, os estádios que foram construídos ou que foram reformados, eles passaram a atender um padrão de conforto e segurança que não existia no Brasil [...]. (FULVIO DANILAS).

É uma estrutura pensada, [...] todas elas têm os seus vestiários e cabines de imprensa projetados no lado oeste, para não ter incidência solar, os tamanhos de vestiário e posição que também implicam com a entrada das equipes uma ao lado da outra, mostrando um *Fair Play* grande [...]. [...] toda parte de revisão e de supervisão de replantio dos gramados dos estádios, os equipamentos como [...], [...] circuito de TV interna, ar condicionado nos vestiários, toda a parte de irrigação dos gramados que foi uma irrigação computadorizada, a parte de bancos de reserva, toda essa parte estrutural é um legado importantíssimo [...]. (LUCIANO ELIAS).

[...] FIFA aí que traz o espectador mais pra perto, você vê o jogo, você tem iluminação, você tem gramado, você tem um vestiário limpo, você tem áreas limpas, você tem uma área pra você ter ideia, hoje todos os estádios têm uma área de segurança que não é mais em baixo da arquibancada [...]. (RICARDO TRADE).

Sendo assim, a herança das arenas no contexto brasileiro não equivale apenas a “arenas novas”, mas a equipamentos esportivos modernos com infraestrutura projetada para receber o espetáculo futebol, tendo como visão atender a todos que utilizam as arenas, segmentando-os em clientes (áreas funcionais) tais como: torcedores, forças de segurança, profissionais de imprensa, voluntários e efetivo de trabalho.

Para explicar a infraestrutura mencionada e sua relação com as áreas funcionais de uma partida, estruturamos o quadro seguinte:

Quadro 8 – Equipamentos x áreas funcionais

| Equipamentos | Áreas funcionais |
|---|----------------------------------|
| Circuito Fechado de TV (câmeras) | Segurança |
| Central de Comando e Controle | |
| Catracas eletrônicas | |
| Torcedores sentados | |
| Geradores de energia (nobreak) | |
| Estacionamento exclusivo | Delegações e atletas |
| Vestiários com cerca de 100m ² | |
| Máquina de gelo | |
| Armários com cabides | |
| Área de aquecimento interno | |
| Sala para comissão técnica | |
| Gramado de alto padrão | |
| Bancos de reservas com 23 lugares | |
| Áreas internas para aquecimento | |
| Banheiras de hidromassagem | |
| Estacionamento exclusivo | Arbitragem e delegado da partida |
| Vestiários | |
| Bancos para quarto arbitro e delegado da partida no centro de campo | |
| Sala exclusiva para controle Antidoping | Controle antidopagem |
| Mídia Center | Imprensa |
| Tribuna de Imprensa | |
| Área para credenciamento | |
| Zona Mista para entrevistas | |
| Conexões em fibra ótica | |
| Camarotes mobilhados (VIP) | Convidados e autoridades |
| Tribuna de honra (VVIP) | |
| Camarotes para autoridades (VVIP) | |
| Estacionamentos | |
| Sinalização externa | Acessibilidade e conforto |
| Portões de acesso | |
| Lugares marcados | |
| Setores sinalizados | |
| Escadas rolantes | |
| Elevadores | |
| Rampas de acesso | |
| Banheiros masculino e feminino | |
| Banheiros para portadores de necessidades especiais | |
| Bares e Lanchonetes | |
| Sistema de Som do estádio | |
| Telão | |
| Estádio TV (jogo transmitido ao vivo no telão) | |
| Cobertura(s) | |
| Televisores em LCD | |
| Iluminação | |
| Lugares para portadores de necessidades especiais | |

Fonte: CBF (2017)

Estão expostos 45 equipamentos comuns dentro de 7 áreas funcionais. É evidente que um equipamento ou outro possa atender mais de uma área específica, como é o caso das rampas de acesso para acessibilidade e conforto, mas podem servir à segurança em caso de evacuação de público. Além disso, equipamentos como catracas eletrônicas, câmeras de segurança, sistema de som, lugares marcados, telão ou placar eletrônico são previstos no Estatuto do Torcedor (BRASIL, 2003).

Sobre o uso dos equipamentos e o emprego de medidas operacionais efetuadas na Copa pelo futebol brasileiro, surge o seguinte comentário:

[...] então em questão de segurança do estádio melhoraram todas, só que as pessoas vão ver o seguinte “tá sendo usado, não tá sendo usado” porque pra mim teria que ser usado como o Maracanã tava sendo feito logo após aqui com a gestão que tava sendo feito, usaram como privado, usado como gente dando atenção na entrada, você recebendo, esse é o meu sonho, receber na porta, botar pra dentro, falar onde vai sentar, banheiro limpo, comida legal, assistiu o espetáculo bacana, família, filhos nos ombros e depois vai embora pra casa, esse é o meu sonho pro Futebol Brasileiro, talvez ele não tenha se concretizado tanto neste legado então, falei de legado de conhecimento, falei de legado de infraestrutura, falei de legado de estádio, mas sim um pouco de comportamento de público no estádio de... privado, por exemplo, na questão de segurança esse foi um legado, de não ter aquela cultura de cachorro e arma né, aquela cultura da agressividade, não... é um cara desarmado que tá lá atendendo [...]. (RICARDO TRADE).

Mesmo com o exemplo da Copa, ainda se verifica que aspectos como cultura e respeito aos lugares marcados, limpeza de banheiros, bons locais para comer no estádio e segurança para o espectador ainda são falhos e não foram totalmente absorvidos pelo futebol brasileiro. Ainda é comum assistirmos, em partidas do Campeonato Brasileiro de Futebol da Série A, a torcedores sentando-se em qualquer lugar do seu setor, embora tenham comprado ingresso numerado para determinado local; emprego de tropa com cães, como na Bahia e em Santa Catarina; policiais militares paramentados com escudos, capacetes, cassetetes e escopetas calibre 12 com balas de borracha (tropa de choque) no entorno do gramado, como em Minas Gerais, Goiás e Pernambuco; reclamações de torcedores sobre má qualidade dos alimentos vendidos; desrespeito ao pavilhão nacional e ao hino brasileiro, com torcedores cantando “Meu Palmeiras, meu Palmeiras, meu Palmeiras” ou vaiando; e atos lamentáveis de brigas entre torcidas, como o caso de Flamengo X Corinthians no Maracanã e de Palmeiras X Flamengo no Mané Garrincha, ambos ocorridos em 2016. Em 2017, acontecimentos como esses se

repetem, até mesmo saem da arena e partem para o entorno, com torcidas combinando brigas nas ruas de acesso por meio das redes sociais, e se confrontando, como foi o caso das torcidas de Cruzeiro e Flamengo, em setembro.

Aproveitamento esportivo

Iniciemos a temática sobre o aproveitamento esportivo das 12 arenas a partir do comentário:

[...] volto a dizer não sou responsável pelo legado de infraestrutura, pelo que [...] vai fazer com os estádios depois da Copa, não sou eu, não somos nós do COL, mas nós conseguimos dentro disso tudo também influenciar nisso, também fazer a cidades em pensar o legado de infraestrutura, também fazer a CBF pensar no legado de como vai utilizar os estádios depois da Copa. (RICARDO TRADE).

Nessas condições, ao observarmos as atribuições do COL, concordamos com o entrevistado sobre a falta de responsabilidade em relação ao legado de infraestrutura (obras nas cidades) e à construção das arenas. Quanto ao argumento de fazer a CBF pensar na utilização das 12 arenas, não encontramos indícios que comprovem algo formal entre as organizações; todavia, entendemos que o aproveitamento em futuras competições não foi um dos critérios considerados na seleção da cidade-sede.

Aldo Rebelo mencionou o fortalecimento e crescimento do futebol em locais em que o esporte é pouco expressivo:

[...] agora esses estádios recebem jogos aqui no... em Brasília, é... clássico do futebol brasileiro podem ser realizados aqui, aqui jogou o Palmeiras com o Flamengo, Flamengo e Grêmio quando jogam aqui, os clubes do Rio também, eu acho que foi uma coisa que ficou para o futebol nacional. (ALDO REBELO).

Sendo assim, ressaltamos que, durante a Copa das Confederações (evento teste), as Arenas Fonte Nova, Mané Garrincha, Mineirão, Pernambuco e Maracanã receberam partidas de competições nacionais em 2013 e 2014, evidenciando a expectativa de uso contínuo pós-evento principal.

É importante destacar que as arenas foram devolvidas na segunda quinzena de julho, ou seja, no meio da temporada de 2014, com o Campeonato Brasileiro de Futebol das Séries A, B, C, D, e com a Copa do Brasil em andamento; a Copa do

Brasil de Futebol Feminino e a Copa do Brasil Sub-20 foram realizadas no mês de setembro (CBF, 2013).

Dessa forma, identificamos as competições de âmbito nacional às arenas que participaram, quantificamos o número de partidas, subdividimos por temporadas e analisamos nas tabelas a seguir.

Tabela 1 – Aproveitamento das arenas temporada 2014

| Arena | A | B | C | D | CB | CF | C20 | C17 | Total |
|-------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|--------------|
| Arena da Amazônia | 02 | 01 | - | - | - | - | - | - | 03 |
| Arena Corinthians | 13 | - | - | - | 03 | - | - | - | 16 |
| Arena da Baixada | 14 | - | - | - | 01 | - | - | - | 15 |
| Arena das Dunas | - | 19 | - | - | 05 | - | - | - | 24 |
| Arena Fonte Nova | 14 | - | - | - | 01 | - | - | - | 15 |
| Arena Pantanal | 02 | 02 | 06 | 02 | 01 | - | - | - | 13 |
| Arena Pernambuco | 05 | 20 | - | - | - | - | - | - | 25 |
| Beira-Rio | 14 | - | - | - | 01 | - | 02 | - | 17 |
| Castelão | - | 11 | 06 | - | 02 | - | - | - | 19 |
| Mané Garrincha | 03 | 02 | - | - | - | - | - | - | 05 |
| Maracanã | 34 | 01 | - | - | 07 | - | - | - | 42 |
| Mineirão | 15 | - | - | - | 06 | - | - | - | 21 |
| Total | 116 | 56 | 12 | 02 | 27 | 0 | 02 | 0 | 215 |

A = Campeonato Brasileiro da Série A; B = Campeonato Brasileiro da Série B; C = Campeonato Brasileiro da Série C; D = Campeonato Brasileiro da Série D; CB = Copa do Brasil; CF = Copa do Brasil de Futebol Feminino; C20 = Copa do Brasil Sub-20

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 1 evidencia, na análise vertical, que as arenas receberam um total de 215 partidas nas competições nacionais (oito) marcadas por CBF (2013), e o Campeonato Brasileiro da Série A foi a competição com maior nível de jogos das arenas em toda a temporada, 54,2%. Contudo, na porção horizontal de análise, a Arena da Amazônia, Mané Garrincha e Arena Pantanal apresentam os menores índices no período (três, cinco e 13 respectivamente), confirmando a previsão de Reis, Telles e DaCosta (2013) sobre elas se tornarem elefantes brancos devido ao futebol pouco expressivo em âmbito nacional dos clubes locais.

Positivamente, destacam-se Maracanã, Arena das Dunas e Arena Pernambuco com os maiores números de partidas recebidas, destacando-se o

Maracanã (com 42), uma vez que, àquela época, três clubes o utilizavam simultaneamente (Fluminense, Flamengo e Botafogo).

O ano de 2015 equivale à primeira temporada, em que todas as arenas estavam disponíveis livremente para uso, além de o número de competições previsto em CBF (2014) ter se elevado para 14, as quais podem ser divididas em:

a) Profissionais: (Copa Verde, Copa do Nordeste, Copa do Brasil, Campeonato Brasileiro das Séries A, B, C e D), em um total de sete competições;

b) Amadoras, equivalentes às categorias de base e futebol feminino: (Copas do Brasil Sub-20 e Sub-17, Copa do Nordeste Sub-20, Campeonato Brasileiro Sub-20 e Copa de Seleções Estaduais Sub-20) cinco competições; e

c) Feminino (Copa do Brasil de Futebol Feminino e Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino) duas competições. Cabe ressaltar que a categoria futebol feminino ainda tem o caráter legal de futebol amador (BRASIL, 2003).

Tabela 2 – Aproveitamento das arenas temporada 2015

| Arena | NE | VD | A | B | C | D | CB | CF | BF | C20 | B20 | C17 | N20 | SE | Total |
|-------------------|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
| Arena da Amazônia | - | 01 | - | - | - | 04 | - | - | - | - | - | - | - | - | 05 |
| Arena Corinthians | - | - | 18 | - | - | - | 01 | - | - | - | - | - | - | - | 19 |
| Arena da Baixada | - | - | 18 | - | - | - | 02 | - | - | 01 | - | - | - | - | 21 |
| Arena das Dunas | 04 | - | 01 | 04 | 09 | - | 02 | 01 | - | - | - | - | - | - | 21 |
| Arena Fonte Nova | 06 | - | - | 24 | - | - | 02 | - | - | - | - | - | - | - | 32 |
| Arena Pantanal | - | 04 | 03 | 01 | 09 | 04 | 03 | 01 | 02 | - | - | - | - | - | 27 |
| Arena Pernambuco | 03 | - | 07 | 20 | - | - | 02 | - | - | - | - | - | - | - | 32 |
| Beira-Rio | - | - | 19 | - | 01 | - | 02 | - | - | - | - | - | - | - | 22 |
| Castelão | 07 | - | - | 13 | 10 | - | 03 | - | - | - | - | - | - | - | 33 |
| Mané Garrincha | - | 01 | 04 | 02 | - | 01 | - | - | - | - | - | - | - | - | 08 |
| Maracanã | - | - | 34 | - | - | - | 08 | - | - | - | 01 | - | - | - | 43 |
| Mineirão | - | - | 23 | - | - | - | 01 | - | - | - | - | - | - | - | 24 |
| Total | 20 | 06 | 127 | 64 | 29 | 09 | 26 | 02 | 02 | 01 | 01 | - | - | - | 287 |

NE = Copa do Nordeste; VD = Copa Verde; A = Campeonato Brasileiro da Série A; B = Campeonato Brasileiro da Série B; C = Campeonato Brasileiro da Série C; D = Campeonato Brasileiro da Série D; CB = Copa do Brasil; CF = Copa do Brasil de Futebol Feminino; C20 = Copa do Brasil Sub-20; B20 = Campeonato Brasileiro Sub-20; C17 = Copa do Brasil Sub-17; N20 = Copa do Nordeste Sub-20; SE = Copa de Seleções Estaduais Sub-20

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 2, identifica-se um aumento no total de partidas para 287, número 34,11% (73 jogos) maior em comparação a 2014. Nesse número, as competições expoentes, com maior quantidade de partidas, são o Campeonato Brasileiro da Série A (127 jogos), seguido pelo Campeonato Brasileiro da Série B (64 jogos). Logo, é de fundamental importância a permanência dos clubes nessas competições para manter ou mesmo ampliar o rendimento do legado das arenas em termos esportivos.

Apesar de duas competições em destaque, revela-se a baixa participação das arenas nas competições amadoras, e ainda três índices zero Copa do Brasil Sub-17, Copa do Nordeste Sub-20 e Copa de Seleções Estaduais Sub-20. Porém, no caso da Copa do Nordeste S-20 e da Copa de Seleções Estaduais Sub-20, isso se justifica porque ambas as competições foram realizadas tendo como sede o estado de Alagoas e arenas do interior de São Paulo, excluindo automaticamente do certame as arenas da Copa (CBF, 2014).

Pontualmente em partidas recebidas, nota-se o Maracanã como líder (43 partidas), seguido por Castelão (33 partidas), Arena Fonte Nova e Arena Pernambuco (ambas com 32 partidas). Na contramão, com menos de 10 jogos anuais, estão a Arena da Amazônia e o Mané Garrincha, repetindo o mau resultado apresentado em 2014, ratificando a relação entre a ausência de clube(s) com maior competitividade nacional e pouco aproveitamento do legado em termos esportivos.

Prosseguindo para a temporada 2016, na tabela a seguir detectam-se 13 competições nacionais, uma a menos que na temporada 2015 (CBF, 2015).

Tabela 3 – Aproveitamento das arenas temporada 2016

| Arena | NE | VD | A | B | C | D | CB | CF | BF | C20 | B20 | C17 | N20 | Total |
|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Arena da Amazônia | - | 02 | - | 01 | - | 02 | 01 | - | 03 | - | - | - | - | 09 |
| Arena Corinthians | - | - | 18 | - | - | - | 02 | - | - | - | 01 | - | - | 21 |
| Arena da Baixada | - | - | 18 | - | - | - | 04 | - | - | 02 | 02 | 02 | - | 28 |
| Arena das Dunas | 03 | - | 01 | - | 08 | - | 01 | - | - | - | - | - | - | 13 |
| Arena Fonte Nova | 05 | - | 03 | 18 | - | - | 03 | - | - | - | - | - | - | 29 |
| Arena Pantanal | - | 02 | 02 | - | 09 | - | 04 | - | - | - | - | - | - | 17 |
| Arena Pernambuco | - | - | 03 | 18 | - | - | 01 | - | - | - | - | - | - | 22 |
| Beira-Rio | - | - | 19 | - | - | - | 04 | - | - | - | - | - | - | 23 |
| Castelão | 05 | - | - | 19 | 10 | - | 05 | - | - | - | - | - | - | 39 |
| Mané Garrincha | - | 01 | 07 | 01 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 09 |
| Maracanã | - | - | 06 | 01 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 07 |
| Mineirão | - | - | 22 | - | - | - | 09 | - | - | - | - | - | - | 31 |
| Total | 13 | 05 | 99 | 58 | 27 | 02 | 34 | - | 03 | 02 | 03 | 02 | - | 248 |

NE = Copa do Nordeste; VD = Copa Verde; A = Campeonato Brasileiro da Série A; B = Campeonato Brasileiro da Série B; C = Campeonato Brasileiro da Série C; D = Campeonato Brasileiro da Série D; CB = Copa do Brasil; CF = Copa do Brasil de Futebol Feminino; C20 = Copa do Brasil Sub-20; B20 = Campeonato Brasileiro Sub-20; C17 = Copa do Brasil Sub-17; N20 = Copa do Nordeste Sub-20;
Fonte: Elaborada pelo autor.

Ampliando a análise, em 2016 o índice global de partidas apresenta uma redução de 13,58% (39 jogos). As Séries A e B do Campeonato Brasileiro permanecem como as competições que mais abrigaram partidas, entretanto surgem com um índice menor quando comparadas com 2015, ou seja, redução de 28 partidas para a Série A e de 6 partidas para a Série B.

Com o índice zero, a Copa do Nordeste Sub-20 repetiu-se no estado de Alagoas, deixando novamente as arenas da Copa de fora. Não obstante, cabe o questionamento: será que nem as finais entre os clubes Ceará e Coruripe poderiam ter sido feitas no Castelão? Ou mesmo em outra arena da região Nordeste?

Em termos de partidas recebidas, o Castelão (39 jogos) e a Arena Fonte Nova (29 jogos) se mantêm com os melhores índices, seguidos da Arena da Baixada, com 28 jogos na temporada. Negativamente, a Arena da Amazônia e o Mané Garrincha apresentam números muito próximos aos de 2015; contudo, o Maracanã teve o pior desempenho entre todas as arenas, em virtude de um imbróglio político-legal entre o governo do estado do Rio de Janeiro, o Comitê Rio 2016 e a concessionária Maracanã S/A (pertencente ao grupo da construtora Odebrecht).

Cabe aqui um parêntese sobre esse imbróglio: a questão está no desacordo entre o Comitê Rio-2016 e a Maracanã S/A, porque o primeiro, durante os Jogos Olímpicos, ficou com a arena em um período de exclusividade; contudo, após os jogos, a concessionária não recebeu de volta a arena sob o argumento de que teria que recebê-la no mesmo estado de entrega (UOL, 2017). Com isso, a utilização da arena estagnou, resultando no péssimo índice de 2016 (sete jogos).

Para a temporada 2017, havia previsão de 13 competições (CBF, 2016a e 2016b); entretanto, ao longo da temporada, a CBF lançou três a mais: Brasileiro de Aspirantes (Sub-23) em outubro, Supercopa Sub-20 e Campeonato de Seleções Estaduais Sub-20 em novembro. Assim, com base nessas competições e partidas disputadas, montamos a tabela a seguir:

Tabela 4 – Aproveitamento das arenas na temporada 2017

| Arena | NE | VD | A | B | C | D | C B | A1 | A2 | C 20 | B 20 | C 17 | N 20 | SE | ASP | S 20 | Total |
|-------------------|----|----|-----|----|----|----|--------|----|----|---------|---------|---------|---------|----|-----|---------|-------|
| Arena da Amazônia | - | 01 | - | - | - | 03 | 01 | 06 | - | - | - | - | - | - | - | - | 11 |
| Arena Corinthians | - | - | 19 | - | - | - | 02 | - | - | - | - | 02 | - | - | - | - | 23 |
| Arena da Baixada | - | - | 20 | 01 | - | - | 02 | - | - | 01 | 06 | - | - | - | 02 | - | 32 |
| Arena das Dunas | 03 | - | - | 03 | - | 06 | 01 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 13 |
| Arena Fonte Nova | 05 | - | 18 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 23 |
| Arena Pantanal | - | 02 | - | 04 | 09 | - | 01 | - | 03 | - | - | - | - | - | - | - | 19 |
| Arena Pernambuco | 03 | - | 02 | 19 | - | - | - | - | 03 | - | - | - | - | 02 | - | - | 29 |
| Beira-Rio | - | - | - | 19 | - | - | 04 | - | - | - | 01 | - | - | - | 03 | - | 27 |
| Castelão | 04 | - | - | 16 | 07 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 27 |
| Mané Garrincha | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0 |
| Maracanã | - | - | 24 | - | - | - | 05 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 29 |
| Mineirão | - | - | 20 | - | - | - | 07 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 27 |
| Total | 15 | 03 | 103 | 62 | 16 | 09 | 23 | 06 | 06 | 01 | 07 | 02 | - | 02 | 05 | - | 260 |

NE = Copa do Nordeste; VD = Copa Verde; A = Campeonato Brasileiro da Série A; B = Campeonato Brasileiro da Série B; C = Campeonato Brasileiro da Série C; D = Campeonato Brasileiro da Série D; CB = Copa do Brasil; A1 = Brasileiro Feminino A1; A2 = Brasileiro Feminino A2; C20 = Copa do Brasil Sub-20; B20 = Campeonato Brasileiro Sub-20; C17 = Copa do Brasil Sub-17; N20 = Copa do Nordeste Sub-20; SE = Copa de Seleções Estaduais Sub-20; ASP = Brasileiro de Aspirantes; S20 = Supercopa Sub-20
Fonte: Elaborada pelo autor.

Percorre-se a análise no sentido vertical, em que se destacam novamente o Campeonato Brasileiro das Séries A e B, com 103 e 62 partidas, seguido pela Copa do Brasil, com 23. Comparando o uso das arenas nessas competições com a temporada 2016, verifica-se que somente na Copa do Brasil as arenas tiveram um menor índice de aproveitamento.

Analisando o número global de partidas realizadas, apura-se um aumento de 4,83% (12 jogos) quando comparado com a temporada anterior. Nota-se também que as arenas que não possuem clubes fixos para receber partidas do Campeonato Brasileiro das Séries A e B – Mané Garrincha, Arena Pantanal e Arena da Amazônia – sofreram reduções no número de partidas ao longo da temporada. Assim, acredita-se que esse resultado seja fruto da mudança dos Regulamentos Específicos dos Campeonatos Brasileiros das Séries A e B, que determinaram a não utilização de arenas fora do estado do clube, conforme artigos 21 e 19:

“O mando de campo das partidas será necessariamente exercido no limite da jurisdição da Federação a que pertença o clube mandante, não sendo permitido atuar como mandante fora do seu estado (CBF, 2017a;2017b)”.

Portanto, o uso das arenas “externas” para os clubes do eixo sul e sudeste ficou inviabilizado nessa temporada, e ainda tende a se manter para 2018 no que tange ao Campeonato Brasileiro das Séries A e B.

Especificamente, os melhores desempenhos ficam com Arena da Baixada, Arena Pernambuco, Maracanã, Beira-Rio, Castelão e Mineirão, respectivamente. Sobre a Arena Pernambuco, existe a hipótese de essa performance não se repetir em 2018 em razão do distrato entre a Arena Pernambuco Negócios e Investimentos (pertencente ao grupo da construtora Odebrecht) e o governo do estado de Pernambuco. Tal fato fez com que o clube local, Náutico, deixasse de disputar suas partidas na arena. Já o Maracanã permanece sem gestor definido; todavia, foi utilizado na temporada 2017 com frequência pelo Fluminense, clube da série A.

É importante destacar que, em todo o histórico de partidas feito a partir da entrega das arenas, a temporada 2017 é a primeira a apresentar o índice zero de partidas realizadas em uma das arenas da Copa. Essa condição se verificou na arena Mané Garrincha, que, além de não ter recebido partida alguma em competições nacionais coordenadas pela CBF, encontra-se com sua empresa gestora falida e com problemas de manutenção.

Finalizando a análise, consolidamos o índice global de partidas realizadas para o aproveitamento do legado sob o parâmetro esportivo em tabela e gráfico:

Tabela 5 – Aproveitamento consolidado das arenas temporadas 2014 - 2017

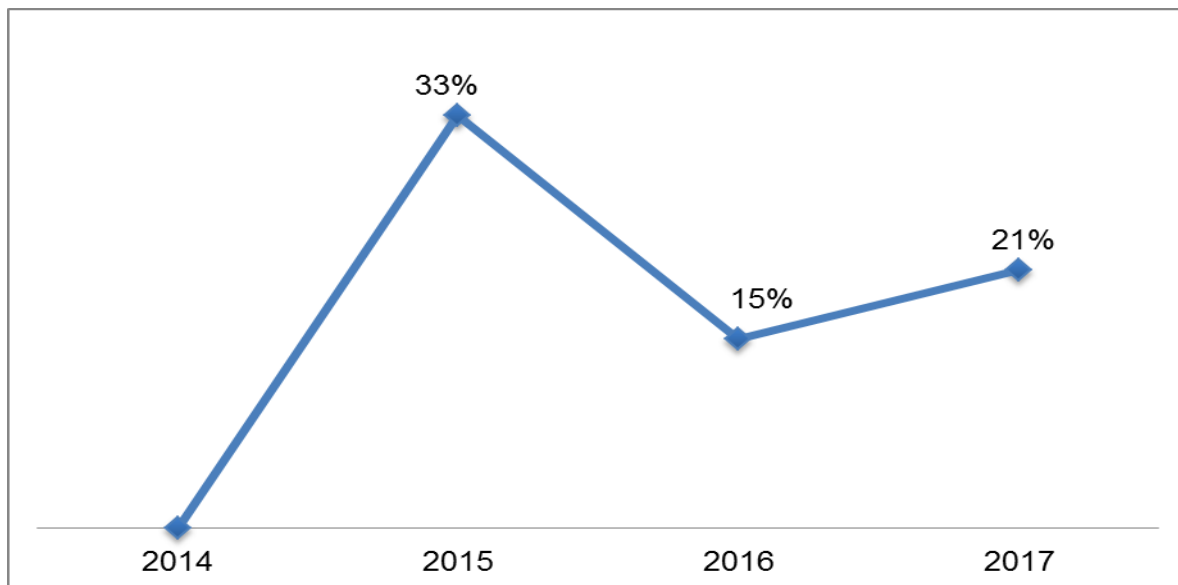
| Arena | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Média | Total |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Arena da Amazônia | 03 | 05 | 09 | 11 | 07 | 28 |
| Arena Corinthians | 16 | 19 | 21 | 23 | 20 | 79 |
| Arena da Baixada | 15 | 21 | 28 | 32 | 24 | 96 |
| Arena das Dunas | 24 | 21 | 13 | 13 | 18 | 71 |
| Arena Fonte Nova | 15 | 32 | 29 | 23 | 25 | 99 |
| Arena Pantanal | 13 | 27 | 17 | 19 | 19 | 76 |
| Arena Pernambuco | 25 | 32 | 22 | 29 | 27 | 108 |
| Beira-Rio | 17 | 22 | 23 | 27 | 22 | 89 |
| Castelão | 19 | 33 | 39 | 27 | 30 | 118 |
| Mané Garrincha | 05 | 08 | 09 | 0 | 06 | 22 |
| Maracanã | 42 | 43 | 07 | 29 | 30 | 121 |
| Mineirão | 21 | 24 | 31 | 27 | 26 | 103 |
| Total | 215 | 287 | 248 | 260 | 253 | 1010 |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em números consolidados apurou-se o total de 1010 partidas em quatro anos, com uma média de 253 partidas/ano. No entanto, ao aplicarmos essa média e dividi-la entre as 12 arenas temos como resultante o nível de 21 partidas/ano por arena, fator que representa 1,75 partidas realizadas ao mês dentro de cada arena.

Individualmente, as arenas que apresentam maior quantitativo de partidas são Maracanã, Castelão, Arena Pernambuco e Mineirão, deixando “para trás” aquelas arenas que possuem clubes fixos como Arena Corinthians, Arena da Baixada, Arena Fonte Nova e Beira-Rio. Em contrapartida, os menores níveis permanecem com Mané Garrincha, Arena da Amazônia e Arena das Dunas.

Gráfico 1 – Índice Global de Aproveitamento das arenas 2014-2017



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o índice apurado e representado graficamente, evidencia-se que teve seu ápice em 2015, declinou em 2016 e apresentou certa melhora em 2017, revelando-se um índice instável em recuperação que apresenta aumento de 21% ao longo do período de quatro anos.

3.5 Considerações finais

Este estudo detecta que a desmobilização das estruturas organizacionais sucedeu com os agentes privados FIFA e COL desativando escritórios, encerrando contratos, dispensando pessoas, pagando rescisões trabalhistas e desfazendo estruturas físicas locadas, como era o caso do escritório central do Riocentro e de escritórios das cidades-sede. Após a realização dos balanços, a apuração das contas e o encerramento das operações, verificou-se como resultado um lucro de US\$ 141 milhões para FIFA (FIFA, 2015).

Em relação aos agentes públicos em nível federal, pôde-se observar que a informalidade predominou, pois a estrutura organizacional, homologada por decretos, sequer teve sua desmobilização formalizada. Além disso, a ausência de transparência na prestação de contas foi outro fato apontado.

A desmobilização das estruturas organizacionais dos estados e municípios foi conduzida por interesses individuais, conforme se observou em Fortaleza/CE, que sequer participou das Olimpíadas Rio 2016, nas atividades da Secretaria Especial de Grandes Eventos estendidas no Rio de Janeiro até maio de 2017, e com cargos aproveitados gerando empregos públicos permanentes.

Nos apontamentos dos legados deixados pelo evento Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, verificamos três vertentes: legados da imagem do País, legados do conhecimento e legados do evento em si.

Os legados da imagem do País transcendem pela capacidade do brasileiro em realizar megaeventos, na superação diante de todas as dificuldades, como atrasos de obras e protestos, as quais podem refletir ainda positivamente para o Brasil, gerando aumento no turismo e novos negócios.

Os legados do conhecimento são subdivididos em tácito e explícito. Consideramos o tácito como de difícil mensuração e percepção, pois se encontra nas pessoas que aprenderam com o processo, o vivenciaram e o adquiriram; sendo assim, é quase intransferível. Contudo, pode cair em desuso e não ser aproveitado se as pessoas que tiveram a experiência não o retransmitirem em novos eventos e/ou no futebol brasileiro.

Já quanto a conhecimento explícito, acreditamos existir em maior quantidade e qualidade em atas e reunião, relatórios, balanços, pesquisas, bancos de dados, plantas, entre outros documentos que se encontram nos órgãos envolvidos com a

Copa; porém, dentro dessa conotação, a contribuição deste artigo e de outros que virão pode se enquadrar como legado do conhecimento explícito.

Para os legados do evento em si, concentramo-nos no tangível, o que se manifesta nas obras de infraestrutura e mobilidade urbana. Destacamos que as áreas de energia elétrica, hospitalar e hotelaria não foram contempladas pelo governo federal. Entretanto, encontramos também exclusões, obras não entregues e gastos de dinheiro público, pois entendemos como inadmissível o fato de termos entregado 100% das obras somente em uma única cidade sede, Rio de Janeiro, por ocasião do Mundial. Outrossim, mais de três anos após o evento, existem obras inacabadas, muito onerosas aos cofres públicos, causando imobilidade urbana e resultados negativos.

A análise do legado das 12 arenas revela como aspecto positivo a infraestrutura moderna, de ponta, voltada para o alto desempenho do futebol em pleno século XXI; no entanto, a gestão se revela decadente e deficitária em se tratando de órgãos públicos. Outro aspecto negativo refere-se a arenas muito caras, concebidas com dinheiro público, as quais, em sua esmagadora maioria, são objeto de investigações que ocorrem em sigilo de justiça para apurar fraudes em licitações, composição de cartéis, benefícios para empreiteiras, corrupção ativa e passiva, superfaturamento nas obras, pagamento de propinas a políticos e entes públicos, lavagem de dinheiro e desvio de recursos. Com esse cenário, verificamos ainda que as contas apuradas e “declaradas” pela Matriz de Responsabilidade de dezembro de 2014 são diferentes da realidade agora apresentada nas investigações, o que hipoteticamente possa responder ao porquê da ausência de transparência na prestação de contas.

Aplicando a análise do proveito do legado das 12 arenas nas competições nacionais, identificamos um total de 1010 partidas recebidas entre as temporadas 2014-2017, que corresponde a uma média de 253 partidas/ano e de 20 partidas realizadas por arena ao ano. Tal cenário mostra que as arenas para competições nacionais ainda são pouco aproveitadas.

Contudo, a tendência de elefantes-brancos prevista por Reis, Telles e DaCosta (2013) para a Arena da Amazônia e o Mané Garrincha ficam confirmadas. Positivamente, e com uso seguro, estão: Arena Corinthians, Arena da Baixada, Beira-Rio, Arena Fonte Nova, Castelão e Mineirão – 50%, por possuírem clubes locais participantes de competições nacionais. As demais não apresentam mau

desempenho dentro de campo com poucas partidas, e fora de campo em termos de gestão.

As conclusões dessa análise evidenciam que o legado deixado pelas 12 arenas da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ apresenta pontos positivos ao se considerar toda a infraestrutura deixada; no entanto, deve-se cuidar para não se tornarem um ponto negativo, como são os casos de manutenção inadequada e erros de gestão expostos pela Arena Pantanal, pelo Mané Garrincha e pelo Maracanã. Por outro lado, o legado deixado apresenta pontos negativos, como altos custos das arenas, pouco uso, corrupção e investigações, as quais podem gerar surpresas com a devida apuração dos fatos e punições ou mesmo incertezas em virtude da impunidade instalada no Brasil.

3.6 Referências – Artigo 3

AGÊNCIA CAIXA DE NOTÍCIAS. Pier Norte do aeroporto JK deve ser entregue dia 24 de maio. 19 maio 15. **AGENCIA CAIXA DE NOTÍCIAS**. Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=777>>. Acesso em: 05 jun. 17.

ALLEN, Johnny et al. **Organização de gestão de eventos**. LTD. Tradução Maria Philbois Toledo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

AMAZONAS. Lei nº 4084, de 17 de novembro de 2014. Dispõe sobre a extinção da Unidade Gestora do Projeto Copa – UGP COPA.

BAHIA. Lei nº 12.212, de 04 de maio de 2011. Art. 66. A SECOPA funcionará, a partir da data de publicação desta Lei, até 31 de dezembro de 2014, ficando extinta em 01 de janeiro de 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Edição revisada e ampliada. Lisboa, Portugal, 2011.

BRADOCK, Raul. Arena Pantanal custou R\$ 700 milhões e está abandonada. **Repórter MT**. 04 mar. 17. Disponível em: <<http://www.reportermt.com.br/geral/arena-pantanal-custou-r-700-milhoes-e-esta-abandonada-veja-fotos/64885>>. Acesso em: 11 nov.17.

BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do torcedor, e legislação correlata. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/2003/L10.671.htm>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 466/12. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Decreto de 14 de janeiro de 2010a. Institui o Comitê Gestor para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Dnn/Dnn12391.htm>. Acesso em: 03 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.350, de 20 de dezembro de 2010b. Dispõe sobre medidas tributárias referentes à realização, no Brasil, da Copa das Confederações Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014; promove desoneração tributária de subvenções governamentais destinadas ao fomento das atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica nas empresas; altera as Leis nºs 11.774, de 17 de setembro de 2008, 10.182, de 12 de fevereiro de 2001, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 7.713, de 22 de dezembro de 1988, 9.959, de 27 de janeiro de 2000, 10.887, de 18 de junho de 2004, 12.058, de 13 de outubro de 2009, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, 12.024, de 27 de agosto de 2009, 9.504, de 30 de setembro de 1997, 10.996, de 15 de dezembro de 2004, 11.977, de 7 de julho de 2009, e 12.249, de 11 de junho de 2010, os Decretos-Leis nºs 37, de 18 de novembro de 1966, e 1.455, de 7 de abril de 1976; revoga

dispositivos das Leis n^{os} 11.196, de 21 de novembro de 2005, 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, 9.718, de 27 de novembro de 1998, e 10.833, de 29 de dezembro de 2003; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Lei/L12350.htm>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 510/16. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

BLUMENSCHNEIN, Fernando; NAVARRO, Diego. Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo Fifa 2014 e seu legado para o futebol brasileiro. **FGV Projetos**, v. 22, n. 2, out./nov./dez. 2013.

CBF. **Banco de dados das arenas da copa**. Diretoria de Competições. Coordenação de Estádios e Segurança. Rio de Janeiro, 2017.

CBF. **Balanço do 2º turno**: 2º Seminário de Operações da Série A. 17 ago. 2015. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/noticias/a-cbf/2o-seminario-de-operacoes-da-serie-a-1#.WTV1TOsrKM8>>. Acesso em: 05 jun. 17.

CBF. **Cronograma das competições do futebol brasileiro/2014**. Emissão 20 set. 2013. Rev.3 14 jul. 14. Rio de Janeiro, 2013.

CBF. **Cronograma das competições do futebol brasileiro/2015**. Emissão 06 ago. 2014. Rev.1 08 out. 14. Rio de Janeiro, 2014.

CBF. **Cronograma das competições do futebol brasileiro/2016**. Emissão 25 ago. 2015. Rio de Janeiro, 2015.

CBF. **Cronograma das competições do futebol brasileiro/2017**. Emissão 06 jul.2016. Rev. 14 nov. 2016. Rio de Janeiro, 2016a.

CBF. **Cronograma das competições do futebol brasileiro 2017 categorias de base e futebol feminino**. Emissão 16 nov. 2016. Rio de Janeiro, 2016b.

CBF. **Regulamento específico da competição campeonato brasileiro da série A 2017**. 13 mar. 2017. Rio de Janeiro, 2017a.

CBF. **Regulamento específico da competição campeonato brasileiro da série B 2017**. 13 mar. 2017. Rio de Janeiro, 2017b.

CEARÁ. **Lei nº 15.365**, de 04 junho de 2013. Altera dispositivo da Lei nº 14.869, de 25 de janeiro de 2011.

COL. **Relatório Final do Comitê Organizador Local**. Rio de Janeiro, 2014.

COTTLE, Eddie; CAPELA, Paulo; MEIRINHO, André Furlan. Informações à edição brasileira. In: COTTLE, Eddie (Org.). **Copa do Mundo da África do Sul – um legado para quem?** Trad. Lara Feitas. Florianópolis: Insular, 2014.

CURITIBA. Secopa é extinta com balanço positivo sobre participação de Curitiba. **Agência de Notícias da Prefeitura de Curitiba**, publicado em 15 jul. 2014. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/secopa-e-extinta-com-balanco-positivo-sobre-participacao-de-curitiba/33539>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

D'AGOSTINHO, Rosane. Mobilidade na Copa tem 75% das obras atrasadas ou descartadas. 09 dez. 13. **G1**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/12/mobilidade-na-copa-tem-75-das-obras-atrasadas-ou-descartadas.html>>. Acesso em: 11 nov. 17.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 35.770, de 29 de agosto de 2014. Altera estrutura administrativa que especifica e dá outras providências

ELIAS, Luciano de Oliveira. **Copa do Mundo FIFA 2014: Porto Alegre - desafios e legados**. Apresentação Slides UFRGS. Rio de Janeiro, 2015.

ESTENDER, Antonio Carlos; VOLPI, Almir; FITTIPALDI, Marco Aurélio. O legado da Copa do Mundo em 2014. In: **SIMPOI Anais**. 2011.

FANTÁSTICO. Cada gol na Arena das Dunas na Copa de 2014 saiu a R\$ 400 milhões. 10 set. 17a. **G1**. Fantástico. Disponível em: <<http://g1.globo.com/fantastico/quadros/Cade-O-Dinheiro-Que-tava-Aqui/noticia/2017/09/cada-gol-na-arena-das-dunas-na-copa-de-2014-saiu-por-r-400-milhoes.html>>. Acesso em 12 nov. 2017.

FANTÁSTICO. Fantástico investiga superfaturamento em obras da Copa do Mundo no DF. 29 out. 2017b. **G1**. Fantástico. Disponível em: <<http://g1.globo.com/fantastico/quadros/Cade-O-Dinheiro-Que-tava-Aqui/noticia/2017/10/fantastico-investiga-superfaturamento-em-obras-da-copa-do-mundo-no-df.html>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

FERNANDES, Letícia. Mundial no Brasil: E se passaram sete anos de atrasos e críticas de 2007 a 2014: Da euforia quando a Fifa confirmou o Mundial no país, aos protestos e às obras inacabadas. **O GLOBO**. 12 jun. 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/mundial-no-brasil-se-passaram-sete-anos-de-atrasos-criticas-de-2007-2014-12821281>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

FERNANDEZ, Martin. Tudo igual dentro das 4 linhas: CBF padroniza gramados das Séries A e B. **Globo Esporte**. 12 jan. 2016. São Paulo. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2016/01/tudo-igual-dentro-das-4-linhas-cbf-padroniza-gramados-das-series-e-b.html>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

FIFA. **FIFA World Cup Debrief**. Zurich, 2014.

FIFA. **Financial Report 2014**. 65th FIFA Congress, 28 e 29 maio Zurique, 2015.

G1. GDF extingue Secretaria da Copa, mas mantém todos os cargos. **G1**. Distrito Federal, 01 set. 14. Disponível em: <<http://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/2014/09/gdf-extingue-secretaria-da-copa-mas-mantem-todos-os-cargos.html>>. Acesso em: 31 maio 2017.

G1. Metade dos estádios da Copa tem suspeitas de irregularidades, segundo delações da Odebrecht. **G1**. 14 abr. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/metade-dos-estadios-da-copa-tem-suspeitas-de-irregularidades-segundo-delacoes-da-odebrecht.ghtml>>. Acesso em: 12 nov.2017.

G1 RN. Ex-Ministro Henrique Eduardo Alves é preso em operação da PF. 06 jun. 17. **G1 RN**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/ex-ministro-henrique-eduardo-alves-e-alvo-de-mandado-de-prisao.ghtml>>. Acesso em: 12 nov. 17.

GAY, L.R. **Educational research: compentencier for analysis and application**. Columbus, Ohio: Cherles E. Merril Pub.Co. 1976.

GAZETA DO POVO. Todas as arenas da Copa 2014 têm ligação com empresas investigadas na Lava Jato. 23 mar. 16. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/esportes/copa/2014/todas-as-arenas-da-copa-2014-tem-ligacao-com-empresas-investigadas-na-lava-jato-b9wnz08hwjfuaskl77r5k9kav>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**_ 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNIOR, Gonçalo. Elefantes brancos: estádios da copa pedem socorro. **O Estado de São Paulo**. 29 jan. 17. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,elefantes-brancos-estadios-da-copa-pedem-socorro,70001644556>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

JUSTINO, Guilherme. Porto Alegre terá obras da Copa 2014 depois do Mundial de 2018. 16 fev. 17. **Zero Hora**, Porto Alegre. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/porto-alegre/noticia/2017/02/porto-alegre-tera-obras-da-copa-2014-depois-do-mundial-de-2018-9723188.html>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

MADER, Helena. MP investiga rombo na Terracap após construção do Mané Garrincha. **Correio Brasiliense**. 17 abr. 17. Disponível em: <http://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/cidades/2017/04/17/interna_cidadesdf,588804/mp-investiga-rombo-na-terracap-apos-construcao-do-mane-garrincha.html>. Acesso em: 11 nov. 17.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, Braitner. Isto é uma obra para Copa do Mundo de 2014. **Correio Brasiliense**. 08 mar. 17. Disponível em: <<http://especiais.correiobrasiliense.com.br/1000-dias-depois-copa-2014>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

HALL, C. M. **Hallmark tourist events: impacts, management and planning**. Londres, 1992.

MATO GROSSO. Decreto nº 1, de 02 de janeiro de 2015. Dispõe sobre a modificação de nomenclatura de órgãos da Administração Pública do Estado de Mato Grosso sem aumento de despesas, e dá outras providências.

MINAS GERAIS. Decreto nº 46.289, de 31 de julho de 2013. Dispõe sobre o controle do gasto público.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades consolidada**. Ministério do Esporte. Brasília, dez. 2014.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Matriz de responsabilidades que entre si celebram os entes federativos abaixo nominados com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização da Copa das confederações FIFA 2013 e da COPA do Mundo FIFA 2014**. Ministério do Esporte. 11 out. 2011. Brasília, 2011.

PACE, Tassiana Hille; HARDT, Leticia Peret Antunes. Impactos e legados de megaeventos esportivos: copas do mundo de futebol de 2006, Alemanha, e de 2010, África do Sul. **Business and Management Review**, ISSN: 2047 – 0398, ed. esp., v. 4, n. 10. abr. 2015.

PERNAMBUCO. Decreto nº 40.840, de 27 de junho de 2014. Transfere e redenomina os cargos comissionados e as funções gratificadas que indica.

PORTAL DA COPA. Arena das Dunas recebe certificação LEED de sustentabilidade. 03 fev. 2015. Portal da Copa. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/arena-das-dunas-recebe-certificacao-leed-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

PORTO ALEGRE. Decreto nº 18.800, de 26 de setembro de 2014. Revoga o inc. XXIV do art. 2º do Decreto nº 9.391, de 17 de fevereiro de 1989 – que consolida a Estrutura Geral da Administração Centralizada do Município, lota cargos em Comissão e Funções Gratificadas criados pelas Leis n. 6.309, de 28 de dezembro de 1988, e 6.151, de 13 de julho de 1988, e dá outras providências –, alterando a estrutura organizacional da Administração Centralizada do Município de Porto Alegre; revoga o item 24 do inc. II do Anexo do Decreto nº 8.713, de 31 de janeiro de 1986 – que dispõe sobre os requisitos para provimento de Funções Gratificadas e Cargos em Comissão e dá outras providências – e revoga o item XXIV Anexo do Decreto 11.351 de 3 de novembro de 1995 – que regulamenta a aplicação do artigo 70 da Lei nº 6.309, de 28 de dezembro de 1988.

PREUSS, Holger. Impactos econômicos de megaeventos: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. In: DACOSTA, Lamartine Pereira et al. (Orgs). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 79-90.

RADARDF. Terracap de joelhos: empresa falida faz qualquer negócio para arrumar dinheiro. **RADARDF**. 21 jul. 17. Disponível em: <<http://www.radardf.com.br/terracap-de-joelhos-empresa-falida-faz-qualquer-negocio-para-arrumar-dinheiro/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

RAEDER, Sávio. **Jogos e cidades: ordenamento territorial urbano em sedes de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2010.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 43.621, de 29 de maio de 2012. Altera e consolida, sem aumento de despesa, a estrutura organizacional da secretaria de estado de segurança - SESEG, e dá outras providências.

RIO GRANDE DO NORTE. Decreto nº 21.634, de 15 de abril de 2010. Transforma a Secretaria Extraordinária de Assuntos Institucionais em Secretaria Extraordinária para Assuntos Relativos à Copa do Mundo de 2014 – SECOPA, determina-lhe finalidades básicas e incumbência, remaneja Cargos em Comissão, Funções Gratificadas e dá outras providências.

REIS, Rômulo Meira Reis. Estádios da Copa do Mundo FIFA 2014: e agora como aproveitá-los. In: DESLANDES, Andrea; DACOSTA, Lamartine; MIRAGAYA, Ana. (Orgs.). **Futuro dos megaeventos esportivos – inovações pós Copa 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016**. Rio de Janeiro: Engenho, Arte e Cultura, 2015. p. 330-343.

REIS, Rômulo Meira; TELLES, Silvio de Cássio Costa; DaCOSTA, Lamartine Pereira. Estádios da Copa de 2014: perspectivas de um legado. **Revista Pensar a Prática**, Goiânia, v.16, n.2, p.566-582, abr./jun. 2013.

SÃO PAULO. Copa do Mundo 2014: ações da Prefeitura de São Paulo. **12ª Câmara Temática de Transparência – Copa 2014**. São Paulo, 2014.

SEGALLA, Vinícius. Só uma das 12 cidades-sede da Copa entregou principal obra até agora. 17 nov. 2011, **UOL**, São Paulo. Disponível em: <<https://esporte.uol.com.br/futebol/listas/so-uma-das-12-cidades-sede-da-copa-entregou-principal-obra-ate-agora.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

UOL. Maracanã, um templo do futebol brasileiro, largado à própria sorte. UOL Esporte. 20 jan. 2017. Disponível em: <<https://esporte.uol.com.br/ultimas-noticias/afp/2017/01/20/maracana-templo-do-futebol-brasileiro-largado-a-propria-sorte.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da realização desta tese, o foco central consistiu em investigar a seguinte questão: como se desenvolveu a gestão e quais foram os legados do megaevento esportivo Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™? Assim, buscou-se responder a tal investida configurando três artigos segmentados pelos períodos temporais – pré-evento (fase de candidatura), evento e pós-evento –, uma vez que esses períodos naturalmente apresentam características diferentes de análise, propiciando visões diferentes de análise.

Então, adotamos o mesmo tipo de metodologia para os três artigos. Dessa maneira, trabalhamos com dados primários, coletados através de entrevistas estruturadas tipo guiadas cedidas por informantes de elite, e também com dados secundários, angariados por meio das técnicas da pesquisa bibliográfica e documental. No passo seguinte, o tratamento dos dados, seguimos as recomendações de Barin (2011) prescritas pela análise de conteúdo, portanto os dados primários serviram como base para análise e discussões, proporcionando a produção de inferências, as quais são sustentadas ou mesmo contraditas no texto, com auxílio dos dados secundários.

No artigo 1, intitulado **Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ na candidatura**, o delimitador temporal foi determinado entre os anos de 2003 a 2007, precisamente até a nomeação do Brasil como vencedor do processo de candidatura. Nesse contexto, afirmamos que a gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014 se desenvolveu com aspirações e anseios da CBF em realizar o evento, fazendo com que a entidade agisse de maneira independente dentro de seus interesses, seguida da aproximação ao Governo, que por sua vez aliou a estratégica política de promoção da imagem do País à oportunidade de tornar-se sede.

Além disso, houve a possibilidade de identificarmos duas organizações fundamentais pela candidatura do Brasil: primeiramente, o Governo Federal, com uma estrutura organizacional denominada Grupo de Trabalho Interministerial, o qual era composto por oito ministérios; e, em segundo lugar, a CBF, a qual, que aceitamos como hipótese que a mesma tenha tido uma estrutura organizacional

enxuta e restrita a poucas pessoas, lideradas por Joana Havelange, filha do então presidente, Ricardo Terra Teixeira.

O processo de candidatura se desenvolveu através da consolidação de interesses individuais da FIFA, da CBF e do Governo. Enquanto a FIFA atuava sob o argumento da estratégia política de difundir o futebol em todos os continentes e visava lucros com seu evento, a CBF buscava autopromoção e prestígio; já o Governo aproveitou a oportunidade para efetivar a estratégia política e de promoção da imagem do País e ações governamentais. Todo esse processo foi alicerçado por muitas discussões restritas somente a essas três entidades, sobretudo o Governo e a CBF.

Esse cenário não permitiu o estabelecimento de prioridades e legados, uma vez que, no *bid* encaminhado à FIFA, o Brasil ofertava 18 cidades candidatas a sedes com suas respectivas arenas. Tal situação deixou um hiato de indefinições para obras de infraestrutura, orçamentos e locais que receberiam o evento até o ano de 2011, quando se iniciou a divulgação de obras e cidades escolhidas, após entendimento entre CBF e FIFA na definição das sedes.

Ressaltamos a ausência do *bid* brasileiro na base de dados, apesar de tentarmos ter tido acesso ao documento. Contudo, acreditamos que, nas futuras candidaturas para Copa do Mundo FIFA, a publicação do *bid* de qualquer candidato seja obrigatória.

Quanto à gestão no pré-evento, as dificuldades permeiam planejamento, elaboração de projetos e visão de longo prazo, diante de uma gestão pública pouco integrada e da inexperiência brasileira com o processo de candidatura para a captação de megaeventos. Sobre os legados, detectamos a vivência e aprendizagem com o processo de candidatura até a conquista do evento.

O segundo artigo da tese, intitulado **Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ no evento**, foi concebido entre mês de outubro de 2007 (após o anúncio da vitória do Brasil) até o fim da Copa, em julho de 2014, em que observamos uma gestão estabelecida entre FIFA, COL e Governo, não havendo nenhum grau de hierarquia entre as organizações, mas sim interesses e atribuições (tarefas) diferentes em relação ao evento.

Assim resumem-se as atribuições de cada organização:

FIFA: acomodações e logística (equipes, convidados, funcionários e autoridades), venda exclusiva de ingressos, tecnologia da informação, direitos de

transmissão, design do evento, bebidas e alimentação, e acompanhamento de obras.

COL: relações institucionais, segurança, assessoria jurídica, protocolo e cerimonial, tecnologia, transmissão (operações), comunicação, serviços Copa, logística (dentro do país) e competições.

Governo: 11 garantias, infraestrutura para todo o evento, matriz de responsabilidades, investimentos/custos e financiamentos.

As atribuições citadas eram uma espécie de “pano de fundo” para assegurar interesses. Nessa dinâmica, a FIFA visava lucro, interesses comerciais para parceiros e patrocinadores, e a imagem do evento; o COL, agente executivo da FIFA, tinha que operar para o sucesso do evento a serviço da FIFA; e o Governo seguia seu próprio viés político, pois a Copa também se tratava de uma estratégia de governo.

Com o trabalho em conjunto, os saldos finais foram:

FIFA: lucro de US\$ 141 milhões em 2014;

COL: gastos regulados pela FIFA, estimados em torno de US\$ 15 milhões;

Governo: gasto/investimento total de R\$ 27,12 bilhões, que apresenta ainda resultados duvidosos. Destes, R\$ 8,38 bilhões foram consumidos nas 12 arenas, legado tangível com mais aspectos negativos do que positivos até então, principalmente devido ao índice de 25% de aumento nos preços das arenas entre os anos de 2011 e 2014.

No último artigo, **Gestão e Legados da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ pós-evento**, o lapso temporal do estudo inicia-se a partir da segunda quinzena de julho de 2014 e vai até outubro de 2017. Nessa proposta, podemos identificar a desmobilização das estruturas organizacionais da FIFA, do COL e do Governo, em que os primeiros realizaram pagamentos, cumpriram contratos, dispensaram pessoal, até encerrarem por completo suas operações. Entretanto, na esfera do Governo Federal, o CGCOPA e o GECOPA não tiveram sua desmobilização formalizada, e, em níveis estaduais/municipais, os norteadores foram os interesses pessoais de cada esfera governamental, fazendo com que cargos temporários fossem aproveitados em definitivo e secretarias fossem desfeitas dois ou três anos após a Copa.

Apesar de existir certa preocupação do Governo Federal em “ser transparente” em relação às contas pagas pela Copa reveladas na Matriz de

Responsabilidades em suas áreas de atuação, cabe-nos esclarecer que não há qualquer prestação de contas dos gastos de R\$ 27,12 bilhões, apenas a exibição de valores finais das obras.

Isso posto, o Brasil ainda possui obras que sequer foram – ou serão – entregues após a Copa do Mundo FIFA 2018 Rússia, como são os casos apresentados na capital Porto Alegre/RS. Detalhe importante: trata-se de obras orçadas, empenhadas e não entregues, que estão sendo executadas a um valor final superior ao estipulado pela Matriz de Responsabilidades de 2014.

Em termos de legados deixados, destacamos:

a) o legado da imagem do país, traduzido pela capacidade de realizar o evento e se superar;

b) o legado do conhecimento, o qual, mesmo intangível, é factual, uma vez que houve um processo de aprendizagem vivenciado pelas pessoas (o qual pode ser esquecido, caso o conhecimento não seja aplicado ou passado adiante), além do conhecimento formatado deixado em atas de reuniões, relatórios, orçamentos, projetos, ofícios, entre outros documentos ainda não revelados.

c) legados do evento si (tangíveis e deixados pelo evento), os quais são revelados por alto gasto de dinheiro público e obras não entregues, mesmo três anos após o evento Copa.

Especificamente sobre as 12 arenas, é notório que esse legado fixa pontos positivos pela infraestrutura física de equipamentos deixados nas arenas, mas que necessitam de gestão e manutenção. Afinal, de que adianta equipamento de primeira com gestão de segunda? Além disso, as 12 arenas têm como auge de pontos negativos os seus respectivos preços abusivos e a falta de prestação de contas, o pouco uso esportivo (sobretudo na Arena da Amazônia e Mané Garrincha), e um cenário precursor de investigações sigilosas conduzidas pela justiça que revelam corrupção, cartéis, fraudes e propinas durante a construção.

Como lições aprendidas, cuidados, sugestões e melhorias, ressaltamos:

- a) Sedar um megaevento do porte de uma Copa do Mundo FIFA é sinônimo de altos custos e investimentos;
- b) A prestação de contas à população, expondo benefícios e malefícios do evento, é essencial;
- c) Transparência com gastos públicos é fundamental;
- d) Atender exigências para sediar o megaevento pode ser complicador;

- e) Considerar, na concepção das arenas, o parâmetro esportivo futuro para o aproveitamento do legado;
- f) Dentro do escopo da Copa para o COL, inserir o desenvolvimento de um relatório final que possa servir com base para a próxima edição, revelando dados, gastos, dificuldades, problemas, impactos e legados, tão logo a competição se encerre;
- g) Inserir, dentro do escopo da Copa para a Federação Nacional de Futebol, um relatório com estudos que mostrem os impactos e legados gerados pela Copa do Mundo FIFA, após três anos da realização do evento, assim como é feito pelo Comitê Olímpico Internacional, por meio do relatório Olympic Games Impact Study.

Concluindo, destacamos o quanto foi desafiador executar esta proposta, a qual exigiu organização, foco, muita leitura e disciplina. Esperamos que os dados expostos, as considerações e as conclusões possam auxiliar novos estudos, guiando perspectivas futuras. Nossa investida aqui trabalhada não esgota o assunto, entretanto permite uma visão abrangente sobre gestão e legados do megaevento Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™. Ainda para o futuro, recomendamos o desenvolvimento de estudos que sigam ações correlatas à temática “gestão e legados da Copa do Mundo FIFA”, tais como:

- a) Estado de manutenção das arenas;
- b) Contratos de construção das arenas e suas respectivas execuções;
- c) Impactos socioculturais da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™;
- d) Perfil do público das arenas durante e após a Copa;
- e) Aspectos de melhorias na saúde da população em relação ao fomento da prática da atividade física;
- f) Aspectos de melhorias na saúde pública pós-copa.

APÊNDICE A – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

(1º via – Participante)


**UNIVERSIDADE
DO BRASIL**
 UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

Caro entrevistado(a) _____,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: “Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento”. Neste estudo, a questão problema é “Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014?” Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista não estruturada do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados

somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone (21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br;

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.

Data: ____/____/____

Entrevistado

Data: ____/____/____

Pesquisador

APÊNDICE B - Script/roteiro com entrevistado Ricardo Trade

Situar o entrevistado diante da problematização da pesquisa.

- 1) Poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram suas funções na Copa do Mundo FIFA 2014 e em quais fases do evento atuou?
- 2) Sabe-se que sediar uma Copa do Mundo é algo complexo e que exige muitos detalhes para atender as exigências FIFA. Nesse contexto, poderia explicar como foi composto o processo de candidatura?
- 3) Após vencer a concorrência para sediar a Copa, como foi montada a estrutura para gerenciar o evento?
- 4) Quando a figura do COL passou a existir?
- 5) Quais foram exatamente as atividades/responsabilidades do COL para Copa do Mundo FIFA 2014?
- 6) Como se desenvolveu o planejamento para receber, executar e para o pós-evento? Neste houve muitos ajustes ao longo do processo?
- 7) Quais foram as responsabilidades do COL no planejamento do evento?
- 8) Existia alguma configuração hierárquica (organograma)?
- 9) Essa configuração foi desenvolvida para gerenciar especificamente a Copa no Brasil ou segue algum modelo de copas anteriores?
- 10) Poderia explicar nessa estrutura quais eram as atribuições operacionais COL antes, durante e pós-evento?
- 11) Como era a relação entre FIFA, COL e Governo nesse processo?
- 12) Por que o governo brasileiro se inseriu diretamente na gestão do evento?
- 13) As relações em geral melhoraram ou pioram com a inserção do governo diretamente na organização do evento?
- 14) Quando havia discussões em comum – por exemplo, Lei Geral da Copa, investimentos em estádios e cidades-sede –, como se desenvolviam as tomadas de decisão entre FIFA, COL e Governo? Existe algum caso que poderia citar para exemplificar?
- 15) Quais foram as maiores dificuldades encontradas para gerenciar um evento como a Copa do Mundo?
- 16) Quais os legados que a Copa do Mundo deixa para o Brasil?

17) Em termos de legados tangíveis, especificamente em relação às 12 arenas construídas, que legados elas deixam?

18) Poderia fazer um resumo ou descrição sobre como foi gerenciar a Copa do Mundo FIFA 2014?

19) Existe algum outro fator sobre a gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 que gostaria de destacar?

20) Existe algum documento ou material (ofício, organograma, planilhas, memorandos, relatórios, etc.) que possa ser cedido para contribuir com a pesquisa?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Ricardo Trade

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro entrevistado(a) Ricardo Avelino Trade,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: "Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento". Neste estudo, a questão problema é "Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

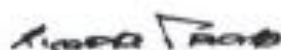
Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone

(21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br;

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.



Ricardo Trade
Entrevistado

Data: 25/03/2016



Rômulo Meira Reis
Pesquisador

Data: 25/03/2016

APÊNDICE D – Entrevista Ricardo Trade (RT) – em 25/04/2016**Entrevistador Rômulo Reis (RR)**

RR: Entrevista com Ricardo Trade, 25 de abril. Bom, professor... vou chama-lo de professor, né (risos), ou você prefere “Baca”? (risos)

RT: Baca.

RR: É... Já o situei sobre a pesquisa... Bom, você poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram as suas funções na Copa do Mundo de 2014?

RT: Eu iniciei como Diretor de Operações né, e isso... é... me levou a cuidar da montagem do Comitê Organizador, a Joana era a Diretora Administrativa é, desculpa, de Marketing é... e, mas passo a passo a FIFA foi me colocando como o *CEO* da Organização, então enquanto eu montava uma estrutura de operações, passo a passo eu fui montando uma estrutura administrativa junto com a Joana e, ao final, eu passei o *CEO*, quer dizer o Gestor Administrativo do Comitê é... onde, teoricamente nós tínhamos três diretorias embaixo: a de Operações, que continuou comigo, quer dizer, eu acabei acumulando a função, a de Marketing é... com a Joana e... a de Comunicação com o nosso amigo Saint Clair Milesi e, também a de Relações Institucionais com o que o Rogério Caboclo que hoje ta na CBF, que as relações com o mundo do Futebol que foi extremamente importante pra nós. Então eu passei a ser o Gestor é... responsável por toda a interface com a FIFA né, sobre a Copa do Mundo que é uma propriedade dela, a interface com o Governo Federal, a interface com os doze Governadores e os onze Prefeitos, porque Brasília não tem prefeito, só governador, então essa interface e também, claro entre os consultores de estádios e tudo mais, lembrando que nós não construímos estádios, nós tínhamos apenas que passar as recomendações da FIFA, algumas exigências e outras recomendações, pra que ela é... realizasse aqui a Copa do Mundo da melhor forma possível. Então esse foi o meu papel, um papel com 1.348 funcionários ao final, muito bacana, um número é... eu to falando separado pelas cidades e tal, um Comitê que tinha 8 (mil) m² inclusive neste local aqui, nós tínhamos uma sede bem bacana e diferentemente dos Jogos Olímpicos, esse é um ponto até a ser

destacado. Assim que obtive a minha equipe de... podendo colocar minha equipe de áreas funcionais, vamos dizer catering, alimentação, transporte, hospedagem, estádios, operação de estádios, serviço aos espectadores, segurança é... tecnologia, assim que eu pude ter os meu *experts* nessas áreas, nós sentamos com a FIFA e refizemos o orçamento que tinha sido feito em 2009, me parece que através do Langoni, que era o presidente do Banco Central, nós refizemos o orçamento, então com isso a minha área pediu a FIFA exatamente o que ela precisava, então eu tive a felicidade, isso foi revisto depois em 2013, aumentou um pouco, nós tivemos a felicidade de ter todo dinheiro privado necessário para operação da Copa do Mundo, eu não precisei ficar às vésperas da Copa do Mundo tendo que vender propriedade de Marketing ou vender ingressos pra poder entregar a Copa na melhor qualidade possível, isso já tava garantido pra mim no orçamento que a FIFA me dava, isso foi muito bom e claro, isso foi controlado com mão de ferro pela Ernst & Young que assinava o nosso lado qualquer cheque que a gente dava, a Ernst & Young era contratada pela FIFA e não por nós, então ela era o... vamos dizer o... observador do nosso cofre...

RR: Era o fiscal imediato.

RT: Imediato, assinava junto, isso foi muito bom... porque trouxe uma tranquilidade pra nós no pós Copa né, de que qualquer dinheiro gasto, mesmo sendo privado, ele teve três propostas, ele não teve uma empresa dum funcionário participando, de um parente ou de um alguém em momento algum... a ética foi preservada o tempo inteiro, mesmo que fosse na força da própria observação da Ernst & Young, mas isso foi muito tranquilo pra mim como Gestor pra poder ta tranquilo no pós Copa.

RR: Você consegue explicar, talvez memória é... como é que foi composto o processo de Candidatura do Brasil?

RT: Não, eu não sei porque não tava aqui... é... inclusive eu depois na... quando eu, teve um certo momento quanto nós saímos é... do país pra defender um pouquinho a Copa, depois tinha um pouquinho de crítica sobre as doze sedes, eu dizia sempre, eu, Ronaldo, Bebeto, “olha, nós não estávamos aqui quando houve a escolha por doze sedes, não fomos nós que escolhemos, mas eu acho interessante você ter sim,

mostrar que o Brasil não é só Rio de Janeiro, o Brasil, isso vai falar lá na frente, o Brasil é também Manaus, o Brasil é também o Pantanal, o Brasil é também o Sul, o Brasil é também, são também as praias do Nordeste”, então um pouquinho dessa filosofia até meio elitista de que Rio, São Paulo é que é o país, não é o país mais, o país mudou completamente né, então acho que esse era um ponto importante de governo de mostrar o país, agora como foi a Candidatura, não teve, pelo meu conhecimento, não teve concorrente, o Brasil foi escolhido porque era o momento de trazer pro lado de cá, pra América do Sul novamente, havia o Ricardo com uma força enorme junto à FIFA, Ricardo Teixeira como Gestor da CBF, havia os resultados da Seleção Brasileira que nos capacitavam, havia um país em crescimento né, que acho que trouxe sim, um país em desenvolvimento, que trouxe essa visão de trazer a Copa do Mundo pro país, pra uma região em ascendência, acho que, ACHO, volto a dizer, não tava lá, agora não houve concorrente, não houve ninguém naquele momento, não houve um bid como houve pros Jogos Olímpicos que eu participei totalmente, que eu era Diretor de Operações do bid de 2016 junto com Luís Malaia, então não houve um bid.

RR: (Talvez) porque os Colombianos ameaçaram, mas depois não entraram com a Candidatura na época, não houve um bid realmente, foi um candidato único que só montou o evento pra receber. Quando que a figura do COL passou realmente a existir, quando que o COL, digamos assim, abriu as portas?

RT: Eu... eu também não tava aqui, mas ele abriu as portas em 2009 e passou a ter orçamento próprio em 2009, antes ele era um braço da CBF junto a FIFA e... com isso o COL passou a ter uma estrutura bem enxuta, liderada pela Joana Havelange, que é a filha do Ricardo, Joana Teixeira Havelange, uma profissional de gabarito, posso dizer que... sem medo de errar... que me ajudou demais na realização da Copa do Mundo e que montou uma estrutura pequena pra ter essa primeira relação com a FIFA, mas foi em 2009.

RR: Quais foram exatamente as atividades e responsabilidades do COL para com a Copa 2014?

RT: É... em 2010 o Ricardo me chamou e nós... nós costumamos dizer que... nós éramos o... vamos dizer... é... quem ia montar o palco pro show acontecer né, então toda, a gente pode chamar assim de interface é... tem uma expressão de... que a gente usa muito em tecnologia o “integrador” né, nós éramos o “integrador” de governos, FIFA, cidades né, estádios em construção... pra que a gente pudesse fazer a operação da Copa funcionar, então esse papel de integrador, eu acho que define bem o nosso papel, apesar de que nós tínhamos coisas que era o nosso dedo, não só na integração, mas era na operação, por exemplo, serviços aos espectadores dentro dos estádios, tudo DENTRO dos estádios era nosso, então, mas de qualquer maneira, vamos dar um exemplo do Rio, eu integrava o que que é o serviço ao espectador na porta do metrô, esse não era meu, esse era o estado que fazia, então alguém lá esperando o cara e falando “pega esta rampa aqui pra você chegar no estádio” isso era governo, alguém da segurança ali, sentado ali, tomando conta daquela rampa, isso era governo, integrado com a minha equipe que quando o cara se aproximava do estádio recebia e falava “entra por aqui”, “seu ingresso é esse”, “por favor alimente-se ali”, “sente aqui”, “pinte o rosto aqui”, então esse show todo nós preparávamos sempre nessa integração, mas tinham coisas que eram responsabilidade totalmente nossa, por exemplo, a... a... transporte, é nosso, mas integrado com o transporte da cidade, então havia integração, todo transporte das delegações, transporte dos árbitros, transporte por avião das delegações nós alugamos 5 aviões pra transportar as delegações, durante a Copa do Mundo, isso era nossa responsabilidade, mas eu tinha que estar alinhado com as autoridades aeroportuárias, eu tinha que estar alinhado com a cidade no trânsito quando eu chegasse com os batedores, eu tinha que estar alinhado com a segurança, qual o caminho melhor com os batedores pra passar, mas chegava no estádio, lá dentro era minha responsabilidade de cuidar deles de segurança privada, a saúde dentro do estádio era minha responsabilidade, mas externamente não é minha, quer dizer, eu dentro do estádio, dentro do hotel, dentro do centro de treinamento a saúde era minha, eu tinha médicos, eu tinha ambulância preparada, eu tinha ambulância no hotel da FIFA, eu tinha plano de saúde pra atender todo mundo, voluntários, funcionários, todo mundo, mas a partir do momento que um espectador sofria algo que ele tinha que ser transportado pra um hospital, aí a responsabilidade é pública ele ia pra um hospital público, ou do seu plano de saúde, mas lá dentro do estádio, responsabilidade minha privada. Então todas as

responsabilidades que eram minhas, mas eram operações mesmo, dentro do estádio, mas eu era integrador porque nenhuma atividade minha podia deixar de falar com toda atividade da cidade, se eu vou voar eu tenho que falar com a autoridade aeroportuária, com o operador do aeroporto, com a segurança aérea, com CINDACTA, com tudo isso.

RR: Como é que se desenvolveu o planejamento pra executar, pra receber, pra executar e até mesmo pro pós-evento, como é que esse planejamento se desenvolveu?

RT: É, nós tínhamos uma área de planejamento né, claro, essa área vinha com uma integração muito grande num (*PMO*) com a FIFA, nós tínhamos um *project planning* com a FIFA, onde nós tínhamos o que ia acontecer a cada momento e acompanhamento disso né, então, até pela experiência dela aliada ao que eu te falei informalmente aqui, a nossa experiência que nós aprendemos muito com a organização dos Jogos Pan-Americanos, eu costumo dizer que o Nuzman nos deu um mestrado gratuito, à maioria dos funcionários que estavam na Copa do Mundo, eu, inclusive, aprendi muito na execução de grandes eventos com isso, então a partir daí nós fizemos um planejamento e a... o Ministério do Esporte teve um papel fundamental nisso como... porque o Ministério do Esporte ele, num certo momento, com a entrada do Aldo, ele se juntou a nós com o Luís Fernandes pra colocar cidades no planejamento operacional, a gente fazia fórum de operação com a cidades, de novo, pra fazer essa integração da minha operação com a deles, então esse planejamento foi muito bem feito e foi cumprido, e o pós Copa, havia toda uma preocupação nossa, até com o aprendizado da Copa do Mundo, eu falei muito com o Danny Jordan que é o *CEO* da Copa do Mundo na África do Sul, ele costumava me falar “olha, pensa no depois, lembra, por exemplo, que os estádios vão ter que quebrar elevador, vai quebrar um camarote, você vai ter que pagar isso depois pra devolver como você recebeu né” e aí nós fizemos um trabalho bem bacana baseado nisso dele, contratamos a Ernst & Young criamos uma plataforma onde a gente fotografou tudo quando nós recebemos e onde na devolução nós também fotografamos e aí sim é... pagamos o que é que tinha sido quebrado por nós, nem sempre por nós, as vezes por um fornecedor meu que entrou com carrinho de Coca-Cola dentro do elevador e quebrou, mas a responsabilidade é minha, então nossa

obrigação foi entregar como nós recebemos, isso é muito bacana, porque a FIFA deixou eu ter recursos pra isso, tava no meu orçamento pra eu pagar, então a gente pensou no pós, vamos devolver como está, aí sim não é nossa responsabilidade, mas como cidadão a gente pensou sempre no pós Copa, no quê que poderia ficar de legado, não to falando de obras físicas, nós não tínhamos a obrigação de controlar as obras da Copa do Mundo, mas a gente controlava as obras da Copa do Mundo, não... “controlava”... a gente tinha um relatório mensal pra FIFA, onde nós tínhamos em cada cidade o status das obras de governo e que poderiam deixar um legado importante, o Jérôme sempre falava assim... chegou um dia lá em... Cuiabá e o Governador falou “poxa... é... nunca 60 obras de infraestrutura na minha cidade, nunca tinha acontecido isso aqui, esse investimento na minha cidade e algumas não vão ficar prontas pra Copa”, mas o Jérôme dizia “pra mim não me interessa, interessa que vai ficar pra cidade como legado” esse é um ponto importante.

RR: Tinha alguma configuração hierárquica... o COL, organograma?

RT: Sim, tem organograma, ta aqui descrito, organograma funcional, muito bem, ele não foi feito por nós no inicio, ele foi feito por uma empresa contratada, (PMP) me parece... não era minha época em 2009, mas quando eu cheguei até pela experiência dos Jogos Pan-Americanos a gente remontou o Comitê Organizador, submeteu a FIFA e foi aprovado, então o Comitê tinha é... toda uma presidência do presidente da CBF que ele era o dono do COL, então no caso era o Ricardo e depois passou a ser o José Maria Marin e eu como *CEO* no dia a dia, o que ficou bem separado era que a... a CBF passou a ser um dos 32 países a serem atendidos, ela não tinha ingerência na nossa gestão, porque eu tinha que tratar a CBF como um dos países iguais, isso foi muito bacana e o Ricardo nos deu um conselho “não coloque os mesmos funcionários, tenha uma sede separada” tem exatamente essa questão da independência, isso foi muito importante, a gente se reportava, claro, ao presidente Marin, semanalmente através de reuniões ou relatórios, mas muito mais de reuniões presenciais e também se reportava a FIFA em reuniões semanais que a gente tinha uma sala de *videoconference* aqui que a gente fazia e nas visitas a cada 45 dias do Jérôme e da sua equipe, então a gente tinha sim que se reportar ao Governo Fed... ao... ao... a FIFA e claro, uma relação de... não subordinação, mas de colaboração com o Ministério do Esporte que fazia o

papel de integrador entre os doze estados, eu falava com... isso foi bacana, a gente criou o cargo, tentamos que a cidade criasse o modelo, baseado no Pan-americano que era o... o... Comitê um espelho do nosso Comitê, então vamos dizer que tivesse gerente da cidade, eles tinham o gerente da Copa do Mundo em cada cidade, vamos dizer que tivesse um responsável por transporte no Comitê, eles tinham um responsável por transporte na cidade, eles tinham um responsável por segurança nós propusemos e a maioria deles aceitou criar assim, uma secretaria especial da Copa que pra mim esse foi uma gestão de conhecimento legal, essa secretaria especial da Copa se integrava conosco, acho que esse foi um modelo de aprendizado porque, porque fez com que todas as secretarias trabalhassem pro bem comum de um evento, acho que esse é um ponto importante que as cidades, as vezes não sabem fazer por quê, porque o estado, a secretaria de educação pensa nelas, a secretaria de esporte pensa nela, eles nunca pensavam integrados no mesmo objetivo que era o objetivo de trazer o bem pra aquela cidade, então esse foi um legado de aprendizagem bem bacana, de como eles se coordenaram com o Governo Federal pra que isso ocorresse.

RR: Essa configuração que você acabou de explicar... ela foi desenvolvida especificamente pra Copa no Brasil ou vocês receberam um modelo já de alguma Copa anterior?

RT: Não, na verdade ela foi baseada é... num estudo que a... essa empresa contratada em 2009 fez, claro que levou em consideração Copas anteriores, nós tínhamos um consultor que é um fant... cedido pela FIFA chamado Jim Brown que era o Diretor de competições da FIFA anteriormente que tinha uma experiência enorme foram 8 anos dentro da FIFA, o Jim Brown nos ajudou na configuração deste, ele era o nosso consultor e da FIFA e ele passou a nos ajudar de mais a... entender o que que era necessário, a montar a estrutura na cidade, a montar o contraparte em cada cidade, a montar o contraparte na FIFA, se eu tinha um cara de Marketing, a FIFA tinha um, se eu tinha um cara de transporte a FIFA tinha um e depois a gente estendia isso pra cidade isso foi montado especificamente para esta Copa do Mundo eu acho que a FIFA vai copiar bastante o modelo do que a gente fez.

RR: É o que você chama de “duplo reporte”?

RT: Duplo reporte, aí tinha aquela questão lá, na minha cidade, o meu... o meu... tinha o gerente de cidade né, que nós chamamos *venue manager* então, vamos dizer que aqui no Rio fosse o Miranda que tomava conta da cidade como um todo né, e o funcionário de... vamos dizer, de transporte do Rio de Janeiro, se reportava ao Miranda, mas se reportava a minha diretora de transporte aqui no Rio também, então havia esse duplo reporte é... sendo feito.

RR: Como é que era a relação FIFA, COL e Governo no processo inteiro da gestão da Copa?

RT: Foi uma relação sensacional de colaboração o tempo inteiro... claro que no início, assim que o Luís Fernandes entrou junto com o Aldo, ainda teve algumas... algumas, vamos dizer batemos cabeça um pouquinho e no papel de cada um, acho que esse é um ponto importante, na hora que você está começando uma relação, mas durante um certo momento eu posso dizer assim, eu não tomava uma atitude sem falar com o Luis Fernandes, sem falar com o Jérôme, nós três principalmente, o Luís Fernandes, eu e o Jérôme claro, sempre comunicando ao Marinho o que que ia ser feito, o que que não ia, mas nós tomamos as decisões operacionais em conjunto, de uma forma muito interessante, a gente viajava, por exemplo, quando o Jérôme vinha pra cá e a gente viajava no mesmo avião do Jérôme, nós três pra todas as visitas, discutíamos os assuntos dentro do avião quando a gente ia conversar com o governador, com o prefeito, nós tínhamos tudo muito bem elaborado então, era uma relação de colaboração imensa e não tinha, vamos dizer, uma coisa que eu acho que tem que importar é não ter protagonismo, não sou eu o COL que ta realizando a Copa, não é o Governo Federal que ta realizando a Copa, não é a cidade, somos nós, nós em conjunto com a FIFA estamos realizando a Copa, este entendimento foi passado pra toda a minha equipe também pra que não tivesse o “*nose (up)*” que nós chamamos de o nariz pra cima, isso ajudou de mais a todo mundo falar “olha a Copa é de todo mundo, nós vamos fazer a Copa” e fizemos.

RR: Por que o Governo Brasileiro inseriu alguém diretamente na gestão do evento, aí eu me refiro especificamente a função do Luís Fernandes?

RT: Não, ele não inseriu ninguém especificamente na gestão do evento, não tava no Comitê, não ficava no nosso dia a dia aqui, em momento alguém teve acento no Comitê Organizador, ele participava das reuniões de *board* que nós chamamos, então foi combinado isso, que ele faria parte do *board* da... da... como se fosse um conselho que se reunia a cada 45 dias e foi fantástica a participação dele, agora a partir de sentar no *board* é claro que decisões dia a dia passamos a tomar em conjunto “Luís... eu to...” sei lá “eu to com receio que é...” sei lá “possa haver manifestação em tal lugar, vamos falar com o Ministro da Defesa?”, o Luís era o cara que falava comigo junto com o Ministro da Defesa ou com o... o... o... General lá que tomava conta, tivemos uma reunião “olha Luís, eu preciso ir ao... botar salas operacionais nossas em todos os aeroportos do Brasil”, “Luís você põe alguém da sua equipe pra nos acompanhar nessa visita ao Presidente da Infraero?” ele pegou e botou o Joel que era o braço direito dele, fomos lá junto, to mostrando momentos de integração a... o... o programa de voluntários do Governo que vai ser feito fora do estádio tem que falar com o nosso programa, “quem da sua equipe vai falar com a minha?” então, este entrosamento foi muito bom, mas de novo, ele cuidou do Governo Federal, ele cuidou de integrar conosco, ele não integrou da nossa gestão do dia a dia EM NENHUM MOMENTO.

RR: Então com esse *board* do Luís Fernandes as relações melhoraram ou pioraram?

RT: Melhoraram muito, foi muito, pra nós, ter alguém sentando no... na... no... no *board* foi de excelente ... decisão.

RR: Quando havia discussões em comum...

RT: Porque... porque o que que acontece, se você tem, vamos dizer, são 39 ministérios hoje, é isso? Na época eram menos...

RR: Na época eram mais, a Dilma que deu uma cortada agora (risos)...

RT: Imagina você falar com 39 ministérios, eu tinha que ter alguém no Governo pra eu falar né, a FIFA eu teria que falar com 1 só, então essa... a Presidente Dilma ter dado ao Ministério do Esporte a prerrogativa de ser o interlocutor cos outros, facilitava demais pra mim, se eu precisasse falar sobre justiça eu ia falar com o...

RR: Ministério do Esporte...

RT: Ministério do Esporte ele falava lá, se eu precisasse falar com Defesa, se eu precisasse falar com transporte, se eu precisasse falar com saúde, ficou muito mais fácil.

RR: Foi um agente facilitador.

RT: Demais. E até pela pessoa dele, falava inglês fluente, nível classe "AA", sem... é... vamos dizer nem ele nem o Aldo, por incrível que pareça você falar assim que é do PCdoB, mas é que às vezes a gente tem essa, não tinha nenhum é... viés ideológico, era puramente "vamos entregar o melhor pro Brasil", isso foi muito bacana, aliás ele é um *gentleman*, um gênio, Aldo Ribeiro.

RR: Quando havia discussões em comum como, por exemplo, a lei geral da Copa, os investimentos em (estádio), cidade sede, como é que se desenvolviam essas tomadas de decisão entre FIFA, COL e o Governo?

RT: Algumas delas foram tomadas antes da minha entrada, volto a dizer, a lei geral da Copa antes e tal, mas depois todas foram colocadas na mesa, sentados juntos e "olha, eu preciso ter isenção de impostos", nós até como COL éramos contra, nós não queríamos isenção de impostos né, que era uma filosofia do Ricardo, de trabalhar somente com o dinheiro público e a partir do momento que você tem isenção, você passa a ter dinheiro público né, porque é isenção, então o Ricardo nunca quis e a gente sempre batalhou por isso então nós recolhemos todos os impostos, foi uma decisão do COL de recolher todos os impostos necessários, a FIFA tinha um certo receio em razão de talvez lá no futuro quisessem cobrar os impostos dos ingressos e isso fosse um valor milionário então ela exigia que fosse

dessa forma e tava no... no... no acordo lá, então foi feito, vamos dizer... transporte público, eu sempre falava com a FIFA, tava lá no caderno de encargos e todas as cidades assinaram, nós daremos transporte público gratuito pra quem tem ingresso e pra quem tem é... vou dar um exemplo aqui dessa integração e pra quem é voluntário, que que nós fizemos no final, sentamos nós, FIFA, Governo e nós, falamos “vamos fazer o seguinte”, transporte público no Brasil não é público é concessão então isso vai ter custo né, então vamos fazer o seguinte, transporte pra quem tem o ingresso não, não vai ser gratuito, quem... a cidade que quiser dar, que de, então algumas deram *shuttle* saindo do aeroporto indo pro estádio, algumas criaram sistemas de transporte desse tipo, mas o transporte de voluntários não, este tem que ser gratuito, vamos bater nisso, mas de novo, então isso foi muito bacana, foi uma decisão em conjunto nossa que a FIFA mesmo abriu mão de não colocar no ingresso, não tava mais no ingresso “você de posse desse ingresso, você tem direito...” como tava lá na África do Sul, a transporte público gratuito, não tava então foi uma decisão que nós tomamos em conjunto, então foram decisões colegiadas muito interessantes ta, agora, no caso de específica, como eu fiz ainda e a FIFA aceitou, olha que bacana, o transporte público, que que eu fiz, eu guardei no meu orçamento, porque caso alguma das cidades fosse forçada pelo ministério público a dizer “não pode dar transporte público pros voluntários” eu tinha esse dinheiro pra pagar isso, entendeu? Então eu sabia que eu não ia passar dificuldades, tudo pelas minhas experiências do próprio Pan, que nós tivemos dificuldade enorme até o último minuto de conseguir gratuidade pro transporte de voluntários durante o Pan, então eu reservei ele no orçamento, convenci a FIFA, pelo meu conhecimento de país de que nós devíamos manter isso no meu orçamento, dito e feito, tivemos que algumas cidades pagaram o transporte de voluntários.

RR: Mas pelo menos você tinha contingência pra atender...

RT: Eu tinha contingência pra isso.

RR: Se você não tivesse essa contingência você ia ter que tirar de algum outro lugar e diminuir de outro...

RT: Essa é uma experiência que é um legado de conhecimento enorme.

RR: Quais foram as maiores dificuldades encontradas pra gerenciar um evento como a Copa do Mundo? Principalmente no Brasil né... (risos)

RT: Eu acho que a grande dificuldade, talvez que eu seja extremamente positivo, eu sou uma pessoa muito... positiva ao extremo, a grande dificuldade é o... o... brasileiro e o país acreditar de que nós somos capazes ta? Eu costumo dizer que nós somos os melhores do mundo, eu costumo dizer isso, minha experiência do voleibol antigo, do Pan Americano é... de chegar lá fora e, por exemplo, eu tava num evento no Japão, uma vez na Copa do Mundo no Japão de Voleibol aí o ônibus chegou atrasado e aí o ônibus chegou atrasado... não podia chegar... e aí o nosso técnico Bebeto de Freitas que era “Eu quero ir pro estádio, vamo dar um jeito, vamo dar um jeito” e os japoneses batendo cabeça dizendo “Não, não... tem que esperar o ônibus, tem que esperar o ônibus” eu peguei uma nota de 50 dólares, dei pro Renan e falei “Renan leva 3 no seu... num táxi, ta aqui o endereço em caracteres japoneses, vai de táxi, 50 dólares dá porque eu já testei” “fulano pega um outro taxi” eu tinha notas de 50 dólares e papéis escritos e por que? Porque eu tava preparado, porque eu já tinha vivido no meu país, ninguém ta tão preparado pra isso entendeu... nós temos...

RR: Bom... é... você estava falando das dificuldades...

RT: A não, aí eu acho que... que... que esse acreditar do (nosso)... convencer a todos, eu acho que internamente, no COL nos tínhamos um grupo muito fechado nisso “nós vamos entregar” né, tinha porrada, tinha é... manifestação na rua é... a gente provando pra FIFA, a FIFA as vezes em algum momento “putz isso aqui parece uma guerra civil”...

RR: Titubeou né...

RT: assim... essa questão da “porradaria” lá fora e a gente aqui acreditando então assim, convencer e trazer pra dentro os órgãos públicos, essa pra mim foi uma grande dificuldade, mesmo pro Ministério dos Esportes, os Governantes ou Cidades ou Estados, na minha ótica demoraram a abraçar a Copa do Mundo como algo

interessante, eu não to falando do Governador as vezes ou do Prefeito, mas as vezes duma Secretaria que não abraçava, teve Governador que chegou “Eu quero todo mundo sentado aqui, quero fazer a Copa do Mundo”, o Aldo fez isso, tenho ordem da Presidente pra todos os Ministérios se envolverem, mas até se envolverem, essa é a minha ótica, enquanto o Aldo não trouxe os ministérios pra dentro, enquanto os governantes não trouxeram é... é... as suas secretarias pra dentro, demorou a pegar de, que a Copa era algo que a gente podia tirar melhor e eu acho que aí, a gente teria tido um resultado muito melhor no caso do legado, de obras de infraestrutura, legado de conhecimento e legado de uso do estádio.

RR: O engajamento demorou né?

RT: O engajamento demorou.

RR: Quais são os maiores legados que a Copa deixa pro Brasil?

RT: Na minha opinião é esse legado de conhecimento que eu te falei, quer dizer, de trazer na gestão pública é... exemplos bons de como a gente pode colocar todos a serviço de uma cidade ou de um estádio, acho que isso é um... algo bem bacana.

RR: Você falava dos legados, você parou no conhecimento.

RT: É o legado do conhecimento acho que foi muito importante, até para é... você () pensar acho que pode ter começado nos Jogos Pan-Americanos, desculpe estar repetindo isso, depois no *bid* de 2016, depois nos Jogos Mundiais Militares, que também foi utilizado muito do pessoal que trabalhou no Pan, eu mesmo fiz palestra pro pessoal do exército e tudo e depois a gente... ficou muita gente que está comigo hoje aqui na CBV, está ajudando no Esporte em outras Confederações e a maioria deles está trabalhando hoje pela realização dos Jogos Rio 2016, então esse legado de conhecimento também foi muito importante para sair uma Copa... um Jogos Olímpicos bons no Brasil, o legado de obras de infraestrutura, na minha opinião acho que esse foi um legado bastante importante, vai ter críticas (ao extremo) dizendo que não houve, mas houve né, não houve nenhuma promessa, por exemplo, de no Rio de Janeiro sair metrô, aliás nem pros jogos Olímpicos tinha

metrô pra Barra no projeto ta, foi uma adição que foi feita depois, as pessoas vão dizer “ah, foi prometido” não foi prometido, que eu tava lá, então eu sei o que foi prometido, mas de qualquer maneira as promessas do Rio eram pros Jogos Olímpicos, não pra Copa do Mundo até porque a... o... o Rio de Janeiro talvez tenha um estádio mais bem atendido de transporte público do que outros no país né, metrô e trem na porta do estádio pouquíssimos tem, então o Rio não precisava os outros a preocupação da FIFA era sempre com o acesso ao estádio né, mas o restante eles aproveitaram para fazer outras obras, então quem pode aproveitar e eu costumo dizer aqui que se você for a Cuiabá tem muita coisa que não ta pronta, muita coisa que teve problema de é... eu não vou entrar aqui de controle de TCE, de TCU, não vou entrar em detalhes porque isso foi obras deles, não tem nada a ver com a gente, nunca passou pela gente, mas é... fizeram lá mais de 50 obras de infraestrutura se você for a... a Brasília, aqui o aeroporto de Brasília maravilhoso hoje, primeiro mundo, se você for a São Paulo o aeroporto de primeiro mundo, Recife, aeroporto de primeiro mundo, Belo Horizonte ta virando aeroporto de primeiro mundo, Galeão vai virar o aeroporto de primeiro mundo, então estes legados de transporte de infraestrutura, acho que demorou a entrar em campo a questão de licitação pra poder privatizar os aeroportos, foi uma... acho que ali o Governo poderia antecipar isso um pouco mais e aí teríamos um resultado muito melhor é... agora várias das cidades, Fortaleza com uma série de obras de infraestrutura, Recife que construiu uma cidade da Copa e as obras de infraestrutura pra lá ficaram muito bacana e ainda tem... a cidade não vai por causa de uma Copa do Mundo se redimir de todos os problemas que ela acumulou durante séculos até de planejamento anterior, mas teve muita coisa bacana, Belo Horizonte fez coisas incríveis no legado de infraestrutura com aquele MOVE lá que é o BRT deles que foi criado pra poder atender uma região da população, to falando de estádio não, então assim tem coisas bacanas a serem destacadas, eu tenho todas elas catalogadas, tenho uma apresentação sobre legado, acho que isso é um negócio... que os estados fizeram pra mim depois... tem coisas muito bacanas, então o legado de conhecimento, legado de infraestrutura, os estádios que hoje nós temos 15 estádios modelo é... FIFA aí que traz o espectador mais pra perto, você vê o jogo, você tem iluminação, você tem gramado, você tem um vestiário limpo, você tem áreas limpas, você tem uma área, pra você ter ideia, hoje todos os estádios têm uma área de segurança que não é mais embaixo da arquibancada, é uma sala envidraçada que sentam todos os

órgãos da Defesa Civil olhando pra fora as câmeras e olhando pra dentro pra poder tomar as atitudes de segurança dentro do estádio, então em questão de segurança do estádio melhoraram todas, só que as pessoas vão ver o seguinte “ta sendo usado, não ta sendo usado” porque pra mim teria que ser usado como o Maracanã tava sendo feito logo após aqui com a gestão que tava sendo feito, usaram como privado, usado como gente dando atenção na entrada, você recebendo, esse é o meu sonho, receber na porta, botar pra dentro, falar onde vai sentar, banheiro limpo, comida legal, assistiu o espetáculo bacana, família, filhos nos ombros e depois vai embora pra casa, esse é o meu sonho pro Futebol Brasileiro, talvez ele não tenha se concretizado tanto neste legado então, falei de legado de conhecimento, falei de legado de infraestrutura, falei de legado de estádio, mas sim um pouco de comportamento de público no estádio de... privado, por exemplo, na questão de segurança esse foi um legado, de não ter aquela cultura de cachorro e arma né, aquela cultura da agressividade, não... é um cara desarmado que ta lá atendendo, você vai num teatro, você não tem a polícia dentro do teatro, você tem uma segurança privada, caso haja um crime, alguém agrediu o outro, você chama a polícia, então não é tirar a polícia do estádio, mas é dar ao estádio uma ambiência que você possa voltar levar as famílias, então acho que esse foi pontos que puderam iniciaram o processo de legado sim, falta muito? Falta muito, talvez se nós todos tivéssemos abraçado a Copa do Mundo muito antes isso poderia ter sido melhor. Conceito do acento marcado, isso muito bacana.

RR: Você poderia fazer um resumo ou descrição de sobre como foi gerenciar a Copa do Mundo FIFA, mesmo que breve?

RT: É... brevemente eu poderia dizer... foi uma experiência dos meu sonhos, quer dizer, quem é que poderia sonhar, são poucas as pessoas do mundo, eu... eu... eu... achei lá na CBF outro dia, durante a Copa do Mundo o relatório da Copa do Mundo de 1950... é um papel... papel apagado... amarelado é... eu acho que daqui 50 anos a minha história ta ali com essa Copa do Mundo, com a minha equipe, então assim, trabalhar com equipe esse é o grande segredo né, ser o líder de uma equipe, trabalhar com integração, não querer protagonismo, acho que esse foi o meu... meu... meu trabalho junto a Copa do Mundo e pegando a confiança da FIFA, agora... é um projeto, na minha opinião... magnífico, se você puder pensar que você fez algo

em prol do seu país, eu fiz algo em prol do meu país, na minha cabeça eu posso não ter tido o melhor resultado, mas dentro do que era o COL, as suas, volto a dizer não sou responsável pelo legado de infraestrutura, pelo que que vai fazer com os estádios depois da Copa, não sou eu, não somos nós do COL, mas nós conseguimos dentro disso tudo também influenciar nisso, também fazer as cidades pensarem o legado de infraestrutura, também fazer a CBF pensar no legado de como vai utilizar os estádios depois da Copa, então assim, eu me sinto muito orgulhoso de o país Brasil, o país em desenvolvimento ter realizado uma Copa no mais alto padrão de qualidade, não teve pela FIFA, eu... pra mim o melhor elogio que eu recebi do Jérôme, não to dizendo agora se ele ta ali ou se ele ta aqui, mas ele era o gestor naquele momento, o cara que foi muito correto comigo é... ele acabar a Copa ele olhar pra mim do lado, eu tava do lado dele na área VIP e ele fala assim “*Well done* Baca” é “Bem feito Baca”, pra mim foi o melhor elogio pra mim e de um outro funcionário da FIFA em algum momento quando ele me ligou depois e falou assim “olha eu nunca vi alguém conhecer o país dele, ler o país dele como você sabia ler... pra poder entender” porque às vezes o suíço vem pra cá, pra colocar uma Copa do Mundo e tem que entender um pouquinho, acho que esse papel nós fizemos bem, o nosso Comitê foi isso e o meu grande segredo... foi montar uma equipe técnica e isso eu tenho que agradecer ao Ricardo Teixeira, não posso deixar de fazer porque o Ricardo tem as suas pendências, todos vão criticá-lo seja como for, mas comigo eu não o conheci né, nunca tinha sentado com ele na mesma mesa, ele me buscou lá no COB... me buscou lá pra fazer a Copa do Mundo, alguém indicou pra ele, não sei nem até hoje quem foi, mas ele me chamou e disse “Pode trazer a sua equipe técnica que nós não vamos interferir” e não deixou, nem depois que ele saiu, que houvessem interferência nas indicações técnicas da minha equipe... com isso eu pude montar a equipe dos meus sonhos ponto.

RR: Tem algum outro fator que você lembre aí sobre gestão que você gostaria de destacar?

RT: Ah... acho que eu já falei, é o ponto crucial que é eu... Grande segredo de gestão é saber administrar bem dinheiro né, acho que orçamento é algo que você tem que cumprir à risca é... então essa filosofia de é... orçar direitinho mostrar pra FIFA “olha eu preciso disso, disso, disso” o... o... meu...

RR: Você falava de orçamento.

RT: orçamento, nós pudemos sentar com as áreas funcionais discutimos com a FIFA estressantemente, porque às vezes a FIFA vinha com a filosofia “não, não precisa ter é, por exemplo, um coordenador em cada aeroporto” eu falei “meu amigo...”

RR: Isso aqui é Brasil (risos).

RT: Aqui é Brasil, não é o aeroporto de Zurique, que cai um papel alguém vai ali tira daqui, então... e ta se viajando muito, o brasileiro passou a viajar de avião... então você não conhece o nosso aeroporto, nós precisamos... então nós tivemos que ter embates muito duros, mas este ser duro lá atrás me deixou

RR: Tranquilo...

RT: Com o dinheiro na mão pra eu fazer toda a Copa do Mundo e ainda sobrar 21 milhões que não voltaram, eles estão ainda com a FIFA né, mas tão sendo... não ta com a CBF, ele é dinheiro da FIFA que a FIFA tem no seu caixa pra eventuais despesas adicionais que a Copa possa ter, recursos judiciais, seja lá o que for, mas nós realizamos dentro do orçamento e com sobra, acho que esse foi um grande mérito de gestão, agora, primeiro... pra isso me deixaram orçar bem né, e depois as nossas áreas controlaram muito bem né.

RR: Gastaram bem.

RT: Gastaram bem, acho que esse é o segredo da gestão ter dado certo.

RR: Existe algum documento, material que você possa me passar aí, pra contribuir?

RT: Né isso aí... que eu...

RR: O relatório tem tudo?

RT: Tem tudo, tudo, tudo, tudo que você imaginar de... de... de que possa ser divulgado, é lógico que um dia eu ainda quero fazer um livro, mas aí é uma coisa minha que eu vou fazer, onde eu vou contar bastidores positivos né, que eu quero ter de... de... de contar durante a Copa o que aconteceram, colaboração de pessoas, nada no aspecto negativo, mas... esse documento acho que esclarece tudo, ele tem todas as áreas funcionais, a sua composição, a sua função, os números e fatos de cada uma delas e você, acho que pode acessar isso no site da FIFA que é o documento de transferência de conhecimento para os próximos Jogos Olímpicos, então você veja lá, não sei onde é que tem isso, mas é... se você tiver dificuldade você me manda um email depois que eu tento ver com... ta bom? Mas é um documento que nós fizemos junto com a FIFA, os funcionários do COL, que é um legado de conhecimento incrível e ficou pros próximos eventos ta? Hoje, te digo com uma clareza imensa... Rússia e Catar se beneficiaram demais de tudo que a gente produziu, tudo que a gente entregou, nós não tínhamos o relatório desse da África, nós não tínhamos nada, tínhamos que buscar na África, telefonar, buscar, pegar avião, ir lá, nós não tínhamos e a FIFA não tinha dentro da sua instituição como COI tem como repositório de material técnico, hoje a FIFA já tem graças a nós que também forçamos a ter, então acho que esse foi um legado de conhecimento incrível para o esporte mundial, pra realização de próximas Copas do Mundo, eu sei porque eu tive agora um ano sendo consultor no Catar e eles se valeram demais da nossa documentação.

RR: Professor Ricardo, muito obrigado pela sua colaboração...

RT: Que isso...

RR: Obrigado por ter me recebido aqui na CBV...

RT: Fica tranquilo, te agradeço.

RR: Muito obrigado.

APÊNDICE E – Script/roteiro com entrevistado Fulvio Danilas

Situar o entrevistado diante da problematização da pesquisa.

- 1) Poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram suas funções na Copa do Mundo FIFA 2014 e em quais fases do evento atuou?
- 2) Foi algo surpreendente o Brasil vencer uma candidatura para sediar uma Copa do Mundo FIFA?
- 3) Poderia explicar como é composto o processo de candidatura? Como a FIFA realiza esse critério?
- 4) Quais as exigências mínimas para ser candidato?
- 5) O projeto brasileiro sofreu muitos ajustes até apresentar sua versão final?
- 6) Após o Brasil vencer a concorrência para sediar a Copa, como a FIFA se estruturou para gerenciar o evento? (Sede e Brasil)
- 7) Quais foram as responsabilidades da FIFA nas fases de preparação (antes), durante e pós-evento?
- 8) Poderia explicar quais eram as atribuições operacionais da FIFA antes, durante e pós-evento?
- 9) Existia alguma configuração hierárquica e estrutura organizacional (organograma)?
- 10) Essa configuração foi desenvolvida para gerenciar especificamente a Copa no Brasil ou segue algum modelo de copas anteriores?
- 11) Como era a relação entre FIFA, COL e Governo no gerenciamento do evento?
- 12) Por que o governo brasileiro se inseriu diretamente na gestão do evento?
- 13) As relações em geral melhoraram ou pioram com a inserção do governo diretamente na organização do evento?
- 14) Quando havia discussões em comum, por exemplo, Lei Geral da Copa, investimentos em estádios e cidades-sede, como se desenvolviam as tomadas de decisão entre FIFA, COL e Governo? Existe algum caso que poderia citar para exemplificar?

- 15) Em termos de legados tangíveis, especificamente arenas construídas, quais os legados que essas 12 arenas deixam?
- 16) Quais os legados que a Copa do Mundo FIFA deixa para o Brasil?
- 17) Quais foram as maiores dificuldades encontradas para gerenciar um evento como a Copa do Mundo no Brasil?
- 18) Poderia fazer um resumo ou descrição sobre como foi gerenciar a Copa do Mundo FIFA 2014?
- 19) Existe algum documento ou material (ofício, organograma, planilhas, memorandos, relatórios, etc.) que possa ser cedido para contribuir com a pesquisa?

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Fulvio Danilas

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE
DO BRASIL
UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

Caro entrevistado(a) Fulvio Danilas,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: "Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento". Neste estudo, a questão problema é "Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone (21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br;

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.


 Fulvio Dantas
 Entrevistado

Data: 28/06/2016


 Rômulo Meira Reis
 Pesquisador

Data: 28/06/2016

APÊNDICE G – Entrevista Fulvio Danilas (FD) – em 28/06/2016**Entrevistador Rômulo Reis (RR)**

RR: Fulvio, primeiramente muito obrigado por me receber aqui na CBV, a gente já conversou um pouquinho sobre a proposta da minha pesquisa e eu vou começar com a nossa primeira pergunta: Você poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram as suas funções na Copa do Mundo de 2014 e em que fases do evento você atuou?

FD: Ok, a partir de, eu já trabalhava na FIFA né, desde 2009 e... a partir de 2010, assim que acabou a Copa do Mundo da África do Sul, eu então me desloquei para o Brasil, assumi o cargo de Diretor do escritório da Copa do Mundo da FIFA no Brasil e a principal atribuição era montar o escritório que daria suporte ao COL e a FIFA, fazendo a ligação entre o Comitê Organizador Local e a FIFA em Zurich né, contratando algumas pessoas... de algumas áreas, porque a FIFA decidiu que na Copa do Mundo Brasil, devido a distância e ao fuso horário que é muito diferente ne... de Zurich, deveria haver uma atuação mais presente no Brasil né, do que se fosse, por exemplo, uma Copa do Mundo muito mais próxima, como vai ser o caso da Rússia, apesar de que Moscou não é próxima, Zurich é muito mais próxima do que Rio de Janeiro, não é e... e também pela diferença de fuso horário que é também difícil às vezes né... trabalhar com cinco horas de diferença, então ela resolveu ter uma presença a... física, maior do que em Copas do Mundo anteriores. Então, em primeiro lugar era... era é... interagir com o COL, formar uma equipe que fizesse essa ligação entre as áreas da organização do COL e da FIFA em Zurich.

RR: Foi algo surpreendente o Brasil vencer a candidatura para sediar a Copa?

FD: Não, de maneira alguma... o Brasil, um país com uma enorme tradição no Futebol, um país que tem... é... considerado por muita gente o melhor Futebol do Mundo então... é natural sediar a Copa do Mundo que é um evento que, claro é... visa alcançar o maior número de fãs do Futebol do mundo. Um evento realizado no Brasil tem muitas atrações né, pra esse fã, pra esse torcedor, então nada mais lógico do que trazer a Copa do Mundo para o Brasil.

RR: Você poderia explicar como é que é composto, em linhas gerais, o processo de candidatura o processo pra sediar uma Copa do Mundo?

FD: Ok, essa não é uma área que eu participei diretamente, tem algum conhecimento, vou tentar resumir aqui, então é... a FIFA realiza em processo de candidatura onde inicialmente os países que ... estão aptos a sediar, de acordo com certas regras que não são constantes, às vezes variam, mas no caso da candidatura do Brasil, foi um rodízio de continentes né, que hoje em dia não é exatamente nos mesmos moldes que foi naquela época, então com esse rodízio de continentes, chegou a vez da América do Sul e o Brasil então, é... claro, era o mais forte candidato, mas houve um consenso, eu creio, não participei, mas pelo que eu ouvi, houve um consenso entre os países da CONMEBOL né, da Confederação Sul Americana que decidiram apoiar a candidatura do Brasil, eventualmente a Colômbia resolveu também concorrer com o Brasil, depois acabou desistindo, então foi é... praticamente o Brasil foi candidato único, devido a esse rodízio de continentes e ao fato de que todos os país da América do Sul apoiaram a candidatura do Brasil.

RR: Você se recorda de alguma exigência mínima pra Federação, pra Confederação Nacional ser candidato, algumas exigências ou alguma?

FD: Bom, existe um caderno né, de encargos que é... tem várias exigências, como eu disse, eu não participei diretamente disso, mas certamente o mínimo é ter... oito... estádios de Futebol que, na prática a verdade seriam no mínimo dez né, e o Brasil acabou convencendo a FIFA a realizar a competição com doze estádios, mas essa é exigência mínima né, e ter condições é... por exemplo, na área das comunicações não é, então, por exemplo, ter um exigência mínima é ter dois links de internet que se conectem com o mundo né, pra ter (redundância) então, no caso da África do Sul eu lembro que teve que ser construído um porque a África do Sul só tinha um link que chegava até lá e o Governo teve que dar a garantia que seria construído mais um, aqui no Brasil é... já havia a... essa disponibilidade, mas outra obrigatoriedade é que todos os estádios fossem conectados por links de fibra óptica né, os links que eu to falando são de fibra óptica ne, então o Brasil tem mais do que um, tem no mínimo dois e havia a exigência então de que esses estádios estivessem

conectados por fibra óptica, que não estavam, porque Manaus não tinha conexão por fibra óptica, então houve um compromisso também do Governo Brasileiro né, na candidatura de que todos os estádios estariam conectados e que Manaus passaria a fazer parte, o que na verdade é um grande legado pro país né, o país hoje está todo interligado por fibra óptica, o que é muito interessante para o Brasil sobre vários aspectos né, tecnologia é fundamental para o desenvolvimento.

RR: Quando... eu vi no site da FIFA que existe o *bidding process* né?

FD: Uhum.

RR: E o Brasil fez um projeto, você teve acesso a esse projeto, você teve contato com esse projeto pra candidatura ou não?

FD: Não, porque na época do *bidding process* eu estava... eu não estava trabalhando no Futebol da FIFA ainda e eu só vim a me juntar a FIFA trabalhando diretamente com o Futebol, antes eu trabalhava com o Futebol de areia é... em janeiro de 2009, então aí já tinha acontecido todo o processo, Brasil já tinha sido confirmado, é... eu cheguei a dar uma olhada no que foi preparado, foi um trabalho... eu acredito que muito bem executado de candidatura e de apresentação de documentos, tive algum acesso a isso, mas não... não em muitos detalhes.

RR: Após vencer a concorrência pra sediar a Copa, como que a FIFA se estruturou pra gerenciar o evento? Como que a FIFA atuou pra fazer... você me disse nessa conversa que disse que a FIFA decidiu montar um escritório,

FD: Sim.

RR: Foi logo após a candidatura, como é que isso se desenvolveu?

FD: É, eu tomei conhecimento disso em 2008, quando o secretário geral da FIFA, então Jérôme Valcke me convidou para ser o diretor do escritório da FIFA no Brasil, então foi naquele momento que eu tomei conhecimento que a FIFA tinha intenção de montar um escritório maior do que o que tinha sido feito na África do Sul e os

motivos, que eu já expliquei, e, então essa era uma das estratégias da FIFA né, na organização da Copa do Mundo do Brasil, ou seja, tem uma equipe forte aqui no Brasil atuando diretamente com o COL e o resto da FIFA que ta em Zurique.

RR: Você se recorda quando a FIFA montou o escritório e começou, digamos, a operacionalizar tudo né, na fase de preparação é... basicamente na candidatura e as garantias né, e como é que a FIFA atuou, quais eram as responsabilidades da FIFA durante e no pós-evento, você tem alguma dimensão, você tem alguma recordação disso?

FD: Bom, a FIFA é... ultimamente é responsável por tudo na Copa do Mundo né, então ela detém todos os direitos e tem a obrigação de entregar é... os direitos que ela sede para os patrocinadores e de organizar a competição, garantindo que o torcedor, o espectador de futebol, ele seja atendido nas suas necessidades e também o jogador de futebol, digamos que a FIFA tem vários clientes né, ela é detentora da Copa do Mundo, ela tem que atender vários clientes os jogadores, os atletas, as delegações que são os clientes talvez principais, porque sem eles não existe nada, tem que atender o torcedor que vai ao estádio, tem que atender ao torcedor que tá em casa ou o que esta assistindo a Copa do Mundo através dos meios de comunicação, que hoje em dia são vários, é... tem que atender aos patrocinadores que associam sua marca a imagem do futebol e da Copa do Mundo, então são vários clientes que a FIFA tem que atender, ela é responsável por tudo isso, ela é responsável por coordenar e supervisionar a organização, mesmo naqueles aspectos que não são é... diretamente responsabilidades da FIFA como, por exemplo, segurança... segurança é responsabilidade do país, o país é responsável pela segurança dentro do seu território, seria até infringir normas ou a constituição se a FIFA passasse a ser ela a responsável pela segurança, segurança é uma responsabilidade do país, dos governos né, seja Municipal, Estadual ou Federal, mas a FIFA é... claro, tem que se certificar de que o que está sendo feito pelo Governo vai atender as expectativas e as necessidades da Copa do Mundo pra garantir a segurança de todos os participantes e os visitantes e do público do Futebol em geral que vai até o estádio. Então é... a FIFA tem vários departamentos, várias divisões que dividem essa responsabilidade, eu diria que a cada Copa do Mundo essa responsabilidade aumenta, as demandas aumentam né, hoje em dia

temos aí o crescimento das demandas de segurança devido ao risco de ataques de terroristas, por exemplo, coisa que não acontecia em anos passados e agora se torna uma preocupação muito maior então, a FIFA também tem que se adaptar claro as novas exigências, as novas demandas que vão surgindo e coordenar toda essa organização com os diversos atores, principalmente com o Comitê Organizador que é, na verdade responsável pela organização, a FIFA... ela passa essa responsabilidade ou uma grande parte da sua responsabilidade para o Comitê Organizador né, através de um contrato que é feito com o Comitê Organizador e também é... com o Governo, os diversos níveis de Governo no Brasil, que aliás foi uma das grandes dificuldades de organizar a Copa do Mundo no Brasil, o Brasil tem três níveis de governo, então a FIFA teve que lidar com esses diversos níveis de governo, cada um com as suas responsabilidades e muitas vezes, responsabilidades aí que não ficam muito claras entre eles mesmos né, então isso cria situações que exigem né, um cuidado pra que ao final a FIFA se certifique que tudo vai ser feito dentro da expectativa de todos os participantes, de todos esses clientes aí que ela tem que atender.

RR: No escritório existia alguma configuração hierárquica, alguma estrutura organizacional, um organograma? Você pode descrever um pouquinho disso, só dentro do escritório FIFA Brasil?

FD: É, o nosso escritório é dividido em áreas que replicavam as principais áreas da FIFA em Zurich, então a maior parte dos funcionários da FIFA no Brasil eram da área de marketing, que é uma área que tem que... tem muitas demandas né, tem que atender é... os clientes da FIFA de marketing né, que são os patrocinadores então é... é muito complexo isso as pessoas não imaginam né, a complexidade que existe na área de marketing porque ela tem que atender tanto ao cliente que compra o ingresso que dá direito a hospitalidade né... a hospitalidade no caso ao *catering*, a comida, a bebida lá no evento, um acento especial, um transporte pra chegar lá, então aquele cliente que vai ao estádio... tem que atender a ativação dos patrocinadores, porque os patrocinadores investem uma soma muito grande na Copa do Mundo e investe muito dinheiro em ativação então, por exemplo, tem programas da área de marketing, não vou nem citar muitos porque se não... me estenderia muito, mas, por exemplo, existem programas da Adidas, da Coca-Cola,

de trazerem crianças para o Brasil do exterior para serem... pegador de bola, por exemplo, é um programa da Adidas né, serem aquelas crianças que entram com os jogadores dentro do campo, é um programa da Coca-Cola, só pra citar dois e isso exige um trabalho enorme, porque você imagina trazer menores de idade, do exterior para o Brasil com os responsáveis, os pais ou quem quer que seja, eles passam o dia inteiro durante o jogo da Copa do Mundo, eles ficam lá o dia inteiro então, tem que ter um local pra atender essas crianças, pra entretê-los, pra que elas não fiquem lá... ociosos, pessoas especializadas, inclusive, em atender crianças, tem que atender também os pais né, que vão estar acompanhando essas crianças enfim, são programas muito grandes, complexos e que exigem muita organização então, a área de marketing era a maior área, mas também tinha os funcionários na área de mídia né, justamente que é uma área também muito grande, muito importante, esqueci de mencionar esses clientes aí né, os clientes: televisão e mídia são duas áreas fundamentais, então tinham justamente pessoas da área de televisão e da área de mídia que tinham uma função, várias funções né, por exemplo, na área de mídia existe as pessoas que atendem que... comunicam, sob o ponto de vista da FIFA, a Copa do Mundo... então, *releases* diários sobre vários temas né, desde temas de organização ou falando do futebol em si, regras, enfim, coisas muito interessantes que o público quer saber, então pessoas que tão dedicadas a isso, mas também tem pessoas dentro da área de mídia que estão dedicadas a atender aos profissionais de mídia que vão pro evento, então nós temos é... a Copa do Mundo é um evento muito especial também, pelo fato de que existem milhares de jornalistas do mundo inteiro que vem né, assistir ao evento e eles precisam ter uma infraestrutura enorme, muito diferente do que acontece num jogo de futebol normal, por exemplo, num campeonato brasileiro, você tem, sei lá, vinte, trinta jornalistas que vão lá e tem uma sala lá dentro do estádio, espero que os estádios tenham uma sala pra atender vinte, trinta pessoas, na Copa do Mundo são dois, três mil jornalistas que vem para um estádio, são fotógrafos, são jornalistas dos meios de comunicação e precisa ser montada toda uma estrutura, desde alimentação, transporte e local de trabalho, o jornalista, ele tem que ter conexão de internet de alta velocidade, os fotógrafos que atuam dentro do campo, eles têm, cada um deles tem um cabo de internet de alta velocidade pra que ele possa tirar a foto e imediatamente mandar essa foto para os meios de comunicação do mundo inteiro né, *online*, então toda essa infraestrutura de TI, também exige uma

infraestrutura grande aqui no país-sede então, pra atender a área de TI, a FIFA, ela, na verdade, contrata uma empresa da área de TI que tem que atender diversas demandas, desde a venda de ingressos que é uma coisa muito complexa, o ingresso da Copa do Mundo é vendido no mundo inteiro né, através da internet, então existe um infraestrutura enorme que tem que ser montada pra atender as diversas áreas da organização do evento, que eu mencionei compra de ingressos, mas controle de acesso dos estádios, ele é todo feito pela FIFA, então essa empresa tem que atender isso também e também toda infraestrutura de... comunicação, de links né, pra atender, por exemplo, o que eu mencionei aí... os profissionais de imprensa, você precisa de um cabo, um link de internet pra cada fotógrafo e tem trezentos fotógrafos em torno do campo, então existe uma empresa que é contratada e ela tinha representantes aqui no Brasil também, trabalhavam inclusive na mesma área que... no Rio Centro, que é a MET a empresa que prestou serviço nessa área na Copa do Mundo no Brasil e em outras áreas também ela prestou serviço em outras áreas, então to dando aqui exemplos né, de pessoas na área jurídica claro... precisamos ter advogados aqui, no Brasil, porque existem muitas demandas na área jurídica e com relação as leis brasileiras e... também é... outra área importante que é... defender os direitos de marketing que são em televisão, que são adquiridos pelos nossos parceiros, parceiros da televisão, nossos não, que eu não to mais na FIFA, os parceiros da FIFA de televisão e marketing...

RR: força do hábito...

FD: é... eles têm que ser atendidos é... porque eles compram e pagam pelo seu direito, então a FIFA também tem que defender os direitos desses clientes e contestar... tentativas aí... de patrocinadores que não pagaram por esses direitos de usufruir de certos direitos que não deveriam né, que é o chamado *bush marketing*, então a FIFA tem que ter todo um sistema pra proteger a Copa do Mundo desse marketing de emboscada, são vários profissionais então, que foram contratados nas diversas áreas.

RR: Sem querer abusar da sua boa vontade, você teria um organograma do escritório?

FD: Eu tenho que procurar no meu escritório... no meu...

RR: Seus arquivos...

FD: Nos meus arquivos que estão lá em casa, mas talvez eu tenha.

RR: Tudo bem. É... essa configuração do escritório que você acabou de explicar complexa, bem grande, ela foi desenvolvida só pra Copa no Brasil ou ela segue um modelo de uma Copa anterior, por exemplo, da África ou da Alemanha?

FD: É, na verdade é... esse modelo ele vai crescendo a cada Copa do Mundo então, as demandas vão crescendo e esse modelo vai se desenvolvendo e, como eu disse, no caso do Brasil, pelo fato de estarmos a uma distância grande, um fuso horário diferente, houve a necessidade de ter uma estrutura maior do que vai... talvez aconteça no caso de Moscou, Moscou está... Comitê Organizador Local sediado em Moscou está a três horas de Zurich, não a onze né, como o Rio de Janeiro... Então, a infraestrutura sim, esse modelo, ele cresce e ele se adapta aos novos tempos enfim, essas demandas aí de proteção de direitos é... hoje em dia ela tem que atender aos diversos canais de comunicação então, o marketing de emboscada ele pode acontecer na televisão, na internet, no computador, na telefone celular né, então... claro que a FIFA vai desenvolvendo maneiras... todo detentor de direito, hoje em dia, de grandes eventos tem que lhe dar com isso e como a dimensão da Copa do Mundo só aumenta né, no Brasil aqui foi a maior de todas, atingiu o maior número de pessoas da população do mundo né, então essas demandas também vão crescendo e se adaptando às novas realidades.

RR: Então podemos dizer que o modelo do escritório FIFA segue um padrão, digamos, anterior, mas ele ganhou uma ampliação pra atender, digamos, a demanda Brasil.

FD: É... eu não participei diretamente do escritório da FIFA em outras Copas do Mundo não é, antes de vir para o Brasil eu tava em Zurich é... mas eu sei, por exemplo, que em outras Copas, no caso da Copa da Alemanha, muitas responsabilidades que hoje em dia ou na Copa do Brasil passaram a ser da FIFA,

em outras Copas eram responsabilidades ou até direitos do Comitê Organizador, o fato é que com a responsabilidade da FIFA, a dimensão da Copa do Mundo é cada vez maior, a FIFA também decidiu... ela controlar todos os aspectos da competição então, hoje em dia, a FIFA vende ingresso, por exemplo, na Copa da Alemanha não era a FIFA que vendia ingresso, era o Comitê Organizador Local, todos os direitos da televisão são diretamente comercializados pela FIFA ou quase todos diretamente comercializados pela FIFA, em outras Copas do Mundo a FIFA cedia esses direitos pra outras empresas que comercializavam esses direitos e então pra evitar, inclusive, problemas né, a FIFA resolveu de uns anos pra cá assumir todos ou a maior parte de todas as responsabilidades da Copa do Mundo e isso fez, inclusive, com que a FIFA aumentasse de tamanho o escritório da FIFA lá em Zurich tem é... mais de trezentas pessoas e também claro afetou né, a... o escritório da FIFA no Brasil, nesse caso pelas razões que eu já descrevi.

RR: Beleza. Como é que era a relação entre os três agentes que faziam gerenciamento do evento: a FIFA, o Comitê Organizador Local e o Governo, como é que era essa relação, você tem alguma recordação disso?

FD: Bom, essa relação, eu posso dizer que ela foi é... se modificando ao longo do tempo né, por que...? Porque é um período muito longo de preparação né, então as pessoas vão se conhecendo e passa a ter uma relação mais direta mais pessoal, isso acaba facilitando então, eu diria que do início até chegarmos à realização da Copa do Mundo é... essa relação melhorou bastante então, chegou-se a um nível excelente de colaboração né, teve momentos aí que a relação não foi tão boa, mas no final ela foi muito boa e acabou resultando que a Copa do Mundo foi um sucesso de organização então eu creio que não é fácil para um Governo e mesmo pro Comitê Organizador Local entender a dimensão da Copa do Mundo, então no início, muitas coisas que... as pessoas acham que a FIFA tá exigindo de mais aqui ou ali, muitas vezes nem são nem exigências da FIFA, são recomendações, mas porque que a FIFA recomenda essas coisas dessa maneira, ao final eu creio que grande parte das pessoas que participaram da Copa do Mundo passou a entender um pouco, porque entender tudo é impossível né, um pouco da dimensão da Copa do Mundo... só pelo fato de que ela atinge a maior parte da população do planeta, no final isso é medido então, é... quantas pessoas tiveram algum tipo de exposição à

Copa do Mundo da FIFA, no final a FIFA faz essa avaliação, são bilhões de pessoas que, não que assistiram um jogo completo, mas que de alguma forma receberam alguma informação sobre a Copa do Mundo né, são bilhões e bilhões de pessoas então, pra que tudo isso aconteça é... todo esse processo, toda essa organização é enorme né, e as pessoas que não participam disso ou não participaram de Copa do Mundo anteriores elas demoram um tempo pra começar a entender e só entendem no final e depois que acaba falam, pensa e falam “realmente o evento é muito grade e muita coisa foi feita” pra atender todos esses clientes né, só na parte de competições é incrível porque são trinta e duas... seleções que vieram... falei certo? É são trinta e duas seleções que vem, cada uma dessas delegações né, compostas às vezes até por cem pessoas e a demanda que existe apenas para essas delegações participantes é enorme, então elas precisam ter locais de alojamento que a FIFA chama de *team base camps* né, a FIFA precisa e quem escolhe onde cada seleção vai ficar é a própria seleção então, a FIFA precisa oferecer, através do Comitê Organizador Local, uma gama enorme de opções para que essas seleções escolham onde é que elas vão morar durante a Copa do Mundo, depois essas seleções tem que se deslocar então elas tem que ter transporte terrestre, aéreo, treinar próximo do local onde elas vão competir, então cada estádio, além de cerca de cem opções de *team base camps* que a FIFA ofereceu para as seleções escolherem, cada estádio de futebol tinha que ter três locais de treinamento, dois locais de treinamento, um pra cada seleção treinar antes do jogo e mais um terceiro como *backup* aí se acontecesse algum problema num dos dois, tem que ter os hotéis né, que vão receber então, além do *team base camp* que é onde o time mora... é como o Flamengo ta aqui no Rio, mas ele vai jogar em Fortaleza, ele vai se hospedar num hotel lá né e... no caso da Copa do Mundo a mesma coisa então, cada uma das seleções morava em algum lugar e se deslocava para jogar e tinha que ter um hotel onde se hospedar e um local de treinamento lá antes de começar o jogo, então toda essa infraestrutura enorme que é montada, apenas pra dar um exemplo, os voos não... os times da Copa do Mundo não usa voo comercial né, eles tem que ter transporte exclusivo, os aviões são fretados né, e muitas vezes... até porque muitas vezes... o time, de acordo com o resultado do jogo ele tinha uma programação de dormir naquela cidade e sair no dia seguinte, às vezes o treinador decide mudar, ele não quer mais dormir na cidade, ele quer sair imediatamente após o jogo, tem que ter um avião preparado pra isso, é lógico que normalmente existe

um prazo limite aí que o treinador tem que decidir, mas muitas vezes é uma seleção importante que decide na última hora e a FIFA tem que tentar atender então, tem um planejamento de tudo isso e a execução tem que ser perfeita né, porque você não quer que as equipes é... tenham problemas que podem acarretar ou podem influir no resultado de uma partida e também nós estamos falando de trinta e duas seleções que tem que ter o mesmo tratamento, todas tem que ter o tratamento igual né, as mesmas condições de treinamento, de alojamento, enfim, no final a FIFA tem que garantir que as trinta e duas equipes independente de ser um país pequeno ou ser um país grande tem que ter o mesmo tratamento.

RR: Fulvio, o Governo brasileiro inseriu um agente dentro do Comitê Organizador Local que foi o Luis Fernandes, durante o processo de evento, as relações com o Governo melhoraram ou pioraram com essa inserção?

FD: Ah, melhoraram... o Luis Fernandes é uma pessoa muito capaz, muito habilidoso e ele ajudou bastante, certamente ele influenciou bastante pra que essa relação, como eu disse, melhorasse e chegasse no final um excelente relacionamento que resultou com que fosse mais fácil né, atender todas as demandas.

RR: Quando havia discussões em comum, por exemplo, um tema que até foi um pouco polêmico, a Lei Geral da Copa né, investimentos em estádio, cidade sede, como se desenvolvia as discussões entre FIFA, o Comitê Organizador Local e o Governo?

FD: Bom, é... no âmbito federal é... o Governo Federal montou uma estrutura pra atender a Copa do Mundo liderada pelo Luis Fernandes e que tinha... foi formado lá um Comitê que tinha participação dos representantes dos vários Ministérios né, como eu disse lá no início, por exemplo, comunicações né, então o Governo brasileiro assinou um documento garantindo que todos os estádios estariam conectados por fibra óptica, então o Ministério das Comunicações teve uma participação fundamental né, pra cumprir essa obrigação do Governo e assim por diante, o Ministério da Defesa também, através da área de segurança é... muitos ministérios atuaram diretamente né, outros menos na relação com a FIFA, mesmo

assim teve alguma relação, por exemplo, o Ministério do Turismo claro, tinha interesse em trazer o maior número de turistas pro Brasil que também é interesse da FIFA né, que venham os turistas pra acompanhar a Copa do Mundo, então... enfim... esse Comitê foi formado e tinha lá as suas discussões internas e o Luis Fernandes foi o link, foi a conexão entre o Comitê, o Comitê Organizador e a FIFA.

RR: E as discussões eram saudáveis? A tomada de decisão, vamos dizer, a três ou vinha alguma exigência da FIFA, alguma do Governo e depois era tentado equacionar em conjunto?

FD: Bom, teve... houve discussões que foram difíceis né, porque... muitas vezes, principalmente no início, as pessoas tem dificuldade de entender porque que a FIFA faz certas demandas né, porque na verdade, as pessoas estão acostumadas a participar direta ou indiretamente de eventos que tenham uma dimensão local né, então você vai num show de Rock... pode ser um show de Rock enorme no Maracanã com cem mil pessoas, mas aquilo ali é basicamente um evento local, tem pessoas que a maior parte é do Rio de Janeiro, algumas que vem de fora, mas que dão um jeito aí de ficar em algum hotel ou voltam no mesmo dia, enfim, a Copa do Mundo... ela atinge o planeta, tem gente do mundo inteiro que vem assistir, que tem que comprar ingresso né, pra assistir um evento fora do seu país então, muitas vezes é... as leis do país não são adequadas pra atender um evento de dimensão planetária, porque as leis do país claro são feitas pra atender as demandas do território brasileiro só que a Copa do Mundo extrapola o território brasileiro né, então é... a abertura da Copa do Mundo recebe quarenta Chefes de Estado que vem com todo seu aparato de segurança, vem pro Brasil, quer dizer, já houve eventos no Brasil que recebeu, mas se você juntar tudo que acontece na Copa do Mundo não tem nenhum outro evento que... os Jogos Olímpicos também tem uma dimensão enorme né, são os dois maiores eventos então, são eventos que extrapolam não é, a dimensão territorial e muitas vezes as leis não é, a Constituição brasileira ela não tá é... ela não é adequada pra atender certas demandas, por exemplo, se a... só vou mencionar uma... na área de marketing né, as leis... brasileiras claro, existem leis que defendem direitos né, de patrocinadores, por exemplo, sobre a marca, sobre... sobre a marca do evento, por exemplo, mas se um patrocinador, ele... monta lá um esquema de marketing de emboscada né, a lei brasileira... ela é... atende, alguém

infligiu uma lei, no caso to mencionando aqui uma lei de direitos, por exemplo, direito sobre... sobre uma marca, se houve uma infração, vai haver uma investigação, vai haver um processo, isso demora um tempo enorme né, agora... a Copa do Mundo, ela acontece durante trinta dias então, tem que ser resolvido as coisas nesse período, porque se não, todo mundo vai infringir e depois vai ser um processo que vai demorar anos () muito fácil você infringir um... fazer um marketing de emboscada num... durante a Copa do Mundo e depois o negócio ficar ano pra resolver ou você... é até de fora do Brasil né, você vai embora e não se resolve nada, certo? Então, é preciso que sejam criados mecanismos pra atender demandas específicas da Copa do Mundo que não acontecem normalmente, no dia a dia da sociedade.

RR: Existe algum caso que você consiga explicar que foi... houve uma tomada de decisão pra tentar flexibilizar e ajustar e aí houve uma decisão em conjunto a FIFA, o COL e o Governo, você lembra de alguma coisa, algum episódio... assim só pra ilustrar, com exemplo real.

FD: É, por exemplo, é... na área... é... por exemplo, criar, criar-se... é... criaram-se né, delegacias especializadas ou delegacias pra atender demandas no estádio de Futebol que não existia no Brasil não é, porque tem muita coisa que acontece em torno da Copa do Mundo ou de um jogo da Copa do Mundo que acontece naquele momento ali no estádio e que envolve, por exemplo, cidadãos estrangeiros né, que... precisam ser atendidos naquele momento então, por exemplo, criou-se não é, delegacias, criaram-se delegacias pra atender demandas nos estádios de Futebol, coisa que normalmente não aconteciam no Brasil, hoje em dia acho até que acontece... você pode me dizer melhor, mas é... por quê? Porque haviam demandas que deviam ser atendidas naquele momento, durante o jogo não é, então essa discussão muitas vezes houve pessoas que falavam mas isso aí vocês estão pedindo demais vocês estão querendo mandar no Brasil, vocês estão querendo vir aqui, mas é exatamente ao contrário, é porque... é pra evitar um problema que surgisse e que não tivesse solução porque não havia uma infraestrutura montada pra atender aquela demanda, então, muitas vezes as pessoas criticam e falam que a FIFA está querendo mandar, mudar a Constituição brasileira, mas é que muitas vezes é necessário, porque as leis são feitas pra atender acontecimentos e fatos e... questões de um evento local que ta muito bem adequado, mas pra um evento de

dimensão internacional, uma dimensão planetária, muitas vezes a Constituição de um país e não é só no Brasil, isso já aconteceu... muitas vezes o governo brasileiro ou chegou pessoas do governo brasileiro e chegaram a questionar “isso aconteceu na Alemanha também?”, sim aconteceu na Alemanha também, a Alemanha aceitou isso, ah porque diziam a na África do Sul a FIFA foi lá e fez o que quis, mas na Alemanha não... não é verdade... na Alemanha temos que modificar leis e pra atender demandas específicas da Copa do Mundo e no caso das Olimpíadas também... acontece a mesma coisa...

RR: Processo natural, na verdade.

FD: É... e é porque as pessoas não entendem e aí acham que é uma imposição que a FIFA está querendo modificar a Constituição Nacional... isso aí tá cometendo... tá querendo vir aqui, mandar no Brasil mais do que as leis brasileiras...

RR: É uma “gafe” né, isso é uma “gafe”...

FD: É... “não é”, você sabe... é... não é assim... é claro que tem sempre que se coibir certos exageros, pode até acontecer de um lado ou do outro “não é”, aí no diálogo se resolve as coisas, porque se explicam, aí passa a se entender o porquê daquela demanda e pode ser que, no caso do Brasil, essa demanda não seja necessária ou seja exagerada então, claro... de ambas as partes tem que haver um diálogo pra explicar né, até porque a FIFA não conhece exatamente a Constituição Brasileira e cada Constituição Nacional é diferente então, é... muitas vezes a FIFA podia estar exigindo alguma coisa realmente que era exagerada, então aí houve né, discussões e tal e aí chegou-se a um entendimento.

RR: Bom, vamos trocar um pouquinho de assunto, vamos falar agora só de legados tá, em termos de legado tangível, especificamente as arenas, quais são os legados que essas doze arenas deixam para o Brasil?

FD: Bom, de tangível a infraestrutura pra se praticar o futebol, pra se assistir ao futebol que não existe né, no Brasil, que costumávamos ver em transmissões de TV de jogos de outros países né, de Copa do Mundo ou de campeonatos europeus ou

de eventos em estádios nos Estados Unidos, o Brasil não tinha essa infraestrutura né, precisou se modernizar e eu acho que isso é muito importante pro esporte né, pro futebol especificamente, porque o futebol tem que atender o seu público e existe um público que é ávido por futebol e que não ia ou muitas vezes ainda não vai ao estádio porque não tem a infraestrutura adequada pra atender seja em termos de conforto, segurança principalmente né, então, os estádios que foram construídos ou que foram reformados, eles passaram a atender um padrão de conforto e segurança que não existia no Brasil então, esse é o legado mais tangível, eu creio, mas não é só na infraestrutura e não é só no conforto e segurança também, é nos padrões de comunicação, por exemplo, agora os Estados Unidos estão conectados por link de fibra óptica, então os profissionais de comunicação principalmente da televisão, ela pode utilizar essa infraestrutura nas suas transmissões né, isso acontece porque a melhor forma de transmitir não é através do sinal de satélite é através do link de fibra óptica né, é a melhor maneira de transmitir um sinal de televisão e isso antes não existia, agora existe e..., mas eu acho que também nos padrões de atendimento ao torcedor né, que a FIFA, ela tem que ter um padrão, um alto padrão de atendimento ao torcedor, porque é um torcedor que muitas vezes paga uma passagem internacional... custa vários milhares de dólares e vem pro país ficar aqui durante uma, duas semanas viajando pelo Brasil, pelo país sede, gastando dinheiro né, o que é muito bom pro país e esse torcedor ele tem uma expectativa, muitas vezes é um torcedor já típico de Copa do Mundo que economiza seu dinheiro de quatro em quatro anos pra ir assistir a Copa do Mundo e ele já assistiu a outras Copas do Mundo e ele tem a expectativa que a próxima vai ser igual ou melhor né, então existe sempre essa responsabilidade da FIFA de atender o seu cliente que é o torcedor que é um torcedor diferente né, ele não é um torcedor normal do campeonato nacional de futebol de um clube, ele é um torcedor realmente diferenciado então, é... nos estádios na Copa do Mundo é... criou-se toda uma infraestrutura... não só física, mas logística pra atender esse torcedor, esse torcedor foi muito bem atendido, então o torcedor que ele comprou o ingresso dele de maneira prática e através da internet, ele recebeu o seu ingresso adequadamente num centro de distribuição de ingresso né, sem enfrentar fila, ele se dirigiu ao estádio, teve uma preocupação das... das autoridades locais da cidade de que esse torcedor tivesse um transporte digno, muitas vezes... e alguns casos, eu trabalhei em São Paulo durante a maior parte da Copa do Mundo então... houve toda uma

infraestrutura montada, todo um planejamento de transporte dos torcedores que se deslocaram até Itaquera pra assistir né, então eles puderam ir de trem, de metrô e eu tenho muitos amigos, eu sou... sou paulista, tenho muitos amigos que foram à Copa do Mundo que me disseram que foi fantástico usar o metrô, eles nunca tinham usado o metrô em São Paulo e eles foram assistir o jogo da Copa do Mundo de metrô e acharam fantástico, excelente e então é... eu acho que o padrão de atendimento ao cliente torcedor e também ao cliente jogador porque os campos... a qualidade dos campos é aqueles campos que costumávamos ouvir o narrador na transmissão da TV, “olha que campo maravilhoso, um tapete né”, aqui no Brasil não existia, hoje existe, nós temos estádios aí que talvez não tenham mantido o mesmo padrão dos jogos da Copa do Mundo, mas que tem gramados muito bons que atendem as demandas do jogo de futebol de alto nível então, eu acho que tudo isso que foi criado em torno de um jogo da Copa do Mundo que é um acontecimento e... então todo esse padrão que... né, muita gente apelidou de “padrão FIFA” foi trazido para atender aos clientes né, eu to falando de todos os clientes porque também o padrão de link de internet que...

RR: É pro cliente imprensa.

FD: Existe nos estádios hoje, pro cliente imprensa, que não existia antes então, o cliente imprensa que vai hoje num campeonato brasileiro em um dos estádios da Copa, ele tem uma infraestrutura ali disponível, eu não to participando da organização desses jogos né, mas eu imagino que deve estar sendo utilizado pra atender aos clientes né, então o cliente da Copa do Mundo infelizmente tudo que foi apresentado não foi implementado, mas ele já foi introduzido no Brasil então, é uma perspectiva pro futuro, comprar ingresso, ter o seu assento reservado, você chegar lá e o seu assento numerado está lá reservado pra você, então uma pessoa que vai te mostrar onde você vai sentar, esse tipo de coisa que é uma evolução do que acontecia antes no Brasil, alguns estádios tem adotado alguns desses padrões eu acredito que isso vai ser uma evolução natural do futebol brasileiro, chegar lá.

RR: Bom, vamos dar uma ampliadinha agora com legado, o que o evento Copa do Mundo em si deixa de legado pro Brasil?

FD: O evento Copa do Mundo... eu creio que o resultado final foi positivo então, isso deixa um legado para o Brasil, de que o Brasil é um país que sim, tem condições de sediar um grande evento né, mundial, muita gente duvidava, muita gente era cético e dizia que a Copa do Mundo ia ser um fracasso então, eu acho que... como em outras... outras Copas né, serviu também pra alto estima do Brasil, pra mostrar que o Brasil sim, tem condições de organizar um evento de escala mundial aqui, receber bem o torcedor, receber bem o turista e a... eu acho que o legado inclusive para os turistas estrangeiros foi muito positivo, os turistas estrangeiros na sua grande maioria é... adoraram de ter vindo aqui e gostariam de voltar, recomendariam o Brasil pra seus amigos e familiares então, isso eu acho que é um legado importante né, não sei se todo esse potencial que a Copa do Mundo representa pro país em termos, por exemplo, de turismo, foi aproveitado da maneira mais adequada, mas certamente trouxe benefícios, talvez pudesse ter sido mais aproveitado, mas eu acho que sai um saldo positivo aí.

RR: Bom, vamos falar sobre gerenciar o evento agora pra gente... você disse que ia demorar, acho que agora já ta no finalzinho. Quais foram as maiores dificuldades encontradas pra gerenciar um evento como a Copa do Mundo no Brasil, o que você sentiu assim, “puxa realmente isso é complicado...”, “essa barreira a gente venceu...”?

FD: É, eu creio que é mais de um... eu vou... eu vou... listar pelo menos dois. Um é a nossa cultura, ela não é... ela não é... não tem a característica de planejar muito as coisas né, então um evento da dimensão da Copa do Mundo ele tem que ser planejado com muita antecedência porque ele é muito grande, então se for deixar pra última hora... é complicado, então teve muita coisa que ficou pra última hora que acabou complicando bastante o trabalho da FIFA, por exemplo, porque... só pra dar uma ideia o... estádio de futebol como o aeroporto, como uma linha de metrô, ele exige primeiro um longo planejamento e depois que ele... que a obra “termina”, existe toda uma finalização, um período de testes né e aqui no Brasil acreditava-se e muita gente ainda acredita que você tem que entregar o estádio de futebol hoje, amanhã você já pode fazer um jogo de futebol né e é claro que não é o caso, tem que haver um período de testes, esse período de testes foi difícil né, porque ele era muito curto no caso de alguns estádios então, é... no caso... nem mesmo os

estádios que sediaram a Copa das Confederações que você pensa a... “pô foi um ano antes da Copa do Mundo houve jogo de futebol lá”, só que eles não estavam prontos na Copa, alguns deles não estavam prontos né e mesmo no início da Copa do Mundo e eu acredito que alguns estádios que sediaram os jogos da Copa do Mundo que ainda não ficaram prontos né, porque realmente é muito complexo, é uma obra muito grande, é uma estrutura muito grande que... pra sediar... principalmente pra sediar um jogo da Copa do Mundo o estádio é muito complexo, ele tem muitos sistemas então é... uma da dificuldade foi isso, das pessoas entenderem... é... que um estádio da Copa do Mundo ele tem que ficar pronto um ano antes do primeiro jogo...

RR: A falta de planejamento ou a falta de seguir o planejamento também né... nesse sentido...

FD: A cultura de planejar com antecedência e de concluir as coisas com antecedência pra que a próxima fase que seja, a finalização, os testes né, pra que tudo funcione a contento pudesse acontecer com prazos, então existe aquela coisa de que... vai entregar o estádio, mas os responsáveis não... entregar o estádio uma semana antes da “tudo bem, cumprimos o papel né”, você sabe que não é isso e talvez a outra dificuldade que a FIFA encontrou foi lhe dar com os três níveis de governo é... bastante... independentes entre si né, então isso é... a FIFA não entendia né... como é que isso funciona no Brasil ou funcionaria então para uma entidade que organiza um evento nessa dimensão é muito mais fácil lhe dar com um órgão central né, e no caso do Brasil se tinha que lhe dar com pelo menos doze prefeituras, doze governos estaduais e... mais o Governo Federal com as suas... diversos ministérios e autarquias, secretarias enfim... essa parte complexa aí de um país tão grande como o Brasil é... trouxe dificuldades pra FIFA e primeiro pra ela entender como é que funcionava e... como é que ela ia lhe dar com isso, isso foi uma dificuldade da FIFA é... e depois pra partir pras negociações.

RR: Até hoje é difícil (risos), pra nós brasileiros até hoje é difícil (risos)... que dirá pra FIFA...

FD: É... claro que é difícil, o país é muito grande né, você vai fazer uma Copa do Mundo no Qatar você vai lhe dar com um governo central só, só com aquilo. Mas claro que aqui no Brasil nem poderia ser diferente né, o Brasil é muito grande, a população é muito grande, realmente existe uma estrutura muito mais complexa.

RR: Bom, você consegue fazer um resumo, uma descrição de como foi gerenciar a Copa do Mundo no Brasil, como é que foi esse processo, quais são as impressões que você tem; enfim, você consegue resumir essa experiência fantástica que você vivenciou?

FD: Olha... foi uma experiência é... complexa né, muito interessante porque eu passei também a conhecer muitas coisas sobre o Brasil que eu não conhecia né e que lhe dar com muitas situações sobre temas e áreas que eu não dominava, não domino, mas passei a conhecer um pouco mais né, de como é... o nosso Brasil a realidade do nosso Brasil... Então pra mim foi muito gratificante participar da organização da Copa do Mundo e ver no final o resultado que eu acho que foi muito positivo na Copa do Mundo, talvez agora olhando em retrospectiva né, algumas coisas não caminharam da forma como se esperava, você que é o especialista aí do legado dos estádios... você pode me dizer que realmente alguns estádios não tiveram a utilização ou não estão tendo a utilização ou a manutenção né, necessária né, que é uma pena né, que é um investimento que foi um investimento muito grande aí da sociedade brasileira pra conseguir construir esses estádios também, mas eu acho que a maior parte deles está sendo bem aproveitada então isso... eu acho que mais positivo do que negativo o balanço final, mas a... é... algumas coisas claro... um pouco decepcionantes né, no sentido de que eu esperava mais é... envolvimento... mais... uma atuação mais objetiva né de todos os agentes, principalmente aqui no Brasil... eu diria que o retorno, o legado poderia ter sido maior se tivesse sido mais bem planejado, mas eu acho que foi positivo então, fico contente de ter participado dessa organização e ter dado a minha contribuição pra Copa do Mundo.

RR: Última... *last call*... (risos). Existe algum documento ou material, enfim, ofício, organograma, planilha, memorando, algum relatório que você possa ceder pra contribuir com a pesquisa?

FD: Bom, quem fez um documento delegado foi o COL né...

RR: Eu recebi... eu recebi... o do COL eu recebi. Aí você tem alguma coisa que você possa me ceder ou o próprio organograma que você me citou, verificando nos seus arquivos claro, sem esbarrar na confidencialidade, alguma coisa que seja possível, acho que o organograma do escritório assim... seria bem bacana... só com as áreas.

FD: É... o organograma do escritório eu creio que eu consiga pra você... agora talvez você deva solicitar a FIFA, mas você pode escrever lá pra midia@fifa.com e solicitar, a FIFA tem muito material lá, como eu me desliguei da FIFA logo após a Copa do Mundo né, um pouco depois é... eu também não tenho propriedade desse material e não tenho autorização para ceder né, então é... mas a FIFA ela tem interesse em divulgar, principalmente você dizendo qual o objetivo, eu creio que você consegue que a FIFA te envie, mesmo no site da FIFA, tem muito material.

RR: É... é... eu vou fazer um... eu vou pegar um duplo reporte, é porque o que eles tem lá, é o relatório final dos jogos, eu tenho até impresso, eu vou pedir o organograma aqui, só acho que seria algo fundamental pra eu encorpar até na pesquisa ta, então... enfim, se for possível eu também vou fazer a solicitação junto deles lá, acho que creio que devam atender, até mesmo porque vocês fecharam o escritório agora, recentemente né.

FD: É... a FIFA fechou o escritório recentemente, mas eu sai... eu terminei meu contrato e saí da FIFA em dezembro de 2014.

RR: Fulvio, muitíssimo obrigado, uma gentileza você ter me recebido aqui na CBV, puxa... você contribuiu com algumas coisas que eu tinha enormes dúvidas, foi fundamental, muito obrigado, muito obrigado mesmo.

FD: Valeu, foi um prazer, boa sorte aí na sua tese né,

RR: Exatamente.

FD: Legal, sucesso! Foi um prazer, se precisar de mais alguma coisa, estamos à disposição.

APÊNDICE H – Script/roteiro com entrevistado Aldo Rebelo

Situar o entrevistado diante da problematização da pesquisa.

- 1) Poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram suas funções na Copa do Mundo FIFA 2014 e em quais fases do evento atuou?
- 2) Como se desenvolveu o planejamento para receber, executar e pós-evento? Neste houve muitos ajustes ao longo do processo? Quais, por exemplo? Poderia citar alguns?
- 3) Quais foram as responsabilidades do Governo Federal no planejamento do evento? E do Ministério do Esporte?
- 4) Como o Ministério do Esporte se organizou internamente para gerenciar a Copa do Mundo FIFA?
- 5) Após vencer a concorrência para sediar a Copa como foi montada a estrutura para gerenciar o evento? (FIFA, COL, Governo)
- 6) Existia alguma configuração hierárquica (organograma)?
- 7) Essa configuração foi desenvolvida para gerenciar especificamente a Copa no Brasil ou segue algum modelo de copas anteriores?
- 8) Poderia explicar nessa estrutura quais eram as atribuições operacionais Ministério do Esporte antes, durante e após o evento?
- 9) Por que houve a necessidade de uma participação mais ativa do governo durante a gestão do evento?
- 10) Como eram as relações antes da inserção direta do governo federal?
- 11) Como ficaram as relações entre FIFA, COL e Governo antes, durante e no pós-evento?
- 12) Quando havia discussões em comum, como por exemplo, Lei Geral da Copa, investimentos em estádios e cidades-sede, como se desenvolviam as tomadas de decisão entre FIFA, COL e Governo? Existe algum caso que poderia citar para exemplificar?
- 13) Quais foram as maiores dificuldades encontradas para gerenciar um evento como a Copa do Mundo?
- 14) Quais os legados que a Copa do Mundo deixa para o Brasil?
- 15) Em termos de legados tangíveis, especificamente arenas construídas. Quais os legados que estas 12 arenas deixam?

16) Poderia fazer um resumo ou descrição sobre como foi gerenciar a Copa do Mundo FIFA 2014?

17) Existe algum outro fator sobre a gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 que gostaria de destacar?

18) Existe algum documento ou material (ofício, organograma, planilhas, memorandos, relatórios, etc.) que possa ser cedido para contribuir com a pesquisa?

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone (21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br.

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.


José Aido Rebelo Figueiredo
Entrevistado

Data: 25/07/2016


Rômulo Meira Reis
Pesquisador

Data: 25/07/2016

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro entrevistado(a) José Aldo Rebelo Figueiredo,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: "Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento". Neste estudo, a questão problema é "Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone



(21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br.

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.



José Aldo Rebelo Figueiredo
Entrevistado

Data: 25/07/2016



Rômulo Meira Reis
Pesquisador

Data: 25/07/2016

APÊNDICE J – Entrevista Aldo Rebelo (AR) – em 25/07/2016**Entrevistador Rômulo Reis (RR)**

RR: Brasília, Distrito Federal, 25 de julho de 2016, entrevista: Aldo Rebelo.

RR: Não sei nem se eu começo chamando o senhor de Aldo ou Ministro Aldo (risos).

AR: Não... pode chamar de Aldo.

RR: (risos) Bom, Aldo, primeiro obrigado por me receber aqui na sua casa, uma grande gentileza, a Fernanda foi sensacional aí me recebendo. O senhor poderia me descrever, mesmo que sucintamente, quais foram as suas funções na Copa do Mundo FIFA de 2014?

AR: A função derivava da atribuição do Governo de coordenar todo o esforço no país para a realização da Copa do Mundo. Quando eu entrei no Ministério, em outubro de 2011, esse processo já estava em curso... já existia o Grupo Executivo da Copa que reunia os Ministérios com algum nível de responsabilidade na preparação da Copa, segurança, defesa, transporte, é... turismo, saúde, cidades, recepção, (receptivo), tudo isso tinha o Ministério do Esporte como o elemento coordenador, a parte do Governo. Nós tínhamos o fórum com os Governos Estaduais e as Prefeituras, também coordenados pelo Ministério do Esporte, nós tínhamos a responsabilidade no âmbito do poder executivo, do poder legislativo, aprovar toda a legislação relacionada com a preparação da Copa e nós passamos, depois que eu assumi o Ministério, conversando com a FIFA, nós passamos a integrar o Comitê Organizador Local, onde não havia um representante do Governo e eu julgava que era decisiva a presença do Governo para antecipar problemas e soluções que primeiro era discutido na esfera do Comitê Organizador Local, depois que chegava ao Governo, depois... ou seja, e a presença do Governo com o representante do Ministério do Esporte, que foi o secretário Luis Fernandes no Comitê Organizador Local, ajudou a dar consistência a articulação, envolvendo o Governo e a FIFA. Então, sobre a atribuição, em resumo, pode ser dito o seguinte:

coordenar o esforço geral de organização da Copa do Mundo no âmbito do Estado Brasileiro, ou seja, o poder executivo federal, o estadual e os municipais.

RR: O senhor se recorda como é que se desenvolveu o planejamento, claro que o senhor entrou em 2011, talvez pra receber o planejamento de execução e um pouquinho da parte de legado... Como é que foi estruturado isso em conjunto, o senhor lembra alguma coisa nesse sentido?

AR: Isso... Todo o legado já estava definido quando eu assumi o ministério, ou seja, tanto a construção dos estádios, das obras de acesso, dos equipamentos na área de segurança e defesa, nós ajudamos a construir equipamentos importantes, não só em saúde, em transporte, em defesa, em segurança, em esporte, o legado da Copa é muito grande né, você pode colocar desde os centros de iniciação ao esporte, a construção de quadras, pista de atletismo, piscinas, equipamentos nas universidades, tudo isso veio como parte do esforço da Copa do Mundo. Esse planejamento precisava de uma execução que tivesse é... competência e capacidade para realizar aquilo que foi planejado e esse esforço também era uma atribuição da coordenação desse (esforço foi uma atribuição) do Ministério do Esporte.

RR: Como é que o Ministério do Esporte, na ocasião, se organizou internamente pra gerenciar a Copa, por exemplo, hoje o ministério e anteriormente a Copa tinha uma estrutura "x", pra Copa a demanda de trabalho deve ter aumentado exponencialmente, como é que se organizou internamente, contratou pessoas, criou um comitê executivo especial, como é que foi feito isso pra atender essa demanda?

AR: Havia uma responsabilidade executiva que estava na esfera da secretaria executiva e havia também uma secretaria que tinha uma relação muito próxima com a questão do legado, porque tratava da construção de equipamentos que tinham como objetivo dotar o Brasil dos... da infraestrutura compatível com nosso esforço de realizar uma Copa do Mundo e uma Olimpíada, ou seja, o país está realizando os dois maiores eventos esportivos do mundo e o que é que vai ficar para o esporte no país? A rede nacional de treinamento, não só de treinamento, da rede nacional de treinamento para a Copa do Mundo, mas a rede nacional de treinamento para as

Olimpíadas e... essa secretaria, com a responsabilidade do secretário Ricardo Leyser, também teve um papel importante na preparação da Copa, mas a secretaria executiva é quem tinha a responsabilidade de coordenar o Grupo Executivo da Copa. Havia também responsabilidade em outras secretarias como, por exemplo, a criação do departamento da... de prevenção de *doping*, que nós não tínhamos uma agência no Brasil, nós criamos, na minha gestão no ministério, a presidente Dilma, por decreto, criou e deixou vinculado ao Ministério do Esporte a autoridade brasileira de controle de dopagem, que nós também não tínhamos e que era um esforço importante na preparação dos grandes eventos, tanto da Copa quanto da Olimpíada.

RR: O senhor lembra mais ou menos o quantitativo de pessoas dentro da secretaria executiva, trabalhando *full time* no ministério, aproximadamente o número de pessoas?

AR: Não lembro, porque havia uma atividade diretamente ligada à execução dos preparativos da Copa, mas toda a equipe do ministério, desde as secretarias até o gabinete, essa equipe toda tava envolvida diretamente na preparação da Copa. Eu dediquei boa parte do meu esforço de viagem, de agenda a preparação da Copa, eu fui no mínimo doze, de doze a quinze vezes a cada uma das cidades sede, realizamos duas rodadas de reuniões das equipes conjuntas do ministério, com os governos estaduais, com as prefeituras, além das reuniões ordinárias, que eu sempre fazia a cada uma dessas doze visitas que fiz a todas as capitais e, algumas muito mais, como São Paulo e Rio, porque eram as cidades que iam receber a abertura e o encerramento da Copa do Mundo, essas mereceram atenção especial, mas a todas as outras... Manaus, Cuiabá, Salvador, Recife, Fortaleza, Porto Alegre, Belém, Belo Horizonte, é... Curitiba, todas elas eu fui de doze a quinze vezes, no esforço de preparação da Copa.

RR: Quando o Brasil ganhou a concorrência pra sediar a Copa, essa estrutura que o senhor acabou de comentar, ela foi montada ou ela já existia na expectativa do Brasil ser o vencedor?

AR: Ela foi montada. Havia no planejamento algumas das ações, se o Brasil viesse a ser escolhido para organizar a Copa, mas a estrutura foi montada depois.

RR: Existia nessa estrutura algum link inicial com FIFA e Comitê Organizador Local ou primeiro vocês pensaram “perafá, vou acertar minha estrutura interna pra depois fazer links com meus clientes, vamos dizer externos”?

AR: Não, sempre houve a ideia de que era preciso desenvolver uma ação em cooperação, ou seja, em conjunto com a FIFA e o Comitê Organizador Local, só que essa relação apresentava uma deficiência que era a ausência de um representante do governo no Comitê Organizador Local, o que veio... porque havia resistência, acho que o próprio governo tinha dúvida e a própria FIFA também tinha dúvida, mas isso significava que todos os problemas que eram apresentados no Comitê Organizador Local, relacionados com o governo ou com os governos, ficava sem enfrentamento porque não havia uma presença do governo ali, então aquilo ali depois era remetido pro governo, se fosse pro governo estadual ou duma prefeitura, a demora era muito maior, então essa medida adotada de se ter a presença de um representante do estado brasileiro, porque não era nem do ministério do esporte, a nossa presença ali representava o estado brasileiro, porque nós tratávamos do problema do ministério do esporte, de qualquer outro ministério, do governos estaduais e das prefeituras... tudo ali era... e às vezes o tratamento coletivo, quando nós, por exemplo, enfrentamos a dificuldade de construir as estruturas temporárias, os custos se elevaram muito, alguns estados e prefeituras acharam que... tava muito difícil arcar com aquelas despesas, nós chamamos a representação das prefeituras, dos governos do estado e dos fornecedores para enfrentar o problema no Ministério do Esporte, pra reduzir custo, dizer que íamos trazer fornecedores chineses, ou seja, da o tratamento de choque pra poder a solução ser encontrada.

RR: Essa organização de estrutura que o senhor comentou, o senhor se recorda se ela segue algum modelo ou foi retirada de alguma Copa... algum modelo de alguma Copa anterior ou foi criada especificamente dentro do planejamento do Brasil pra sediar a Copa do Mundo?

AR: Olhe, nada disso é original e nada disso é cópia, isso naturalmente obedece a uma coisa que já teve uma experiência anterior, mas não da pra comparar a Copa do Mundo no Brasil com a Copa do Mundo na África do Sul, a Copa do Mundo no

Brasil é num país continente, com regiões, com culturas, com é... climas, Porto Alegre e Manaus, não dá pra você copiar as coisas, mas de qualquer jeito como a Copa, foi a vigésima Copa do Mundo, esse processo de acúmulo e de experiências, a cada quatro anos, sempre ajuda a próxima Copa, agora... você tem que inovar, tem que fazer uma coisa diferente, porque se não você ainda tá fazendo a Copa do mesmo jeito que foi a primeira, então você tem que fazer uma coisa nova, tem que se adaptar, tem que incorporar é... conquistas tecnológicas, organizacionais e foi o que nós fizemos, muita coisa foi feita conosco, nós que improvisamos, que inovamos e outras coisas nós aproveitamos a experiência anterior.

RR: Bom, eu sei que o senhor comentou sobre a inserção de alguém, eu vou... é porque tá aqui no roteiro... só pra tentar deixar bem claro, por que houve essa necessidade da participação mais ativa do governo, durante a gestão do evento, ou seja, porque que foi inserido especificamente alguém, no governo, no Comitê Organizador?

AR: Porque o papel do estado era um papel insubstituível, incontornável, em muitos aspectos, primeiro, você vai organizar uma Copa do Mundo em doze cidades diferentes com distâncias continentais, segundo, você vai envolver três esferas de poder público, ou seja, o executivo federal, o executivo estadual, o executivo municipal, o legislativo federal, estadual e municipal, você teve que mudar leis municipais, adaptá-las pra realizar a Copa, o judiciário no âmbito do estado e da união, ou seja, se não tivesse uma interlocução facilitadora do enfrentamento dos problemas, muitos dos problemas você tinha que antecipar, você não precisava esperar o problema aparecer, você já tava vendo ele lá na frente, a caminho, se antecipa... quando você antecipa o problema, você antecipa a solução, você evita que qualquer dano potencial pudesse vir a ser produzido por esse problema se realize, se concretize, então... e havia uma incompreensão... acho que o próprio governo não tinha convicção disso, a CBF, que era a representação local da FIFA, não tinha boa vontade, mas eu fui lá discutir com o presidente da FIFA, com o (Blatter), com o secretário executivo, eu digo “esse negócio aqui não vai dar certo sem a presença do governo, vai ter muito mais problema, vai ser muito mais difícil, vai ser muito mais lento, se nós tivermos aqui, nós vamos dizer o seguinte: essa

solução aqui, o que depender do governo pode ser isso na prefeitura, no estado, no legislativo, no judiciário...” e funcionou muito bem.

RR: Então, com essa inserção, as relações entre FIFA, COL e o Governo melhoraram bastante?

AR: As relações não eram ruins, as relações eram boas, salvo um ou outro incidente, as relações eram boas, elas só não eram funcionais, eram relações que não se transformavam em solução porque... tava muito distante de quem podia dar a solução. O Comitê Organizador Local sem uma pessoa do governo, aparecia o problema e ele ficava ali, esperando que houvesse uma reunião, que alguém viesse a Brasília, que fosse feito um ofício, um contato, então ficava mais complicado.

RR: Quando havia discussões em comum, por exemplo, a Lei Geral da Copa, investimentos em estádios, cidade sedes, como é que se desenvolvia a tomada de decisão, entre FIFA, o Comitê Organizador e o Governo? Como é que era isso, por exemplo, quando foi criado a Lei Geral da Copa, quando houve a decisão de obras estruturais em determinado estado, como é que era essa tomada de decisão entre as três entidades?

AR: O que tava na matriz de responsabilidade orientava, ou seja, tinha lá uma série de documentos que dizia o que é que o governo devia fazer, então na legislação, tava lá dizendo o que é que o governo precisava fazer, não havia é... é... nada que fosse assim absolutamente improvisado, é que as vezes, o congresso, por exemplo, resistia a dar uma solução exatamente igual ao que o documento apontava, aí você conversava com a FIFA dizia “ó isso aqui vai ser desse jeito, é possível também ser assim com o Comitê organizador Local” e ao que me consta tudo isso foi resolvido com relativa facilidade, com muito trabalho... muito trabalho, mas sem muita dificuldade.

RR: O senhor tem algum caso desses que o senhor consegue exemplificar, que o senhor se recorda aí de memória, que tem uma certa dificuldade e aí com um diálogo... e as coisas foram resolvidas?

AR: Não lembro exatamente qual, mas teve muito problema em relação a autorização pra uso de bebida dentro dos estados, na (Sertânia) dos estádios, até onde vai o raio que caracterizaria o tal marketing de emboscada, a concessão de meia entrada, é... isso tudo envolveu assim, discutir com a câmara municipal, o prefeito tinha que mandar um projeto pra câmara, o governador tinha que mandar um projeto pra Assembleia Legislativa, porque essa legislação, as vezes era... mudada, porque (como é) legislação concorrente o município e o estado pode legislar sobre esse negócio de bebida, meia entrada etc... às vezes tinha a lei municipal, tinha a lei estadual, tinha a lei municipal estadual, tinha estadual, mas não tinha municipal, tinha municipal, mas não tinha estadual, então isso tudo foi... foi... sendo enfrentado de acordo com é... as necessidades locais, tanto a da bebida quanto a da meia entrada, que mais que teve? Mas não teve assim muita coisa difícil não, aí vinha aqui, nós fazíamos reuniões com o congresso, com o presidente da Câmara, acho que no primeiro momento era o Marco Maia, depois... não sei quem foi...

AR: Acho que foi o... o... (não lembro o nome) eu acho...

AR: O Henrique não. Foram os presidentes... eu sempre conversava com eles, me dava bem com eles e fazia... assim o... a mediação né, das coisas mais complicadas.

RR: Quais foram as maiores dificuldades encontradas pra gerenciar um evento como a Copa do Mundo, o que houve de realmente “poxa isso foi complicado, mas a gente conseguiu resolver”?

AR: Eu vou começar pelo que é fácil entendeu... a Copa do Mundo é um evento previsível, ele é feito de quatro em quatro anos, ele não tem mistério, não tem segredo, ele tem muito trabalho, trabalho..., ou seja, o mínimo que você deve ter por obrigação quando quer fazer uma Copa do Mundo, então primeiro a facilidade, a Copa do Mundo tem (barulho) desistência, é a vigésima, o Brasil já tinha uma Copa de experiência, feita com muito mais dificuldade porque nós recebemos a incumbência já na véspera da Copa, tivemos que fazer o Maracanã em dois anos, os outros anos estádios, fizemos tudo, fizemos a Copa, a única coisa que deu errado

foi a final que nós perdemos, o resto foi tudo bem... e... as condições locais, ou seja, nós não podíamos fazer uma Copa do Mundo só num estado do Brasil ou numa região do Brasil, fazer uma festa no Futebol, uma festa nacional do futebol, rigorosamente se quiséssemos fazer a Copa do Mundo só em São Paulo, dava pra fazer só em São Paulo e nos dois grandes estados construídos, o do Corinthians, tinha o do Palmeiras, tinha o Pacaembu, você podia melhorar o estádio do Ribeirão Preto, o outro de Prudente, o outro de Rio Preto, mas podia fazer só na região sudeste, mas não dava pra fazer a Copa do Mundo, tinha que fazer a Copa do Mundo no norte, nordeste, sudeste, centroeste, tinha que fazer no Brasil inteiro e foi o que nós fizemos. Então você tinha que enfrentar as deficiências... onde elas aparecessem, suprir é... essas deficiências com apoio, com ajuda e estar muito presente, muito presente com os gestores locais, se ia num... fazer uma visita, da essa cobertura... cobertura do estádio tal é... ta sendo construída na Itália, depois vai ser transportada pra um outro país, depois vai ser embarcada, tipo de Manaus, não sei se era Itália ou Espanha, mas ia depois para o Porto de Aveiro, do Porto de Aveiro vinha até o Porto de Belém, trocava de embarcação pra subir o rio e levar a cobertura do estádio até Manaus e você tinha que ter o controle, vai que tem uma greve na indústria que ta construindo o negócio lá na Espanha, então se tiver uma greve ali ou a empresa quebrar, qual é o plano B, aí o seguinte, ta contratado o transporte que vai tirar a cobertura da Espanha que vai levar até o Porto de Aveiro? Do Porto de Aveiro já ta contratado o barco que vai trazer até Belém? De Belém já ta contratado o barco que vai trazer à alfândega? Tudo isso você tinha que fazer, entendeu? Outra vez lá em Cuiabá, eu olhei, perguntei lá pro engenheiro responsável pela obra “e essa cobertura?” não, as cadeiras, não, as cadeiras tão lindas, mas o estádio pra tá tão adiantado eu to vendo pouca cadeira, “mas ah doutor, o negócio aqui das cadeiras vai ter problema” por quê? Porque tá chegando no ritmo de trezentas cadeiras por dia, precisava chegar três mil, eu digo “e a cadeira ta vindo da onde?”, “ta vindo de uma fábrica lá no Paraná” e qual o foi o problema que houve? O problema que houve é que o Ministério Público entrou com uma ação contra as cadeiras... o ministério público lá do Mato Grosso tinha comprado uma cadeira pra ele, ministério público, uma fortuna, as cadeiras do estádio ele queria que fosse um preço... sei lá o que... muito menor, aí suspendeu o negócio... a fábrica quando soube que uma decisão da justiça suspendia a compra das cadeiras, ela parou de fabricar, claro que parou de fabricar, tomou uma posição

defensiva, sabe lá se a justiça vai proibir definitivamente, parou de fabricar, o tempo que ficou parando de fabricar atrasou tudo, atrasou tudo aí... não dava mais pra entregar, nós tivemos que mandar comprar cadeira no exterior, mandar atrás da Itália, da Espanha pra comprar cadeira, pra poder suprir as cadeiras que não foram fabricadas por uma decisão da justiça. Então essas coisas você tem que acompanhar de perto,

AR: Não, aí tinha que trazer por Porto do Paraná, do Porto do Paraná pro Paraná, tinha que ter um esquema, uma via rápida com a alfândega, com a Receita Federal, porque se a Receita Federal fosse adotar o procedimento ordinário que adote relação a qualquer mercadoria, não, negócio material pra Copa tem uma via rápida, tem alguém que vai despachar mais depressa pra poder da conta disso.

RR: Então a questão logística foi assim, o ponto central.

AR: Foi,

RR: Principalmente na compra de material pra fazer entrega.

AR: Foi, foi,

RR: Fazer chegada destinatário final.

AR: Aquisição e transporte.

RR: Vamos falar um pouquinho de legado agora, a gente falou muito de gerenciamento, de estrutura, quais os legados que a Copa deixa pro Brasil?

AR: O principal legado é que nós somos capazes de fazer a Copa, porque teve aí uma indústria do “viralatismo” nacional liderado por aqueles que nunca acreditaram e nem vão acreditar no país, setores da intelectualidade e da mídia, do jornalismo, que não acreditam no país, ou seja, tem um complexo do... do “vira-lata”, como dizia o Nelson Rodrigues, o cara vai pra Europa pra se declarar uma colônia, eu sou uma colônia, ele dizia que o jornalista britânico chega na lua e diz: “chegamos aqui a uma

parte do império britânico”, o brasileiro... o cronista brasileiro vai pra Europa e diz “nós somos uma colônia, eu quero ser uma colônia” então é um complexo de inferioridade, então enfrentamos isso, então eu acho que o principal legado é mostrar que o Brasil foi, era, era capaz quanto recebeu a atribuição de organizar a Copa, o Brasil era capaz de organizar duas, três Copas do Mundo, se precisar organizar uma no nordeste e uma no sul e uma no sudeste nós faríamos três Copas do Mundo, tínhamos capacidade, os aeroportos funcionaram, não houve o drama do turismo que disseram que ia ter, a onda de violência, ou seja, prepararam o Brasil para uma Copa de horror, a mídia ou uma parte dela preparou o Brasil como ta preparando a Olimpíada, ou seja, preparando para o horror e o que se viu foi o mundo... o mundo inteiro reconhecendo o Brasil, da Alemanha, que fez uma grande homenagem ao Brasil, um grande agradecimento, a Rússia que vai realizar é... a próxima Copa também que reconheceu, acho que todo mundo reconheceu a grande capacidade do Brasil de fazer a Copa e a grande capacidade do povo brasileiro de tratar um evento dessa natureza com o maior grau de tolerância possível, acho que o principal evento é esse... o principal legado é esse, ou seja, agregou ao Brasil em *soft power* em poder brando uma grande autoridade, ou seja, o Brasil é um país capaz sim e isso é sinalizado pra todo mundo, pro turista, pro investidor, (que o Brasil) é capaz de fazer as coisas, enfrentando essa onda de negativismo, essa campanha de sabotagem, foi uma campanha de sabotagem, de descrédito e de desconfiança no país, apoiada em setores das camadas médias, desses *Black Blocks* né, também se engajaram na sabotagem, saíram quebrando repartição pública, quebrando agência de banco, quebrando atrás dos patrocinadores, o país enfrentou tudo isso e fez a Copa, eu acho que esse é o principal legado, o resto é o seguinte... o que o... que nós melhoramos, nosso sistema de transporte, nos aeroportos, na segurança pública, ou seja, treinamento em gestão para os grandes eventos ele fica pro país, então a capacidade da nossa rede hoteleira, dos nossos aeroportos de receber eventos internacionais melhora muito, eu sempre dizia que o Brasil ta acostumado a eventos internacionais é... desde a chegada da (risos) Missão do Cabral aqui... que nós recebemos (risos), o Rio de Janeiro (risos) coitado... teve que receber quinze mil aristocratas portuguesas, com a vinda da família real em 1808, arranjar casa pra aquele povo bem de vida... é... estamos acostumado com esse grande evento, aquilo foi um grande evento do mundo, a transferência da família real portuguesa para o Brasil, então nós fizemos, fizemos a

Copa do Mundo em 50, quando os europeus quebrados e destruídos não tinham condições de fazer a Copa, não tinham nada, o Brasil organizou aquela Copa do Mundo, fez o Maracanã em dois anos... eu acho que o grande legado é esse.

RR: Em termos de legado tangível e aí agora vamos falar um pouquinho das arenas, o que elas deixam, as doze arenas deixam de legado pra nós?

AR: Não só as arenas que foram usadas pra Copa, mas aquelas que foram construídas eu diria motivadas pela Copa, nós é... saímos com as doze arenas da Copa, umas reconstruídas, outras novas, outras reformadas, saímos com o estádio do Grêmio, com o estádio do Palmeiras, com outros estádios planejados e de grandes clubes brasileiros e esses... esses estádios são é... arenas que vieram atualizar ou substituir, porque Manaus já tinha um estádio grande né, que recebia jogos da seleção brasileira, das eliminatórias, ele foi reconstruído, mas já tinha um grande estádio lá no...

RR: Era o Vivaldão lá.

AR: Vivaldão, chamavam de Tartarugão também, já tinha, os centros de treinamento pra Copa com a seleção, acho que foi de Gana que ficou em Maceió, com a Lei Pelé, a que ficou em Aracajú, a que usou o centro de treinamento lá no Atlético, no Cruzeiro, no Flamengo, no Corinthians, no Atlético Paranaense, ou seja, o Brasil modernizou uma parte da sua infraestrutura de centro de treinamento pra futebol, acho que fica também né, agora esses estádios recebem jogos aqui no... em Brasília, é... clássico do futebol brasileiro podem ser realizados aqui, aqui jogou o Palmeiras com o Flamengo, Flamengo e Grêmio quando jogam aqui, os clubes do Rio também, eu acho que foi uma coisa que ficou para o futebol nacional.

RR: Bom, essa pergunta é um pouquinho mais complicada... o senhor consegue fazer um resumo ou uma breve descrição de como foi o desafio de gerenciar a Copa do Mundo?

AR: Consigo no seguinte sentido, primeiro... o desafio de se apoiar nas grandes virtudes e nas grandes qualidades civilizatórias do país e da população brasileira, a

nossa capacidade de fazer coisas difíceis ou de fazer coisas que exigem muito trabalho e o país que construiu a... uma das dez maiores economias do mundo, que construiu as suas fronteiras, que construiu as suas metrópoles, que construiu a agricultura mais competitiva do planeta... é um país que tem muita qualidade, que construiu as metrópoles que nós temos né, que construiu Brasília em quatro anos, então esse país tem grandes qualidades humanas e virtudes nas quais você tem condições de se apoiar para realizar um grande evento como a Copa, então isso me dá uma confiança muito grande, ou seja, nós vamos fazer esse negócio porque já fizemos coisas mais importantes e mais difíceis do que Copa. O outro desafio era ter consciência e noção das nossas deficiências, tá certo? Porque você se apoia nas suas qualidades e nas suas virtudes para o quê? Pra superar as suas deficiências, tá certo? É como você se apoiar numa matéria onde você é muito bom pra compensar na média aquela onde você não vai tão bem, entende? (risos)

RR: Conhecer a si mesmo né? (risos)

AR: É. Então é isso, eu digo nós precisamos nos apoiar nas nossas melhores qualidades para superar nossas deficiências. Então, nós fizemos em resumo, seria isso, ah vai descrever como? Descrever como, aí você pode ter é... em cada item como é que você teve é... as maiores dificuldades, nós tínhamos mais dificuldade de prazo, que é uma coisa que nós sempre enfrentamos, mas conseguimos fazer tudo dentro do tempo, tínhamos consciência de dificuldades na área de segurança porque... as forças policiais... seu nível de treinamento de capacitação é diferente de estado pra estado, você tem São Paulo com a Polícia Militar é treinada e equipada num nível muito mais elevado do que outros estados então você tinha que ter consciência disso pra poder é... oferecer mais apoio onde houvesse maior deficiência... e assim nós fomos entendeu? A capacidade de gerenciamento das obras também... diferente de estado pra estado, de prefeitura pra prefeitura.

RR: Tem mais algum outro fator que o senhor queira destacar, nesse contexto todo aí sobre gerenciamento, sobre direção da Copa do Mundo quando o senhor esteve à frente?

AR: Não... porque é o seguinte, a capacidade do Ministério do Esporte de acompanhar... nós sabíamos a evolução das obras dos estádios no dia a dia, nós tínhamos o controle, essa aqui aumentou 0,2%, essa semana essa obra evoluiu 1%, ou seja, tantos tijolos, tantas cadeiras, tantos metros de fiação ou de canalização foram incorporados naquele... o governador do Ceará, Alcídio Gomes, ele tinha nas obras de infraestrutura e na obra de estádio o acompanhamento ao vivo no gabinete dele, tava lá os carros passando, transportando as vigas é... os blocos sendo assentados e ele acompanhando aquilo ali, diretamente do gabinete dele e eu do meu gabinete, então acompanhava tudo, então isso... lhe dava ao mesmo tempo a segurança do que tava sendo feito e a advertência para o que não estava ocorrendo de acordo com o programado.

RR: Bom, só pra encerrar, existe algum documento, algum material, por exemplo, ofício, organograma da secretaria executiva da época, algum memorando, planilha, enfim... relatório talvez que o senhor possa me ceder através da Fernanda, que talvez possa contribuir com a minha pesquisa?

AR: Posso lhe oferecer tudo isso, entendeu?

RR: Então depois eu bato papo com a Fernanda pra ver o que ela teria lá, que claro, tem documento que é de caráter sigiloso que possa servir pra incorporar, acho que a estrutura de organograma do ministério seria assim... o carro chefe...

AR: Vai receber tudo, ta certo? Desde o planejamento até o balanço que nós realizamos depois da Copa.

RR: Aldo, muitíssimo obrigado, eu não tenho palavras pra descrever... você me receber aqui na sua residência, você contribuiu muito.

APÊNDICE K – Script/roteiro com entrevistada Luene Gomes Santos

Situar o entrevistado diante da problematização da pesquisa.

- 1) Poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram suas funções na Copa do Mundo FIFA 2014 e em quais fases do evento atuou?
- 2) Sabe-se que sediar uma Copa do Mundo é algo complexo e que exige muitos detalhes para atender às exigências FIFA. Nesse contexto, poderia explicar como foi composto o processo de candidatura?
- 3) Quais foram exatamente as atividades/responsabilidades do Governo Federal na fase de candidatura para Copa do Mundo FIFA 2014? E do Ministério do Esporte?
- 4) Como se desenvolveu o planejamento para receber, executar e para o pós-evento? Neste houve muitos ajustes ao longo do processo?
- 5) Quais foram as responsabilidades do Governo Federal no planejamento do evento? Havia algum grupo de trabalho?
- 6) Após vencer a concorrência para sediar a Copa como foi montada a estrutura para gerenciar o evento? (FIFA, COL, Governo)
- 7) Existia alguma configuração hierárquica (organograma)?
- 8) Essa configuração foi desenvolvida para gerenciar especificamente a Copa no Brasil ou segue algum modelo de copas anteriores?
- 9) Poderia explicar nessa estrutura quais eram as atribuições operacionais do Ministério do Esporte antes, durante e pós-evento?
- 10) Por que houve a necessidade de uma participação mais ativa do governo durante a gestão do evento?
- 11) Como eram as relações antes da inserção direta do governo federal na gestão da Copa?
- 12) Como ficaram as relações entre FIFA, COL e Governo antes, durante e pós-evento?
- 13) Quando havia discussões em comum, por exemplo, Lei Geral da Copa, investimentos em estádios e cidades-sede, como se desenvolviam as tomadas de decisão entre FIFA, COL e Governo? Existe algum caso que poderia citar para exemplificar?
- 14) Quais os legados que a Copa do Mundo deixa para o Brasil?

15) Em termos de legados tangíveis, especificamente as 12 arenas construídas. Quais os legados que elas deixam?

16) Poderia fazer um resumo ou descrição sobre como foi gerenciar a Copa do Mundo FIFA 2014?

17) Quais foram as maiores dificuldades encontradas para gerenciar um evento como a Copa do Mundo?

18) Existe algum outro fator sobre a gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 que gostaria de destacar?

19) Existe algum documento ou material (ofício, organograma, planilhas, memorandos, relatórios, etc.) que possa ser cedido para contribuir com a pesquisa?

APÊNDICE L – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Luene Gomes Santos

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(1ª via – Participante)



**UNIVERSIDADE
DO BRASIL**
UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

Caro entrevistado(a) Luene Gomes Santos,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: “Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento”. Neste estudo, a questão problema é “Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone (21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br;

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.



Luene Gomes Santos

Entrevistado

Data: 30 / 03 / 16



Rômulo Meira Reis

Pesquisador

Data: 30 / 03 / 16

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(1º via – Participante)

Caro entrevistado(a) Luene Gomes Santos,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: “Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento”. Neste estudo, a questão problema é “Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária –

Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone (21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br;

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.



Luene Gomes Santos

Entrevistado

Data: 30/03/16



Rômulo Meira Reis

Pesquisador

Data: 30/03/16

APÊNDICE M – Entrevista Luene Gomes Santos (LS) em 30/03/2016**Entrevistador Rômulo Reis (RR)**

RR: Brasília, 30 de março de 2016. Entrevista com Luene Gomes Santos.

RR: Bom, Luene, primeiro obrigado por contribuir aí com a pesquisa, tá? Pela sua entrevista, (por ceder) parte do seu tempo, eu sei que Brasília ultimamente tá complicado né...

LS: É...

RR: Vamos à primeira pergunta, depois da gente ter ambientado, eu ter mostrado um pouco da pesquisa. Você poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram as suas funções na Copa do Mundo FIFA 2014?

LS: É... Boa tarde, Rômulo, imagina... não precisa agradecer, é sempre um prazer te encontrar e... te desejo muito sucesso na pesquisa, no doutorado, na sua vida acadêmica, tá? É... o que precisar nós estamos sempre à disposição. Bom, a minha função na Copa do Mundo, ela foi do lado de cá, do lado do Governo né... é... eu ingressei no Ministério do Esporte em 2008... que logo após a oficialização da candidatura do Brasil, né, e desde então é... participei deste processo como gestora da Copa, o meu cargo no Ministério era Coordenadora Geral da Copa é... aí desde a candidatura a assinatura das Garantias Governamentais, a construção da governança, a... introdução da matriz de responsabilidades foi... eu participei desde esse momento.

RR: Antes de 2008 você não atuava no Projeto Copa?

LS: Não, eu comecei em 2008, é. Foi logo após a assinatura das Garantias no Governo Federal.

RR: Foi mais ou menos após a divulgação e no ano seguinte quando virou né... vieram as Garantias do Governo.

LS: Justamente, justamente. Eu entrei no Ministério no momento de avaliação do conteúdo das Garantias... para assinatura.

RR: Bom, sabe-se que sediar um evento como a Copa é algo muito complexo, que exige muitos detalhes para atender às exigências da FIFA com as adequações dentro do país, você consegue explicar como é que foi composto o processo de Candidatura?

LS: Então, a Candidatura é... ela fez parte de um Programa de Governo é... *lato sensu* porque desde a criação do Ministério do Esporte em 2003 é... criação quando eu digo é de uma pasta específica para o Esporte porque... o Ministério existia... é... conjugado com o Turismo né, antes desse período. Desde a criação houve uma intenção específica do Governo Federal de sediar grandes eventos esportivos é... e essa trajetória começou com o Pan, em 2007. É... a Copa não foi o segundo evento entre o Pan e a Copa, houve vários eventos, teve Jogos Mundiais da Juventude, teve Jogos Militares, Jogos Indígenas, então era é um Programa de Governo esse... é... que tinha relação também com outras fontes de informação... com Turismo, com a questão dos investimentos, com a história de você mostrar o Brasil para o Mundo de uma outra forma. Então a Candidatura, ela veio neste contexto é... enquanto Ministério do Esporte, porque já tinha sediado o Pan e era interesse do Governo recepcionar esses eventos esportivos.

RR: Você lembra alguma coisa, um pouco mais específico, por exemplo, o book que é apresentado para a FIFA, como é que foi a composição de tudo isso ou talvez, quando você tenha chegado, isso já estava pronto, como é que foi? Você lembra alguma coisa disso?

LS: Assim, tinha um... uma... um Dossiê de Candidatura que foi apresentado, só que nesse Dossiê ainda não havia a participação do Governo Federal efetiva, nesse Dossiê, ele foi apresentado pela CBF a FIFA né. Quando eu cheguei no Ministério, a Candidatura já tinha acontecido, o Governo, desculpa, o Brasil já era sede da Copa, foi logo após a... candidatura, e a efetivação aconteceu em 2007, foi poucos meses antes, seis meses antes, mas foi um Dossiê de Candidatura apresentado pela CBF

é... com essa apresentação tinha, talvez não seja a palavra mais correta, mas tinha a validação ou o de acordo do Governo Federal porque... vinha logo na primeira capa das garantias governamentais é... pra você se candidatar a uma Copa do Mundo você precisa prestar algumas garantias para a FIFA né, e na Capa das Garantias Governamentais já tinha uma carta do Presidente Lula (na época) com o Ministro do Esporte que era o Orlando Silva é... oferecendo o Brasil como País sede da Copa do Mundo e se dispondo a cumprir aquele acordo, que na verdade era deixar o País pronto para receber aquele evento, porque a FIFA tem uma série de exigências é... de todas as frentes... de segurança, vistos, enfim... tem um certo cuidado que deve ser feito para sediar uma Copa do Mundo e então, naquele momento o Governo já disse “Sim, eu quero.”, mas o Dossiê foi apresentado pela CBF para a FIFA dentro da hierarquia deles lá interna.

RR: Você sabe me dizer a composição desse Dossiê? Eu ouvi de um dos entrevistados da pesquisa...

LS: Uhum.

RR: ... de que na época realmente não existia a figura diretamente do Governo Federal, não existia a figura do COL, o COL não existia no processo de Candidatura, mas existia sim a figura, digamos, de um Comitê executivo que reunia a CBF, mais uns os agentes do Governo para montar esse processo de Candidatura, você soube, você sabe algo?

LS: É mais ou menos isso mesmo, é... é... como era pré-sede né, era uma Candidatura, o próprio nome diz, ainda não, essa estrutura de gestão tanto Governamental quanto do COL e da FIFA... ela ainda não existia, ela só foi concretizada depois que o Brasil foi destacado como sede mesmo, mas existia sim um grupo do Governo Federal que já tinha a intenção né, que fazia parte desse Projeto de Governo, então no Ministério do Esporte já tinha uma equipe encarregada pra junto com a CBF apresentar o Dossiê.

RR: Você lembra quem fazia parte desse grupo, pelo menos alguém do Governo Federal? Orlando Silva, provavelmente.

LS: Orlando Silva era o Ministro, o Alcino Rocha é... na época ele era Diretor de Programa, é um cargo que tem dentro do Ministério, mas ele cuidava das questões relacionadas à Copa... e com a validação sempre do Presidente da República, que é o Lula né.

RR: Da parte da CBF você lembra do nome Ricardo Trade, por exemplo? Além do Presidente na época, Ricardo Teixeira.

LS: Não, o Ricardo Trade que a gente... queridamente costuma chamar de “Baca”, o “Baca” entrou depois no processo, ele veio já como *CEO* do COL, ele não participava da Candidatura naquele momento.

RR: Ok. Bom, você sabe me dizer ou precisar exatamente quais eram as responsabilidades do Governo Federal no evento, já que na Candidatura... você já chegou com ela pronta né?

LS: Isso.

RR: Quais eram as atribuições do Governo diretamente no evento, a partir de 2008?

LS: Então, o Governo... ele precisava deixar o Brasil preparado para receber a Copa do Mundo, isso significa dizer que o Brasil teria uma estrutura suficiente para recepcionar os telespectadores da Copa, a família, a FIFA, que são as Confederações de Futebol, os próprios times né, os países, então é... pra estar preparado, essa preparação foi traduzida nas Garantias Governamentais, eram onze Garantias Governamentais que o Governo se disponibilizava a ter aquela estrutura pro evento, por exemplo: uma das garantias dizia respeito à segurança, o Governo... ele, como o próprio nome diz, garantia pra FIFA que disponibilizaria todo o seu aparato de segurança para o evento FIFA, tanto Segurança Pública quanto a... nos arredores, no estádio né. Tinha uma outra Garantia que é de Saúde, o Governo ele... disponibilizaria as suas é... unidades de saúde tanto pra família FIFA quanto para os telespectadores do evento. Tinha uma Garantia de Vistos de trabalho que o Governo ele... é... dentro de toda legalidade, ele permitiria que os trabalhadores da

FIFA viessem para o Brasil com o visto de trabalho pra a preparação do evento, então era uma série de... Tinha uma Garantia que era muito famosa de Isenção Tributária né, que depois deu origem a Lei de Isenções Fiscais da FIFA, então é... essa preparação ela estava traduzida naquelas onze Garantias Governamentais, é importante dizer que o Brasil, ele tem uma característica muito peculiar e talvez diferenciado de outros países que já sediaram a Copa, porque não dependia só do Governo Federal sediar o evento, mas sim, dos Estados e Municípios que foram Cidades Sedes, então para além dessas onze Garantias Governamentais é... houve outros acordos assinados tanto pelos proprietários dos Estádios, que no Brasil dos doze, nove eram Públicos, quanto de... dos... é... Governadores e Prefeitos daquele local.

RR: Esse processo você se refere aos contratos do estádio e contratos da Cidade?

LS: Tem o *Host City Agreement*, tem o *Stadium Agreement*, tem vários contratos de todas as naturezas, que são diferentes e independentes dos contratos firmados com o Governo Federal.

RR: Então as responsabilidades diretas do Governo Federal estavam resumidamente nas onze Garantias.

LS: Sim, diretamente relacionadas. Aí o que que aconteceu... o Governo Federal para facilitar a sua... o cumprimento dessas garantias é... entregar a sua... obrigação, ele compôs um documento que chama ou chamava Matriz de Responsabilidades que aí talvez a gente tenha uma oportunidade pra falar dela daqui a pouco... né?

RR: Sim. Bom, o Ministério do Esporte tinha alguma função específica, alguma função especial, por exemplo, o Governo Federal tinha as atribuições tudo centralizado pelo Ministério do Esporte e o Ministério disseminando ou o Governo tava atuando, como por exemplo, tinha a Casa Civil, tinha Ministério de Turismo, tinha Ministério da Ciência e da Tecnologia.

LS: Essa... esse é um fato curioso e muito interessante, porque das Onze Garantias Governamentais, elas foram as Garantias, um documento, ele era assinado pela FIFA e pelo Ministro de Estado correspondente ao assunto, ao tema da Garantia. Então, de Segurança, ele era assinado pelo Ministro de Estado da Justiça.

RR: Não era Defesa?

LS: Não.

RR: Estado da Justiça.

LS: Era porque era Polícia Federal né... não era o Exército...

RR: Não ta ligado direto às Forças Armadas...

LS: é, exatamente. É... Saúde, que foi o Ministro da Saúde que assinou a Garantia. Então é... curiosamente das onze Garantias nenhuma dizia respeito ao Ministério do Esporte, cada um tinha suas responsabilidades, mas nenhuma delas era do Ministério, só que o Ministério por é... pela sua função específica e jurisdicional ficou como coordenador desse processo no âmbito do Governo Federal, então a função específica do Ministério era de coordenação de todas as ações do Governo Federal, de preparação e execução da Copa do Mundo né. Essa... o normativo que materializou essa coordenação foi um decreto da Presidência da República no qual o Presidente Lula na época estabelecia essa coordenação pelo Ministério do Esporte e criava um Grupo Executivo no âmbito do Governo Federal para tratar nos assuntos da Copa, então foi a partir deste Decreto, a partir deste momento, que ele é de Janeiro de 2009, que o Governo começa a se organizar na sua estrutura de governança, Ministério Coordenador, o Grupo Executivo que era relacionado aos temas específicos da Copa do Mundo.

RR: E a partir daí descentralização de ações e cada um (levantava) sua atividade...

LS: Exatamente...

RR: com o Ministério do Esporte, digamos, coordenando e supervisionando...

LS: era o maestro...

RR: olha... “você tem que cumprir prazo x”, “você tem que cumprir prazo y”, “você tem que entregar isso”, “vamos ajustar, não vamos” ... pra que as coisas fluíssem, né.

LS: Exatamente. Esse mesmo Decreto, ele estabeleceu o Grupo Executivo da Copa que a gente chamava de... que o... GE Copa e o Comitê Gestor da Copa. O GE Copa ele era... o Grupo Executivo, ele era formado pelos principais Ministérios relacionados à Copa: Segurança... Minas Energia... tinha uma série de Ministérios e... o Comitê Gestor da Copa era o grande Comitê formado pelos Ministros, então esse Grupo Executivo os titulares eram Secretários Executivos da Copa, do Governo, de todos os órgãos então ele era realmente executivo né, que ele era pra fazer e o Comitê Gestor tomava grandes decisões estratégicas, que era formado pelos Ministros e pela Presidência da República.

RR: Então, você está me dizendo que o planejamento para executar foi, digamos, segmentado como Ministério do Esporte como Coordenador...

LS: Isso.

RR: Com o GECOPA... logo abaixo e com uma linha executiva dentro de cada sua área segmentada.

LS: Isso.

RR: Pra executar as onze Garantias e até mesmo fazer ajustes ao longo do processo.

LS: Sim, exatamente. O Ministério do Esporte também era Coordenador do GE Copa.

RR: Teve muito ajuste nesse processo?

LS: Uns ajustes naturais de um grande evento, é... principalmente porque como o Brasil nunca tinha sediado um evento dessa envergadura é... alguns ajustes eles seriam feitos mesmo no meio do caminho assim, mas eu não me recordo de nenhum tema que realmente tenha sido... que tenha atrapalhado esse planejamento assim. Tem por exemplo é... como o Governo pra contratar ele é submetido a uma série de normativos, a uma legislação específica, a gente sabe que às vezes atrasa um pouco uma licitação mais do que você imagina né, tem recurso, o vencedor não fica satisfeito... o perdedor não fica satisfeito aí recorre, então teve esses ajustes principalmente em relação a datas e prazos de entrega né, datas de finalização de algum projeto, porque por essa burocracia saudável que nós temos na legislação brasileira né, não é uma crítica, porque acho que tem que ter mesmo, as amarras, os procedimentos que devem ser seguidos pela administração, então muitas vezes você se programa para entregar em algum momento, só que isso termina demorando um pouco mais do que o imaginado, é como se fosse um reforma de casa né, você vai conversa com o pedreiro e o cara fala “poxa, vai durar duas semanas” aí daqui a um mês você tá lá ainda lá finalizando o negócio (risos), é mais ou menos isso, então assim, os ajustes é... os principais ajustes foram relacionados aos prazos de entrega.

RR: E isso se refletia nas notícias na imprensa.

LS: Sim.

RR: “A área tal tá atrasada, não vai ser em fevereiro, vai ser em junho”

LS: Isso.

RR: E assim por diante né.

LS: É, até assim, em relação à obra tem ainda mais uma peculiaridade, porque o Brasil é um país tropical, mas tem períodos específicos de chuva... que atrapalham o processo de engenharia mesmo específico né, então é... a gente viveu esse tipo de

intercorrência, mas afinal não... não teve um prejuízo pro evento assim, foi só ajuste mesmo.

RR: Bom, pelo o que você acabou de me explicar, a estrutura do Governo ficou clara com o Ministério do Esporte como ente Coordenador, lógico, não poderia ser diferente, porque na natureza do próprio Ministério, não tem como né, e as segmentações dentro das onze Garantias com o GE Copa fazendo a parte estratégica.

LS: Isso.

RR: Essa é a parte digamos de estrutura Governamental, tem os outros dois Órgãos, por exemplo a FIFA e o COL... Existia alguma estrutura que abrangesse os três órgãos ou não, eram atividades independentes?

LS: As atividades eram independentes, mas elas eram intimamente relacionadas, então tinha uma estrutura que é um padrão da FIFA de reuniões é... específicas entre os três atores o COL a FIFA e o Governo então periodicamente havia... um... como se fosse... um...

RR: Comitê Executivo?

LS: Tinha o Comitê Executivo, mas ele não era uma estrutura oficialmente formada né, mas principalmente, lá... é... pouco antes da Copa das Confederações que o Governo Federal ingressou no COL né, isso ficou mais claro assim, só que a relação com a FIFA com o COL ela sempre foi muito transparente, muito direta e os eventos periódicos pra integração de Governo, pra verificação dos processos, dos prazos, das entregas, elas sempre aconteceram, desde 2008.

RR: Não havia uma estrutura formal, mas havia sim, digamos reuniões pra definir, pra tomar decisões.

LS: É, não havia uma estrutura formal com essa composição...

RR: Com essa composição, exatamente.

LS: ...dos três juntos, cada um tinha a sua estrutura.

RR: Claro.

LS: Mas o Governo, por exemplo participava das reuniões do Comitê Executivo da FIFA, a FIFA quando chamada participava das reuniões do Comitê Executivo do Governo né, tinha uma interligação direta os três Órgãos né.

RR: Entendi, então não havia nenhum organograma, não tinha nada nesse ponto, digamos assim, formal, mas as tomadas de decisão que envolviam os três, os três se reuniam, debatiam “e olha...

LS: Isso...

RR: ...vamos fazer de tal forma, vamos fazer de tal forma”, “todos de acordo? Sim”

LS: Exatamente.

RR: E reunião? Desculpa a pergunta, talvez você saiba, todas pautadas, documentadas, normalmente?

LS: Sim, todas documentadas, inclusive no âmbito do Governo Federal é importante que isso seja dito, é... um dos Órgãos componentes do Comitê Executivo era a Controladoria Geral da União né, que é o nosso Órgão de Controle Interno do Governo. Então, tudo isso era muito transparente, muito é... muito tranquilo de se produzir, o GE Copa, toda e qualquer decisão do GE Copa, que era o Comitê Executivo da Copa, era traduzida numa resolução que era publicado no Diário Oficial da União por exemplo, então assim... todo... o... um dos grandes ícones da Copa do Mundo foi à transparência, a CGU tinha um Portal da transparência que divulgava todos os dados da Copa incluindo valores, prazos e tudo que ta no ar ainda né... de todas as áreas, então assim, isso a gente não tinha nenhuma preocupação porque inclusive as decisões tomadas nos contratos firmados, às licitações feitas, todas

eram divulgadas nesse portal. Esse portal é... só fazendo um parêntese, foi um Decreto do Ministro chefe da CGU, da Controladoria Geral da União que é... obrigava, essa é a melhor palavra, os órgãos que tinham despesa com a Copa a divulgar isso pra CGU, a informar pra CGU e eles divulgavam isso no Portal de Transparência.

RR: Bom, essa configuração que você tá me dizendo, o Governo com a sua própria estrutura, o COL com a sua própria estrutura, a FIFA com a sua própria estrutura e as decisões em conjunto todas debatidas, claro com atividades separadas. Ela foi desenvolvida pra Copa no Brasil ou ela segue um modelo de uma Copa anterior? Já chegou alguma coisa, digamos pré-formatada pra ser integrada à realidade brasileira?

LS: Não, essa estrutura ela é do Brasil, ela é do Brasil. Em alguns, por exemplo, a... na Copa da África do Sul, o COL ele era integrado por membros do Governo, então o Governo já era o COL, então era uma coisa mais misturada.

RR: Não era a Associação Africana?

LS: Não, já tinha... era a... tinha também eu imagino uma representação da Confederação lá, mas o Governo fazia parte... a parte mais robusta do COL era do Governo. Então eu imagino que a FIFA, para cada país, tenha uma estrutura que se adeque a realidade daquele local, porque o Brasil, como eu falei anteriormente, ele tem uma situação muito peculiar, muito singular, que é essa estrutura Federativa né, então é... para além das decisões do Governo Federal, a gente tinha essas interlocuções com os Estados, com os Municípios, isso era bem presente no nosso dia a dia de gestão, né.

RR: Bom, só pra encerrar né... um pouquinho do Ministério do Esporte. Na Candidatura até 2007, a divulgação, a estrutura do Ministério era uma; quando ganhou a Candidatura, a estrutura foi outra; e depois; quando terminou a Copa; a estrutura também tinha mudado. O que eu falo de estrutura é de pessoal, é de departamento, você consegue falar alguma coisa disso?

LS: Sim, é... O Ministério do Esporte historicamente é um Ministério pequeno, pequeno com grandes lições, então na época do Pan, por exemplo, em 2007, foi criada uma Secretaria Especial do Pan, alguns cargos foram abertos no Ministério foram extintos um ou dois anos depois, não me recordo bem... é... porque já entregaram aquele evento. Em relação à Copa, o Ministério ele criou uma Secretaria, que foi uma Secretaria de Futebol né, inicialmente a Copa ficou sob responsabilidade dessa Secretaria é... o Ministério, devido às demandas específicas de uma Copa e a necessidade de cumprir com os princípios da administração pública de economicidade, publicidade, eficiência, o Ministério naquele momento tomou a decisão de fazer uma licitação pra contratar uma consultoria especializada para apoio e gerenciamento desse processo, então desde 2008 foram duas licitações, uma concorrência pública, não houve dispensa de licitação, foram todos licitados, então houve duas consultorias que auxiliaram, isso porque é... o Consultor tinha a obrigação e a necessidade de viajar, de fazer pesquisa... como foram as outras Copas, tudo isso foi estudado né, a gente é... eu gosto de dar o exemplo da Isenção Tributária porque pra gente chegar naquela Lei, nós fizemos uma pesquisa avançadíssima como foi na Copa do Mundo na Alemanha, como foi na Copa do Mundo da África do Sul e o que que a FIFA tinha de acordos com, então isso tudo o Ministério teve apoio dessas consultorias. Pós Copa do Mundo é...

RR: Desculpe, é... consultoria brasileira ou estrangeira?

LS: É... empresas que tinham sede no Brasil, mas que também tinham filiais no estrangeiro ou matriz no estrangeiro, podia ser uma das duas coisas, mas era... por exemplo, a segunda foi a PRICE que tem sede no mundo inteiro e a primeira era uma composição, foi um consórcio que tinha a Vale, ... tinha é... outras consultorias também internacionais ta, é... Eu ia falar pós-Copa, mas voltando um passo, no meio do caminho, teve uma mudança Governamental, mudou o Ministro e teve uma decisão de que Gestão da Copa ficaria sob responsabilidade da Secretaria Executiva, então ela saiu da Secretaria do Futebol e se criou abaixo da Secretaria Executiva uma Assessoria Especial de Grandes Eventos, a ASEGE que tinha também toda uma obrigação relacionada às entregas da Copa do Mundo, então a... é... foi feito uma Assessoria especial com toda uma estrutura, com cargos, com servidores específicos, só pro Evento Copa é... dessa ASEGE. Atualmente, pós-

Copa, os cargos da Copa já não mais existem, mas a Estrutura da ASEGE ainda permanece para as Olimpíadas, então foi como uma realocação dessas pessoas, mas já voltadas pros Jogos Olímpicos.

RR: Você lembra mais ou menos quantas pessoas trabalharam nesse período, mais ou menos entre 2008 e 2014, qual era o efetivo, cem, cinquenta? Você lembra alguma coisa?

LS: No âmbito do Ministério imagino que... quarenta, por aí... eu acho... talvez vinte só pra isso e vinte que circulavam entre outras coisas e, pra consultoria eram muitos consultores assim é... as licitações né, tinham mais de oitenta consultores em cada um dos dois momentos né, porque a primeira consultoria foi até a Copa das Confederações e a segunda foi até a Copa do Mundo.

RR: Pra fazer o evento em si.

LS: É, exatamente. Uma foi de preparação, outra foi de execução.

RR: Trocando um pouquinho de assunto, porque que houve a necessidade de uma parte mais ativa do Governo durante a gestão do evento, eu me refiro, com a inserção de um membro do Governo direto no COL, porque é que houve essa necessidade?

LS: Na verdade era uma necessidade de interlocução mais direta mesmo e de participação é... na tomada de decisão, porque quando, a partir do momento que tem um membro do Governo no Comitê Executivo do COL é... significa que ele não vai simplesmente conciliar as suas decisões, ele vai participar da tomada de decisão, então é... foi uma necessidade do evento mesmo, que no decorrer desse processo nós sentimos e o COL também sentiu, mas mais pra integração.

RR: Pra ter uma linha direta, vamos dizer assim.

LS: Isso, exatamente.

RR: Ao invés de seguir um trâmite burocrático, “ah, vamos nos reunir, vamos sair do Rio, vamos para Brasília, etc. e tal”

LS: Não... não, aí já...

RR: A ideia era outra.

LS: É, exatamente.

RR: Então isso não afetou a relação nenhuma entre FIFA, COL e Governo?

LS: Não, muito pelo contrário, é... melhorou a relação né, não foi aquele... Essa inserção do Governo no COL, ela não foi... uma... imposição do Governo Federal e muito menos... é... uma sanção à FIFA por exemplo, não... foi, justamente no sentido de melhorar essa integração é... até porque com a proximidade do evento, as tomadas de decisão eram mais frequentes... os problemas também iam aparecendo então, foi mais pra... o ganho, ele foi muito grande com essa... com essa inserção.

RR: Quando havia discussões em comum, por exemplo, a Lei Geral né, os investimentos Estádio, Cidade Sede (que) se desenvolviam, como era a tomada de decisão entre Governo, FIFA e o COL? Você já me disse que eram reuniões, você sabe citar, exemplificar um caso, como é que isso funciona, funcionou na prática?

LS: Bom, na prática é... nós tínhamos um documento base que era a Garantia Governamental e a... para o cumprimento integral daquela Garantia, precisava haver o normativo, uma... precisava haver uma... modificação na legislação brasileira pra se adequar ao evento né, e foi isso que a Lei Geral fez e, a Lei de Isenção Tributárias, então o Governo, ele tem uma equipe específica que cuidava disso né, é... dentro do Ministério da Fazenda, dentro da Receita Federal, mas foram realizados inúmeros estudos e pesquisas que... a FIFA contribuía ativamente é... com o COL né, o braço da FIFA... o COL aqui pra que essa... a legislação fosse a mais adequada possível ao... à Garantia Governamental e é claro que, para além da elaboração da Lei, esse momento foi de muita parceria, de muita tratativas, de acordos, não acordos escuros, mas acordos oficiais e seguros porque nesse

momento você, “olha, o Brasil não funciona assim, ele só pode ser até aqui”, aí a FIFA: “bom, então tudo bem, já que não dá né” então foi uma composição mesmo de... o COL tinha uma equipe de advogados, a FIFA também, o Governo Federal também, a AGU sempre participou de todo processo Advocacia Geral da União, então era uma composição de interesses né, os quais tinham objetivo comum que era realização do evento.

RR: Sempre pra... sempre tentando viabilizar as garantias da melhor maneira possível... em prol do evento, dentro do evento.

LS: em prol do evento, dentro do evento.

RR: Dentro da nossa realidade, é claro.

LS: Dentro da nossa realidade e dentro da legalidade que exigia aquela execução.

RR: Bom, essa pergunta acho que você vai demorar pra responder ela um pouco...

LS: (risos)

RR: (risos) Quais são os legados que a Copa do Mundo deixa para o Brasil?

LS: É... falar em legado é... você... é como se você tivesse numa casa com a porta fechada e você abrisse a janela e se deparasse com um mundo lá fora, porque o legado, ele se multiplica a cada ação é... e é claro que os legados eles são os tangíveis e os intangíveis também, assim... pra mim... pessoalmente em quanto Coordenadora Geral da Copa, o principal legado que o Brasil teve né, que a Copa deixou pro Brasil foi a imagem do Brasil perante o mundo, nós mostramos pro mundo que nós éramos capazes de realizar um evento daquela magnitude e isso é... não tem como mensurar né... é, então esse legado de imagem pra mim ele é... além disso é muito interessante, ele é muito importante pro Brasil, porque é... foi um divisor de águas, ali nós comprovamos que o Brasil tava preparado pra receber aqui. Mas tem é... os legados de... de infraestrutura, os aeroportos, a questão da energia elétrica, o setor hospitalar que também foi melhorado naquele momento, então... eu

costumo dizer que a Copa trouxe... ela antecipou investimentos em todas as áreas que demorariam muitos anos pra acontecer, mas porque existia a Copa, nós precisamos antecipar essa série de investimentos em todas as áreas né, segurança também, a gente tem hoje em dia um... um Centro de Comando e Controle que é de primeiríssima linha em Brasília, no Rio de Janeiro, que ta preparado pra qualquer coisa, que foi um legado da Copa né, então... eu não... eu jamais conseguiria exaurir essa resposta, assim eu acho que nós ficaríamos horas conversando assim, mas eu identifico que a imagem e essa questão de infraestrutura em todas as áreas nos temas mais relacionados a Copa, telefonia também, ela... é... são legados muito importantes, e é claro, os estádios né, as arenas que... as arenas elas... elas são... aquela... é como... “ou ame ou odeie” (risos) não existe um meio termo assim é... os estádios da Copa eles tem opiniões... completamente distintas, tem gente que acha que é uma bomba pro Brasil, eu considero legado, considero legado em todas as cidades inclusive, nas doze cidades sedes porque é... pra algumas... pra alguns locais o investimento que foi feito, aquela... a possibilidade de ter aquele local ele realmente nunca aconteceria se não fosse a Copa do Mundo aqui, eu como brasileiro, é incrível você pensar que a capital do País não tinha um local pra fazer um show internacional antes da Copa... não existia aqui em Brasília, agora é... a arena não é usada só pra Futebol, ela tem uma série de possibilidades... Eu não to entrando no mérito que se ta ou não sendo utilizado da melhor forma possível, poderia ser mais inclusive, mas é... aqui em Brasília a gente vive outra realidade, por exemplo depois do Mané Garrincha porque é... mas isso já recebemos grandes shows internacionais... o... Brasília tem... como não tem muito Futebol... aqui tem grandes torcedores de grandes times de São Paulo e Rio de Janeiro, em qualquer jogo que você colocar nesse estádio enche, lota né, você sabe bem disso (risos) lá pela CBF você consegue ver, então assim, eu acho que o estádio ele é um legado importante, mas não é o principal.

RR: Ta, você tocou no assunto legado, a minha pergunta dois eu acho que você respondeu, quais são os legados que as arenas deixam... ta, só que eu queria voltar um pouquinho no assunto, você falou de infraestrutura, telefonia... A gente vê pelo Brasil a fora, eu vou só pontuar porque se não vai ter que entrar em outras partes do legado das quais eu não pesquiso, mas, por exemplo, a gente tem falhas na entrega de legados, vou dar o exemplo bem claro, tem o monotrilha em Cuiabá, que o

Governo se responsabilizou lá, não o Governo Federal, é claro, o Governo Estadual...

LS: Sim, sim.

RR: Ele não entregou... ele botou dois quilômetros de monotrilho e deixou... você vê isso como uma falha, por exemplo, no processo? Seja por incompetência na gestão pública...

LS: Não... claro...

RR: problema na licitação, enfim... como é que você vê isso?

LS: É... eu acho que a melhor palavra não é falha, é... talvez uma... é porque legado, eu preciso voltar um passo pra tentar chegar a essa conclusão, legado, ele não é um... legado, o legado ele se multiplica, ele não é um bem ou uma... um serviço que você estima quando você ta fazendo o evento, é claro que no caso do monotrilho, havia uma... responsabilidade daquele Estado e Município de que... de entregar aquilo, mas por exemplo, o monotrilho, nele não estava escrita nenhuma garantia governamental e ele não era fundamental pra realização do evento naquela cidade, ele melhoraria o transporte público... a... a...

RR: Mobilidade urbana...

LS: a locomoção e a mobilidade dos telespectadores, mas não significa que sem ele o evento ficaria pior, por exemplo, como aconteceu, o evento terminou acontecendo, então, por isso que eu não acho que seja uma falha, porque o fato de não ter entregue, é... significa que, infelizmente aquele governo não conseguiu antecipar da melhor forma possível estes investimentos, mas não... não... isso na minha opinião, isso não pecou em relação ao evento, ao mesmo tempo é... nós temos exemplos positivos, o metrô de Salvador, ele tava trinta anos no papel e aí com a Copa do Mundo houve essa antecipação de investimento e a gente conseguiu, foi uma das obrigações da Matriz de Responsabilidades do Estado e da Cidade então é... assim, no meio do caminho, algumas obras ficaram? ... ficaram sim, mas não considero que

isso tenha sido uma falha no legado, mas talvez de planejamento, falha de gestão mesmo que naquele local.

RR: Bom, retomando, Luene, essa pergunta também talvez você demore um pouquinho...

LS: (risos)

RR: Você consegue fazer um resumo, uma descrição como é que foi gerenciar a Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil?

LS: Eu acho que foi um desafio, um bom desafio é... nós nos Quadros do Governo temos pessoas muito competentes e muito comprometidas com o projeto é... o próprio Ministério do Esporte, mesmo com o seu tamanho diminuto, ele foi muito importante nesse processo porque é... esse papel de coordenação ele... não é fácil né, você tratar com vários níveis... e... mas foi desafiador porque o Brasil com o Sistema Federativo, ele é muito... amplo né, e foram doze sedes né, então assim é uma... se você imaginar nossa... é a responsabilidade era multiplicada por doze né, ou talvez por vinte e quatro, vinte e três né (risos) que o Distrito Federal é um só né, mas se você contar Estado e Município... então é... eu acho que nós tivemos uma solução muito inteligente que foi a Matriz de Responsabilidades que foi traduzir pra um documento que era assinado pelo Governador, pelo Prefeito e pelo Governo Federal, todas as responsabilidades de todas as áreas, então acho que essa saída, ela foi muito inteligente porque ela era um contrato, a Matriz era um contrato de níveis de Governo, não tinha nenhuma relação com a FIFA, nem com o COL e muitas vezes não tinha nem relação com as Garantias, mas por quê? Porque como eu falei antes, o Governo antecipou investimentos e esses investimentos estavam ali é... traduzidos naquele documento né, principalmente os relacionados a mobilidade urbana e aeroportos né, e quando tinha portos também, porque houve algumas obras nos portos das Cidades Sedes então, é... eu acho que foi um belo desafio e que o Governo, o COL e a FIFA conseguiram cumprir com maestria, com muita tranquilidade né, sabendo dos problemas e... e... tendo plena consciência dos obstáculos, mas a medida que foram surgindo os problemas com... com muita

capacidade técnica resolvendo né, eu acho que seria um problema gravíssimo na Copa, foi o 7x1 (risadas).

RR: Esse é desportivo né...

LS: (risadas) exatamente (risadas), mas ele não tem relação nenhuma com a gestão, não pelo menos com a gestão do evento propriamente dito, tem a ver com outro tipo de gestão, então é... eu acho que a gente não precisava ter sido campeão, mas também não precisava do 7x1 (risadas).

RR: Teve Sede aproveitando pra incluir alguma coisa no desenvolvimento da Cidade ou do Estado pela carona da Copa do Mundo, por exemplo, você me disse que tinha algumas garantias que não eram *sine qua non* e, para a execução do evento, foi o caso do monotrilho que a gente conversou, teve Sede aproveitando isso com o intuito de desenvolver o próprio estádio?

LS: É, eu acho que tudo foi um aproveitamento, não houve essa... esse proveito malicioso.

RR: Pontual, vamos dizer assim.

LS: Mas terminou que o... o Estado e a Cidade que receberam a Copa do Mundo foram beneficiados né, porque... é claro que... você preparar uma cidade você melhora, significa que você ta melhorando aquela cidade, mas eu posso te garantir que todas as obras e serviços constantes da Matriz de Responsabilidades eles tinham relação direta com o evento, então, por isso que não houve esse aproveitamento malicioso, porque existia, por exemplo, em Brasília, a obra de mobilidade urbana... Ah! É importante dizer, toda estrutura de mobilidade urbana ela tinha uma... um triângulo que ela precisava cumprir, era uma ligação entre o aeroporto, o setor hoteleiro e o estádio né, porque o objetivo daquilo era melhorar a vida do telespectador ou do turista do... da família FIFA, da pessoa que vinha assistir ao jogo, então nesse tri... tudo foi feito dentro de estritos requisitos técnicos né, é passou pelo crivo do Governo Federal todas as propostas, os projetos é... talvez no

início pode até ter existido a intenção deste aproveitamento, mas ela não se concretizou porque o Governo fez uma...

RR: Análise de caso...

LS: uma análise casual e assim... muito... rigorosa.

RR: Bom, você na sua descrição, você comentou que o desafio é o resumo do gerenciamento do evento. Bom, não quero ser redundante, mas você consegue descrever quais foram as maiores dificuldades encontradas para gerenciar?

LS: Acho que as dificuldades elas todas permearam na... quando você tem um evento, você tem um prazo de entrega né, você é... você não pode adiar o evento, era um evento com data certa pra acontecer, então acho que... a maior parte das dificuldades passaram pela necessidade de otimização da prestação do serviço para a entrega no prazo né, e... a gente teve uma dificuldade muito pontual na Copa das Confederações é... relacionadas a insegurança, não em segurança *stricto sensu*, mas a insegurança no sentido geral, por conta das manifestações anti-governo, aquele momento que a gente, antes de começar... a imprensa jogando muito contra o evento né, eu costumo dizer que o jornalista brasileiro ele não gosta do Brasil né, porque ele é... quando começou aquelas manifestações todas na Copa das Confederações a imprensa jogou muito duro assim, é... por sorte não houve nenhum problema mais específicos né, e é e aí eles traduziam essa o... o evento como um evento ruim para o Brasil né, até agora há pouco... a gente ouve dizer que a Copa foi tão ruim que trouxe o Zika vírus né, pro Brasil e terminei de ler semana passada uma matéria desmentindo que o Zika não veio pela Copa (risada), então eu falei, então a imprensa brasileira ela foi, eu acho que foi um obstáculo muito ruim é... eu lembro nitidamente que quando começou a Copa do Mundo em 2014 a imprensa toda tava jogando contra e todos os órgãos de imprensa internacional enaltecendo o Brasil, então assim, é... aquele... aquela história da... da gente... da síndrome de vira-lata né, que o brasileiro tem acho que foi meio ruim assim, nesse processo, mas de gestão mesmo, mais relacionado aos prazos e ao cumprimento das nossas obrigações.

RR: Bom, existe algum outro fator que você queira comentar aí ou destacar sobre o evento, sobre a gestão? Alguma coisa que talvez não tenha contado...

LS: Não, assim... Acho que não... Acho que é... me parece que eu consegui falar tudo... o importante é que eu, como eu já tinha destacado, eu acho que a gente com a Copa do Mundo, a gente comprovou que o Brasil é capaz... é... é capaz de realizar uma Copa, tá mostrando que é capaz de realizar uma Olimpíada e eu espero que seja capaz de atrair esses turistas internacionais pra... aproveitar um pouco dessa beleza que a gente tem natural do Brasil e essa alegria que o povo brasileiro é... demonstra na receptividade dessas pessoas, eu acho que nós somos um povo muito sortudo de sermos brasileiros e acho que... é importante essa vivência né, do estrangeiro aqui.

RR: Existe algum documento ou material, enfim, ofício, organograma, planilha, memorando, relatório, ata de reunião que você possa ceder pra contribuir com a pesquisa?

LS: Todos esses documentos que eu citei, as Garantias Governamentais, a Matriz de Responsabilidades, todas as alterações são disponíveis né, é... eu tenho alguns documentos sim, eu posso te ceder tudo, é tudo dentro do sistema de transparência, são todos públicos né, mas eu te sugiro... entrar na Lei de Acesso a Informação no Ministério do Esporte e solicitar formalmente, porque pela Lei de Acesso eles é... podem te entregar isso, provavelmente eles vão ter é... o Dossiê de Candidatura assinado que é uma coisa, por exemplo, que eu não tenho mais, porque eu já saí, então você é... pela Lei de Acesso a Informação você ingressa no Ministério solicita o Dossiê de Candidatura, as Garantias Governamentais assinadas, a Tradução Juramentada, tudo isso eles conseguem te disponibilizar e é... é muito tranquilo.

RR: Bom, eu só tenho a te agradecer por seu tempo, por sua gentileza...

LS: Imagina...

RR: Muito obrigado, você contribuiu com muitas coisas... é que... ser pesquisador as vezes é complicado, você escuta “a, b, c, pera!”, eu preciso tirar uma conclusão

disso, não, não é isso, não é aquilo e às vezes a gente conversando né, embora a gente esteja entrevistando, a gente consegue esclarecer muita coisa. Muito obrigado.

LS: Estou sempre à disposição é... como eu falei no início, espero que você tenha muito sucesso no seu projeto e se você precisar de alguma coisa é só chamar (risos).

RR: Sim, senhora.

APÊNDICE N – Script/roteiro com entrevistado Luciano Elias

Situar o entrevistado diante da problematização da pesquisa.

- 1) Poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram suas funções na Copa do Mundo FIFA 2014 e em quais fases do evento atuou?
- 2) Sabe-se que sediar uma Copa do Mundo é algo complexo e que exige muitos detalhes para atender as exigências FIFA. Nesse contexto, poderia explicar como foi composto o processo de candidatura?
- 3) Após vencer a concorrência para sediar a Copa, como foi montada a estrutura para gerenciar o evento?
- 4) Quais foram exatamente as atividades/responsabilidades do COL no evento Copa do Mundo FIFA 2014?
- 5) Como se desenvolveu o planejamento para executar? Neste houve muitos ajustes ao longo do processo?
- 6) Existia alguma configuração hierárquica (organograma)?
- 7) Essa configuração foi desenvolvida para gerenciar especificamente a Copa no Brasil ou segue algum modelo de copas anteriores?
- 8) Como era a relação entre FIFA, COL e Governo nesse processo?
- 9) Por que o governo brasileiro se inseriu diretamente na gestão do evento?
- 10) Quais foram as maiores dificuldades encontradas para gerenciar um evento como a Copa do Mundo?
- 11) Quais os legados que a Copa do Mundo deixa para o Brasil?
- 12) Em termos de legados tangíveis, especificamente as 12 arenas construídas, quais os legados que elas deixam?
- 13) Poderia fazer um resumo ou descrição sobre como foi gerenciar o Estádio Beira-Rio para a Copa do Mundo FIFA 2014?
- 14) Existe algum outro fator sobre a gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 que gostaria de destacar?
- 15) Existe algum documento ou material (ofício, organograma, planilhas, memorandos, relatórios, etc.) que possa ser cedido para contribuir com a pesquisa?

APÊNDICE O – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Luciano Elias

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE
DO BRASIL
UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

Caro entrevistado(a) Luciano de Oliveira Elias

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: "Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento". Neste estudo, a questão problema é "Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone (21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br.

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.



Luciano de Oliveira Elias
Entrevistado

Data: 26/02/2016



Rômulo Meira Reis
Pesquisador

Data: 26/02/2016

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro entrevistado(a) Luciano de Oliveira Elias,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: "Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento". Neste estudo, a questão problema é "Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone

(21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br;

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.



Luciano de Oliveira Elias
Entrevistado

Data: 26/02/2016



Rômulo Meira Reis
Pesquisador

Data: 26/02/2016

APÊNDICE P – Entrevista Luciano Elias (LE) em 26/02/2016**Entrevistador Rômulo Reis (RR)**

RR: Luciano, primeiro bom dia, obrigado pela sua participação... a gente já conversou um pouquinho do que eu to pesquisando... vamos ingressar agora na entrevista como se fosse um bate papo mesmo... pra que a gente consiga ter o máximo de informação, vamos lá... Você poderia descrever, mesmo que sucintamente, quais foram as suas funções na Copa do Mundo, FIFA de 2014 e em quais fases do evento você atuou?

LE: Bom, a minha função era *stadium manager*, gerente de operações do estádio inteiro... é... eu ingressei no processo, um ano antes é... dos jogos foi... aproximadamente outubro de 2013, e a minha função era fazer o gerenciamento operacional de todas as áreas que fazia do Comitê Organizador Local, no Estádio Beira Rio... essas alas faziam suas operações ... é... e tínhamos, por exemplo, a área de competições, a área de segurança, marketing, limpeza, alimentação, *ticketing*, controle de acesso... é... uma série de áreas que tinham seus coordenadores e gerentes, que, na verdade, no Estádio Beira Rio, ficavam sob o meu comando durante a operação no planejamento pré-jogos e durante a execução dos jogos.

RR: Entendo. Sedar um evento como a Copa do Mundo é algo muito complexo, existem muitos detalhes pra atender a exigência da FIFA, um planejamento bem amplo, você consegue me explicar como é que foi composto o processo de candidatura ou quais informações você sabe sobre o processo de candidatura, porque se você ingressou em 2013, a candidatura já estava, vamos dizer assim, em andamento, mas você entrou exatamente no pré-evento da Copa e foi tocar o evento, em si?

LE: Esse processo começou em 2007 né, eu não participava, não participei desse processo, não tenho informações sobre esse processo e não tenho como dar qualquer tipo de informação, opinião a respeito desse processo. Eu ingressei, como

você falou, no pré-evento a partir de 2013, isso já era uma fase superada, eu não tenho nenhuma informação sobre o processo de candidatura.

RR: Então, a partir do momento em que você chegou pra executar seus trabalhos, isso já era, digamos, um assunto encerrado, já batido no caso das suas operações lá pelo Beira Rio.

LE: É, nem se falava mais sobre isso, já tinha inclusive ocorrido a Copa das Confederações né, que já foi o primeiro evento preparatório para a Copa do Mundo e nós já estávamos aí com foco total na entrega da Copa do Mundo.

RR: Entendi. Então, como é que o Brasil se organizou pra sediar a Copa do Mundo? Como é que foi a estrutura pra gerenciar esse evento?

LE: É um evento muito grande e que desperta a atenção da população mundial, tanto nas transmissões televisivas e por intermédio de rádio, internet, em fim por todos os meios, quanto pra quem vai assistir os jogos né. Isso demanda uma integração obrigatória entre a questão política que são os governos né, aqui no Brasil no nível Federal, Estadual e Municipal, isso envolve uma participação muito grande da FIFA, que é quem detém o evento, é quem... o produto, digamos assim, e do Comitê Organizador Local que faz todo o planejamento pra entrega de tudo aquilo que vai se ter no evento, não se trata como competição, como jogo, se trata como um evento, onde nós temos que receber vários clientes e para isso a gente precisa prover segurança, precisa prover alimentação, precisa prover uma boa logística pra todo material que chega no estádio, ingressos, então ele é feito de forma integrada, por uma questão de governo, política, pela FIFA que é o órgão máximo internacional, e pelo Comitê Organizador Local que faz a organização da Copa do Mundo.

RR: Deixa eu tentar entender um pouquinho melhor, quando eu te perguntei de estrutura... exatamente, eu to falando de gestão, o quê que tinha pra gerenciar esse evento, por exemplo, onde tava controlada a central do evento? Onde eram? Como é que eram realizadas as ações? Existia alguma espécie de organograma, enfim, existia alguma espécie de hierarquia? Como que isso estava organizado?

LE: Nós tínhamos várias frentes pra realizar um evento dentro dessa magnitude existem várias frentes, uma delas... a parte governamental que exige toda uma revisão em muitas cidades-sede, foram feitas obras pra receber essa população mundial que tem um volume muito grande, um planejamento e uma central de governo pra obras e estruturas, em relação a aeroportos, hotéis, trânsitos nas cidades locais, mobilidade, metrô, transporte público, enfim... Existe uma outra central, digamos assim de organização que era o Comitê Organizador Local com sede no Rio de Janeiro aonde, no Rio Centro, aonde tinham ali todos os seus diretores e gerentes diários que faziam seus planejamentos, juntamente com a FIFA atendendo requerimentos, uma outra área importante dentro do Comitê que também atendia os requerimentos da FIFA era a área de arquitetura, que fazia todo o planejamento né e supervisão do que era entregue de estrutura de legado dos estádios e das estruturas temporárias que faziam um complemento do evento... isso tudo em conjunto com a FIFA, então basicamente eram duas grandes estruturas de planejamento, uma em nível de governo das cidades que davam um avanço na parte de mobilidade urbana, aeroportos, hotelaria enfim, estrutura que vai receber o povo todo que chega pra fazer o evento, pra assistir o evento e uma outra parte estrutural que era do Comitê Organizador Local conjunto com a FIFA que faziam então o planejamento e execução dessas áreas no Rio de Janeiro que depois eram subdividas nas doze sedes né, então as doze sedes recebiam gerentes e coordenadores dessas áreas operacionais pra fazer a entrega final que eram os Jogos da Copa.

RR: Bom, nesse contexto, quais eram exatamente as responsabilidades do Comitê Organizador Local, do COL, do qual você fazia parte? Durante o evento, do que o COL era responsável?

LE: O Comitê era responsável por, primeiro, fazer toda a adequação das premissas e requerimentos que o evento exige em relação à legislação brasileira, toda parte legal do que é possível e viável no Brasil, a parte de licenças de estádio, bombeiros enfim, todas essa situação, todo o planejamento das áreas funcionais fazerem suas entregas, mantendo durante o evento uma boa receptividade dos espectadores, dos clientes, cabeamentos que passavam no estádio, toda a parte estrutural. Nós fazemos essa supervisão e o planejamento e execução disso, toda parte de enfim

de serviços, limpezas, alimentação, segurança é... interligado com a segurança pública nacional e internacional, era toda a parte estrutural do evento né, isso era o que o Comitê Organizador Local era responsável, isso é um planejamento bastante longo, toda área, por exemplo a área de transporte é uma área muito impactada, área de segurança, área de competições ... Prover vestiários do jeito que a FIFA tenha seus requerimentos, posicionamento de cabines de imprensa no estádio, posicionamento de câmeras de TV, integração com a HBS que é a empresa que faz a transmissão do sinal mundialmente. Fazer as parcerias, instituir as parcerias como por exemplo com a Telebrás, que fazia toda a distribuição através de fibras ópticas do sinal pro restante do mundo, é a parte de tecnologia junto com *MET technology* que fazia toda parte de transmissão de dados tanto interno quanto externo, então o Comitê Organizador Local ele fazia a organização do evento como um todo. Então, é uma operação muito complexa que envolve muitas áreas.

RR: Então, só pra deixar claro, o Comitê Organizador Local tinha o foco em, vamos dizer, em realizar o evento, ou seja, a parte de estrutura de cidade, portos, aeroportos, mobilidade urbana, telefonia, as outras áreas que a gente consegue ver numa matriz de responsabilidade do Governo Federal não estavam direto sobre a gerência do COL, é isso?

LE: O que o Comitê Organizador Local fazia era vários estudos e fazia o provimento de dados, por exemplo, olha, nós temos a expectativa pra esse jogo ter tantas pessoal em tal cidade, com característica "x" que poderão usar rede hoteleira, que vão necessitar de... pra que a cidade faça a sua adaptação ao evento, a dimensão do evento, então, a responsabilidade dessa estrutura das cidades era do Governo, não do Comitê Organizador Local e o Comitê Organizador ele passava alguns dados que eram relevantes pra que as cidades fizessem o seu planejamento e sua alteração de estrutura.

RR: Então vocês proviam basicamente dados sobre demandas futuras, sobre a expectativa pra que fossem atendidas dentro da infraestrutura das cidades.

LE: Sim, pra que fossem atendidas especificamente não, pra que se servisse de base de estudo, mas nós não cobrávamos que aquilo fosse feito.

RR: Perfeito. Dentro do COL existia alguma configuração hierárquica, existia algum tipo de organograma, tinha alguma configuração nesse sentido?

LE: Sim, existia, e muito clara, existiam os gerentes de todas as áreas em nível nacional, na área de segurança, de transporte, de alimentação, de competições, de marketing, de comunicação, de imprensa, de televisão, existiam seus gerentes, abaixo deles existiam seus gerentes de área, destinados a cada uma das sedes, bem como *deputise*, coordenadores, assistentes, especialistas... que faziam todo o planejamento e execução da operação, mas o organograma era muito claro, o presidente do Comitê, era o mesmo presidente da CBF, José Maria Marin, tinha o CEO, que era o Ricardo Trade, tínhamos diretores envolvidos com áreas e abaixo deles todos os seus gerentes de área e isso era muito claro, respeitado, e além disso, existia também... aí falando operacionalmente, existia também uma integração entre essas áreas pra entrega final.

RR: Essa configuração foi desenvolvida SÓ pra Copa no Brasil ou já segue algum modelo de alguma Copa anterior?

LE: Eu não sei desde quando, mas não foi, o Brasil não foi o primeiro, outras Copas já tinham sido modelo, eu não sei a partir de quando, mas acredito, já que há bastante tempo né e... enfim existe... isso não foi exclusivo para o Brasil... ainda também não foi exclusivo para o Brasil, o modelo, além do organograma instituído que é um modelo de governança, modelo de... que a gente chama de duplo reporte, aonde as áreas funcionais a partir de estarem nas sedes, elas respondiam ao seu gerente de área no Rio de Janeiro, que era o nosso quartel central né, e respondiam também a uma outra estrutura local, também do Comitê que era o *stadium manager*, no caso era eu e no estado Beira Rio em Porto Alegre, que fazia a gerência é::: local e também ao *venue manager*, no caso de Porto Alegre era o Paulo Jukoski que fazia a gerência geral da sede como um todo, incluindo aeroportos, campo de treinamento, hotelaria, enfim... e eu fazia parte da gerência do estádio e a razão disso... é... porque... existe a necessidade de resolução de problemas, principalmente isso né, resolução de problemas, muitos deles simultâneos ao longo dos jogos e aí se tem então uma gerência local, pra que possa de pronto fazer a solução desses problemas, resolvendo junto com as áreas aquilo que é possível... e

quando não era possível, então se escalava por área, aí sim pro Rio de Janeiro pra que pudesse ter uma resolução de, em nível de organograma no escalão mais alto.

RR: Quando você fala de *venue manager*, você se refere a um gerente da cidade-sede?

LE: É, um gerente geral da cidade-sede que é *venue manager* no caso gerente geral de Porto Alegre, foi onde eu trabalhei, que era o Paulo, ele era o gerente geral de aeroportos... é... hotéis, vínculo também, trânsito com a... desculpa o link com a Prefeitura, é campos de treinamento e também o estádio, porém eu na função de gerente do estádio, *stadium manager*, eu fazia uma parte muito técnica do estádio, então o *venue manager*, mesmo sendo responsável pelo estádio também, ele tinha um gerente específico pra fazer a operação do estádio, durante os jogos que não tinha... por exemplo na área de... o gerente geral de aeroportos, de hotelaria, de campos de treinamento, então o estádio que é o foco dos jogos, existe o gerente geral de operações.

RR: No gerenciamento do evento havia três entidades, a FIFA como a detentora de direitos, o COL, com as atribuições pra gerenciar a competição e o Governo com as suas esferas distintas; como que era essa relação entre essas três entidades?

LE: Bom, vamos lá, primeiro tu falaste em COL gerenciando a competição, o COL não gerenciava competição, o COL gerenciava o evento, a FIFA fazia a gerência da competição tá. Tínhamos também a figura do Governo fazendo o planejamento e execução do pré-evento em relação as estruturas das cidades e durante o evento a operação da cidade, que envolve segurança, transporte. Enfim, aquilo que tá no entorno do estádio é uma relação do Comitê com a FIFA, uma relação, digamos que tranquila, uma relação amistosa, aonde nós, a bem da verdade Comitê, atendíamos os requerimentos da FIFA para realização do evento naquilo que tava acordado é já é constituído em contrato com o Governo Brasileiro para que fosse realizado e uma relação é: também, digamos assim, com outro ente que era o Governo, tanto Municipal quanto Estadual pra que a gente pudesse prover os jogos né, uma relação onde havia muitas reuniões de planejamento envolvendo a cidade, o COL e a FIFA, muitas delas com uma evolução muito positiva e algumas delas, dentro do tempo

que era desejado, não eram alcançadas, mas que acabava evoluindo tranquilamente.

RR: Entendi. Tinha alguma desarmonia? Como é que eram as... como é que eu vou lhe dizer isso é... como que era as tomadas de decisão em conjunto, havia alguém que cobrava de alguém, quem fazia o quê?

LE: Em todos os níveis, existiam matrizes de responsabilidades acordadas e contratadas dessas aí já estavam constituídos é... digamos assim, quais eram as responsabilidades de cada uma dessas entidades... é... harmonia existia, existia divergências, existiam divergências é::: o que é normal num processo de elaboração de planejamento onde é... independente daquilo que ta instituído em matriz de responsabilidades as pessoas tem visões diferentes sobre as coisas, então existiam divergências em reuniões sim... e que era... resolvido... é... às vezes através de uma reunião ou duas, três até se exaurir o assunto e chegar num ponto final e a partir daquilo seguir em frente, mas existiam divergências, sempre dentro de um nível respeitoso e a gente procurava sempre... é... avançar e ver o que era melhor de ser é... assumido e tocar pra frente.

RR: Você falou de contrato, como é que havia contratos, como é que eram essas relações contratuais?

LE: Do que eu tenho conhecimento, existiam dois contratos firmados, um era o *venue agrément*, era o contrato com a sede, então no caso lá no contrato. Neste contrato foi firmado o Comitê, desculpa, era a FIFA e a cidade, então, inclusive um contrato em inglês, aonde a cidade se comprometia com alguns requerimentos e algumas matrizes de responsabilidade. O outro contrato era o *stadium agreement* que era o contrato do Estádio da FIFA com o dono do estádio, então no caso de Porto Alegre foi um contrato firmado entre FIFA e Internacional, Esporte Clube Internacional, que também ali diziam todos os requerimentos que deviam ser atendidos e premissas pra realização dos jogos em relação ao Estádio.

RR: Então a relação não estava firmada somente com reuniões e com acordos, vamos dizer assim, institucionais, não, era realmente contratual, era algo muito

profissional, nesse sentido, era contratual mesmo, cartório, contrato, como se fosse um contrato de negócios.

LE: É, é um contrato, eu não sei qual a terminologia melhor pra ser aplicada, no sentido de qualificá-lo, mas é um contrato jurídico, é um contrato firmado entre partes com texto, analisada a minuta, depois assinado e firmado em cartório e era como um documento jurídico né... que dá... poderes e responsabilidade jurídica aos contratantes.

RR: Por que o Governo Brasileiro se inseriu diretamente na gestão do evento e isso me refiro particularmente a inserção de um representante do Governo dentro do COL?

LE: Eu não tenho conhecimento disso. O conhecimento que eu tenho de tudo que eu participei é que é fundamental a presença de todos os entes envolvidos né, inclusive pra ter uma unidade na comunicação e planejamento, nós tivemos isso em Porto Alegre com o Prefeito e também com o Governador do Estado, pra prover tudo aquilo que era necessário pro evento no que tange a Cidade ou Estado. Não tenho conhecimento em relação ao Governo Federal é... diretamente, digamos assim, contratado ou colocado a pessoa dentro do Comitê, mas se houve, com certeza havia uma integração muito grande pra que se pudesse ter unidade naquilo que se estava planejando e realizando.

RR: Bem, quando havia discussões em comum, por exemplo, A Lei geral da Copa, deu uma discussão grande até ela sair efetivamente, investimentos em estádio, as cidades sedes, como é que se desenvolviam as tomadas de decisão entre FIFA, COL e Governo?

LE: Eu não participei desse processo. A partir de 2013 da minha entrada, o que eu acompanhei desse processo é o que tinha na... veiculado na imprensa, como... eu como leitor de jornal, eu não participei desse processo, não tenho essa informação precisa.

RR: Bom, você vivenciou um processo de gestão, que é muito difícil, um evento ímpar, talvez uma das poucas oportunidades aí para nossa geração conseguir trabalhar num evento desse porte, ainda mais no Brasil, quais foram as maiores dificuldades encontradas pra gerenciar o evento, o que você recorda disso?

LE: Existia um foco muito grande no bom atendimento ao cliente, o que é o cliente... que cliente, a FIFA trata o cliente como o espectador e como todos que vão ao evento para trabalhar no evento, então por exemplo, eu tenho lá a imprensa, a imprensa é um cliente, a imprensa precisa de limpeza, de tecnologia, precisa de alimentação, precisa de... se estragou o elevador eu preciso da manutenção na hora, então todos eram vistos como clientes, nós éramos clientes de nós mesmos, nós éramos em Porto Alegre. Pra tu teres uma ideia, em dia de jogo eram aproximadamente 6.500 pessoas trabalhando, mais aproximadamente 42 mil pessoas de espectadoras então, tanto o espectador quanto quem vai pra trabalhar é tido como cliente então, o nível de detalhamento de serviço de atenção era muito grande, esse foi um grande desafio, outro grande desafio, foi fazer essa integração entre toda essa colaboração que existe entre áreas funcionais e também o governo municipal pra que a gente tivesse a operação em torno do estádio muito bem... ..: combinada e planejada e ensaiada pra que nós não tivéssemos impacto dentro do estádio né, no sentido de termos é... ruas com engarrafamentos, de termos a escolta das equipes chegando dentro do prazo pra jogos, toda essa operação integrada com o Governo, isso foi um desafio também, muito grande, porque nós tínhamos ali também... pessoas participando disso que é... é... tinham seu gerenciamento, digamos assim, dentro da Prefeitura com seu secretário de Município, então isso foi um outro desafio, basicamente isso. Basicamente essa responsabilidade muito grande de fazer um bom planejamento pra atender todos os clientes que estavam no estádio ou que fossem para o estádio.

RR: Quais os legados que a Copa do Mundo deixa pro Brasil?

LE: Claramente e... e... mensurável, tangível são aquelas estruturas físicas, aquelas estruturas como os estádios, as reformas que foram feitas nos estádios, aquelas estruturas e reformas que foram feitas na cidade, em hotéis, aeroportos, mobilidade urbana e isso é um legado tangível. Um outro legado menos tangível, mas que

existe são os legados de conhecimento, são os legados operacionais, de toda a cidade e também da operação realizada no estádio em todas as suas áreas... esse é um legado que... eu confesso que fiquei muito surpreso com a riqueza dele, esse legado de conhecimento, principalmente operacional, foi feito um planejamento muito detalhado, muito minucioso em todas as áreas, isso é um legado que ficou, que é um legado muito grande e aí eu posso dar uma opinião pessoal que é um legado que é muito pouco explorado e muito pouco dividido em nível, em todos os níveis nacional.

RR: Em termos de legado tangível que você falou vamos tocar um pouquinho sobre as arenas, o que você acha que deixam para nós, as nossas doze arenas da Copa?

LE: É uma estrutura pensada, como por exemplo, todo... todas elas têm os seus vestiários e cabines de imprensa projetados no lado oeste, para não ter incidência solar, os tamanhos de vestiário e posição que também implicam com a entrada das equipes uma ao lado da outra, mostrando um *Fair Play* grande, tanto na entrada quanto na saída. Toda parte de assentos que foi montado nos ginásios, que nos estádios, desculpa que não tinham, muitos deles eram no cimento, no degrau no cimento, as coberturas que foram feitas por causa da chuva. Toda parte de revisão e de supervisão de replantio dos gramados dos estádios, os equipamentos como os que ficaram nos estádios, como circuito de TV interna, ar condicionado nos vestiários, toda a parte de irrigação dos gramados que foi uma irrigação computadorizada, a parte de bancos de reserva, toda essa parte estrutural é um legado importantíssimo para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento.

RR: Bom, essa pergunta é um pouco mais difícil, mas vamos lá... Você consegue fazer um resumo ou uma descrição sobre como é que foi gerenciar o Beira Rio na Copa do Mundo?

LE: Foi um desafio grande porque a questão não era gerenciar o Beira Rio, é justamente o ponto da tua pergunta, gerenciar um estádio, que no caso era o Beira Rio, para a Copa do Mundo... que é uma... eu tenho uma experiência na gestão especificamente do Futebol, tanto em Clubes como em Federação e é uma visão totalmente diferente. Os estádios no Brasil, vou falar pela experiência que eu tenho,

eles basicamente fazem a gestão da competição, eles se preocupam com “o jogo” e a FIFA ela se preocupa com “o evento” como eu falei anteriormente o desafio maior foi justamente pensar, com carinho, em todos que iam ao estádio, que tivessem uma boa experiência, que encontrassem lá limpeza, alimentação, pudessem bater suas fotos, pudessem assistir um bom jogo... encontrassem é enfim... tudo aquilo que se deseja quando você vai a um evento, como você vai a um show, ao teatro, enfim né, então esse foi o maior desafio e esse é o resumo. Na verdade, é muito complexo, mas é o que se resume, é a grande diferença entre planejar e realizar uma partida de Futebol e a diferença entre realizar, planejar e realizar um evento que extrapola um evento esportivo, ele é um evento, as pessoas vão para um evento, ele literalmente é um evento.

RR: Existe algum outro fator sobre a gestão da Copa que você gostaria de destacar, que você lembre, algo que eu talvez não tenha falado?

LE: É, o que me... sempre me desperta são dois pontos que me despertam sempre a admiração, vamos dizer assim, é o planejamento muito detalhado que é feito em todas as áreas, é uma seriedade, é o realmente, é um planejamento extenso feito em todas as áreas e me agrada muito esse modelo de duplo reporte, aonde as áreas respondem aos seus gerentes que entendem tecnicamente do assunto, da tecnologia, da alimentação, da limpeza, do transporte, da segurança e responder centralmente a um gerente geral do Estádio que tem uma visão do todo e que busca a integração entre essas áreas, isso são duas coisas, dois aspectos que pra mim são muito relevantes, foram muito relevantes, que é o detalhamento no planejamento por área e a integração entre essas áreas numa gestão central.

RR: Existe algum documento ou material, enfim um ofício, organograma, planilhas, slides, algum relatório que você possa ceder pra contribuir com essa pesquisa?

LE: Existem vários documentos tá. Eu... a gente tem com a FIFA um contrato de confidencialidade aonde muitos desses documentos a gente tem o impedimento de ceder e muitos deles a gente tem a autorização para ceder, eu preciso rever isso, para ver tudo que é possível, independente disso eu posso te afirmar que a gente tem todos os ofícios e contratos, bem como todos planejamentos operacionais,

manuais operacionais e planejamentos estruturais também, com tudo aquilo que é requerido pela FIFA de legado e de estruturas temporárias, eu preciso rever isso pra ver o que que eu tenho autorização para ceder e o que que eu não posso ceder.

RR: Luciano, muito obrigado pela sua contribuição, muito obrigado por ceder o seu tempo, sempre ocupado, trabalhando muito, para contribuir com a nossa pesquisa, muito obrigado mesmo.

LE: Sem problema, estou sempre às ordens.

APÊNDICE Q – Script/roteiro com o entrevistado Orlando Silva

Situar o entrevistado diante da problematização da pesquisa.

- 1) Poderia descrever, mesmo que sucintamente, as suas funções para o evento Copa do Mundo FIFA 2014 e em quais fases do evento atuou?
- 2) Sabe-se que sediar uma Copa do Mundo é algo complexo e que exige muitos detalhes para atender às exigências FIFA. Nesse contexto, poderia explicar como foi composto o processo de candidatura?
- 3) Como o Ministério do Esporte se organizou para gerenciar o evento?
- 4) Quais foram exatamente as atividades/responsabilidades do Ministério do Esporte na fase de candidatura para Copa do Mundo FIFA 2014?
- 5) Como se desenvolveu o planejamento para receber, executar e pós-evento? Neste houve muitos ajustes ao longo do processo?
- 6) Quais foram as responsabilidades do Governo Federal (ME) no planejamento do evento?
- 7) Após vencer a concorrência para sediar a Copa, como foi montada a estrutura para gerenciar o evento? (FIFA, COL, Governo)
- 8) Existia alguma configuração hierárquica (organograma)?
- 9) Essa configuração foi desenvolvida para gerenciar especificamente a Copa no Brasil ou segue algum modelo de copas anteriores?
- 10) Poderia explicar quais eram, nessa estrutura, as atribuições operacionais planejadas para o Ministério do Esporte antes, durante e após o evento?
- 11) Quando havia discussões em comum – por exemplo, Lei Geral da Copa, investimentos em estádios e cidades-sede –, como se desenvolviam as tomadas de decisão entre FIFA, COL e Governo? Existe algum caso que poderia citar para exemplificar?
- 12) Quais foram as maiores dificuldades encontradas para gerenciar um evento como a Copa do Mundo durante sua gestão?
- 13) Quais os legados que a Copa do Mundo FIFA deixa para o Brasil?
- 14) Em termos de legados tangíveis, especificamente arenas construídas. Quais os legados que estas 12 arenas deixam?

15) Poderia fazer um resumo ou descrição sobre como foi gerenciar a Copa do Mundo FIFA 2014?

16) Existe algum outro fator sobre a gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 que gostaria de destacar?

17) Existe algum documento ou material (ofício, organograma, planilhas, memorandos, relatórios, etc.) que possa ser cedido para contribuir com a pesquisa?

APÊNDICE R – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Orlando Silva

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE
DO BRASIL
UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

Caro entrevistado(a) Orlando Silva de Jesus Júnior,

Você está sendo convidado(a) a, voluntariamente, colaborar com a pesquisa intitulada: "Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento". Neste estudo, a questão problema é "Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA de 2014? Para tal, é necessário a apresentação deste documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo objetivo é esclarecer a você todas as informações relacionadas as etapas e procedimentos da pesquisa.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, será realizada (1) entrevista do tipo guiada composta por um script/roteiro pré-determinado que abordará questões referentes a gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014. Com relação aos instrumentos utilizados nesta pesquisa, destacamos que a entrevista é uma forma mais vantajosa para a obtenção e coleta dos dados, pois permite melhor compreensão do fenômeno investigado, sobretudo por referir-se à experiência e realidade cotidiana do profissional que atuou diretamente na gestão da Copa do Mundo FIFA de 2014.

Este estudo possui risco psicológico, inerente ao procedimento de entrevista. Se tal procedimento, sobretudo em relação às questões do script/roteiro causarem algum tipo de constrangimento ou desconforto, você não precisa respondê-las. Caso se sinta desconfortável ou constrangido por qualquer motivo, pode, a qualquer instante, interromper sua participação na pesquisa. Destacamos que realizaremos as seguintes medidas preventivas para minimizar qualquer risco ou incômodo ao praticante: o pesquisador não interromperá a aula para qualquer intervenção ou esclarecimento; as entrevistas serão realizadas apenas na presença do pesquisador e do entrevistado; não haverá qualquer tipo de registro de imagem ou vídeo durante a entrevista.

Cabe lembrar que sua participação não lhe fornece qualquer benefício direto. Ao mesmo tempo, poderá ampliar o conhecimento a respeito do assunto e beneficiar outras pessoas. Você está livre para, a qualquer momento, desistir de participar, sem qualquer prejuízo à sua relação com os pesquisadores ou com a instituição responsável.

Apenas os pesquisadores responsáveis pela pesquisa terão acesso aos dados coletados por meio da entrevista que, portanto, são confidenciais. Garantimos que os resultados dessa pesquisa terão fins acadêmicos, sendo estes veiculados somente por meio de tese, artigos científicos, revistas especializadas, livros e/ou em congressos e eventos científicos.

Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934 – (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/FM/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 – Cidade Universitária – Ilha do Fundão – Sala 01D-46/1º andar – pelo telefone (21) 3938-2480, de segunda a sexta-feira, das 8 às 16 horas, ou através do e-mail: cep@hucff.ufrj.br;

Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

CONSENTIMENTO: Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li e que foram lidas para mim.

Eu discuti com Rômulo Meira Reis, sobre minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Eu receberei uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o pesquisador responsável por essa pesquisa. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável deveremos rubricar todas as folhas desse TCLE e assinar na última folha.



Orlando Silva de Jesus Júnior
Entrevistado

Data: 29/03/2017



Rômulo Meira Reis
Pesquisador

Data: 29/03/2017

APÊNDICE S – Entrevista Orlando Silva (OS) – em 29/03/17**Entrevistador Rômulo Reis (RR)**

RR: Orlando, primeiramente, muito obrigado por me receber aqui no seu gabinete, vamos dar uma adiantada, eu sei que você está com o tempo um pouco corrido... Você poderia descrever, mesmo que sucintamente, em qual fase do evento Copa do Mundo você atuou diretamente, quando era Ministro do Esporte?

OS: Veja, quando Ministro do Esporte, nós mantivemos sempre um diálogo positivo com a CBF, Confederação Brasileira de Futebol, e eu me recordo que o presidente então, Ricardo Teixeira, quando decidiu apresentar a candidatura brasileira, nos procurou pra informar que o Brasil pleitearia... salvo engano, a mim é uma decisão... política da FIFA, uma decisão talvez não formal, mas uma decisão informal... de que caberia à América do Sul realizar o Mundial de 2014; existia o interesse da Colômbia em receber o Mundial e do Brasil... eu me recordo que Ricardo Teixeira fez uma série de entendimentos... de modo que a Colômbia retirasse a candidatura e o Brasil caminhou praticamente sozinho, não, caminhou sozinho, pra escolha do Mundial de 2014. Como eu disse, o diálogo era positivo e nós procurávamos é... criar as condições no ambiente do Governo Federal e dos Governos Estaduais de cidades interessadas em receber o Mundial, nós tivemos o ambiente político pra dar o suporte para a CBF apresentar a candidatura, inclusive introduzindo a novidade que foi antecipar determinadas garantias... que normalmente os governos oferecem a FIFA quando... da escolha do país-sede, nós como gesto, já que não haveria uma concorrência entre o Brasil e outros países, pra demonstrar, pra fazer um gesto de demonstrar o interesse do Brasil em receber o Mundial, o próprio presidente Lula assinou uma carta com uma série de compromissos do Governo Brasileiro em apoiar a realização no Mundial, então me recordo que nós atuamos é... nesse sentido, fazendo a interlocução política da CBF com o Governo Federal e articulando o Governo Federal com as cidades sedes (a altura) me parece que 18 cidades, 18 estados tinham interesse em receber os jogos da Copa do Mundo é... na fase prévia... eu diria que esse foi o papel... o papel principal e depois da escolha da reunião da FIFA em Zurique até a minha saída do governo que foi em 2011, nós trabalhamos muito na fase de preparação, do planejamento, foi a minha

responsabilidade de construir a matriz de responsabilidades, que foi um pacto entre Municípios, Estados e o Governo Federal, participamos ativamente no debate sobre a escolha das cidades sede, participamos... é... que dizer, escolha... apresentação da candidatura em Zurique eu falei pelo Governo brasileiro, depois a... construímos um processo de diálogo pra escolher as cidades sede, escolhida as cidades sede, preparar a matriz de responsabilidade selecionando os projetos de legado, sobretudo, de infraestrutura, projetos em que o governo iria investir diretamente ou financiar... e coordenei uma espécie de Comitê Gestor de Ações Interministeriais, que era o que representava o Governo Federal na preparação do evento.

RR: Você lembra mais ou menos em que ano começou esse primeiro diálogo do pré-evento?

OS: Ah, foi 2007... 2007 foi quando nós começamos a conversar com Ricardo Teixeira sobre a preparação do Mundial.

RR: Sobre o início, digamos, do processo de candidatura.

OS: É... sobre a apresentação do pleito do Brasil porque eu tinha informação do que... rolava no bastidor, mas nós começamos a tratar em 2007, não me recordo bem o mês.

RR: É... foi mais ou menos em 2000 que a FIFA fez o anúncio... 2002 e aí provavelmente deve ter lhe procurado 2007/2006...

OS: Até porque o Brasil tinha um foco e o Governo Federal tinha um foco em 2007... que era a realização dos jogos Pan-americanos, então toda atenção tava dedicada pros jogos Pan-americanos, a própria realização com o sucesso... a... não deixa de ser um teste pra... o... o... a realização do Mundial, então foi depois de muitos anos o Brasil realizava um grande evento internacional na área do esporte, o Pan-americano foi um certo... uma certa *van premier* do que seria a preparação da Copa e depois das Olimpíadas.

RR: Entendo... O ministério nessa ocasião organizou alguma secretaria especial, organizou um comitê especial para a candidatura, ou quando saiu a candidatura, o Brasil sendo realmente um país-sede, o ministério fez toda a configuração com o comitê gestor da Copa?

OS: É... existia... nós tínhamos um grupo de... de... de técnicos de ministério, algumas referências, assessores... que cuidavam do projeto né... da qual Alcino Reis que foi uma peça chave na... nessa fase prévia, mas nós avançamos na estruturação de uma secretaria específica só após a decisão de realização do Mundial, nessa fase anterior era um trabalho coordenado mais pelo gabinete do ministro.

RR: Quantas pessoas ta falando desse pequeno grupo... 10... 5... mais ou menos?

OS: A... é possível, é que na verdade nós tínhamos um núcleo no ministério, mas tínhamos apoio em vários ministérios, na Casa Civil, no Ministério da Fazenda, no Ministério do Planejamento... nós tínhamos em vários ministérios interlocução com assessores quase sempre ligados aos ministros das pastas e esse pequeno comitê que uma fase foi informal, depois se transformou no Comitê Interministerial com a participação de bastantes ministérios, creio que uns 18 ministérios, era bastante representativo.

RR: Então esse grupo... o que ele tinha de responsabilidade, esse pequeno grupo, ele desenvolveu um estudo pra montar o *bid* que foi apresentado a FIFA...

OS: Ele... ele... dava um suporte à CBF, porque a CBF... é... constituiu um Comitê Local e... na verdade como não havia tarefas a executar nessa fase, era mais colaborar com informações e eventualmente com documentos que dessem segurança a FIFA de que o Brasil tem... teria capacidade de atender a necessidades formais, legais e políticas da realização do evento... e orçamentárias.

RR: Então esses... esses estudos foram o que originou os atendimentos às garantias?

OS: Sim... sim... nós já tínhamos um caderno... como disse... na medida que não havia concorrência entre Brasil e outros países, nossa decisão política era pra reforçar a candidatura, antecipar determinadas garantias, que não eram plenas porque muitas delas teriam que passar pelo Parlamento, mas nós sinalizamos o compromisso com o Governo de apresentar essas iniciativas, então esse foi o foco do nosso trabalho na fase prévia, já que não havia disputa, como houve no caso dos Jogos Olímpicos, nós procuramos antecipar as garantias.

RR: Quando você precisava ter uma tomada de decisão em conjunto com a CBF nesse pré-evento... como é que eram essas relações, como é que essa tomada se dava? Por exemplo, vocês quando montaram o *bid*, tinham 18 cidades né, depois caiu pra 12... digamos que anteriormente fossem 23... como é que era essa discussão pra chegar ao pleito de 18?

OS: Olha nós sempre tivemos um ambiente direto com a CBF e depois com o Comitê Organizador Local né, nós sempre procuramos... o presidente Lula era o entusiasta do projeto da Copa do Mundo, se deslocou inclusive até Zurique pra manifestar simbolicamente o apoio do País à realização da Copa do Mundo e ele inclusive acompanhava cada passo né... ele monitorava todos os movimentos... estimulava muito esse projeto e nós tínhamos uma linha direta com a CBF e a gente discutia tema a tema... a única vez em que nós... tivemos um limite no diálogo da CBF foi quanto à definição das 12 cidades né, primeiro o debate... se faríamos 8 ou 12, nesse sentido o Governo interferiu é... no sentido de ampliar o número de cidades sede... porque isso daria um caráter nacional à realização do evento, mas na escolha de quais seriam as 12... havia dúvidas sobre Goiânia, Brasília... havia dúvidas sobre Manaus e Belém... e sobretudo... e... nesse momento a definição final coube à FIFA em conjunto com a CBF, coube ao Comitê Local, e não houve interferência decidida do Governo Federal.

RR: Bom... a gente está falando de gestão no pré-evento, você lembra de alguma dificuldade encontrada? Quais eram as maiores dificuldades encontradas pra gerenciar esse processo inicial... você tem alguma dificuldade que você consegue lembrar...?

OS: Olha... na fase anterior... teve um determinado momento... a partir do momento que o Brasil foi escolhido oficialmente... aqui e ali aconteceram certas tensões com o núcleo da FIFA que coordenava a realização do evento... o Brasil tem um tempo político próprio das suas instituições... o Brasil tem uma cultura específica de gestão e por vezes, na minha opinião, o comando da FIFA errou ao não compreender as particularidades do Brasil... o compromisso que o País tinha com a organização do evento era muito elevado, tava no nível primeiro da administração federal, tava no nível primeiro das administrações dos estados e municípios envolvidos com o projeto, mas eu creio que por vezes houve ruídos... e a dificuldade de diálogo se dava entre o Brasil e a FIFA como se dava no meu juízo entre o Comitê Local e a FIFA né... então... o relacionamento... com o próprio Jérôme Valcke, que era um personagem importante da preparação do evento do ponto de vista da FIFA, teve um momento de tensão e... muito... essa tensão se deu sobretudo – ao meu juízo... por exigências descabidas de um lado e de outro lado a não compreensão das particularidades que o nosso País tem, sobretudo no processo político.

RR: Você consegue materializar num exemplo que você tenha de memória... alguma... essa dificuldade agora...

OS: Aí teria que voltar... porque na época eram debates públicos que aconteciam né... inclusive teve... teve momentos é... mesmo... em que a tensão... entre o... havia tensão entre o Governo brasileiro e a FIFA, entre a FIFA e o Comitê Local [10:45]... eu me recordo de uma... de uma reunião havida na Bélgica... que... o próprio Jérôme Valcke chegou a questionar se era desejo do Brasil que... personagem como Ricardo Teixeira ficasse de fora da presidência do Comitê Local... nós falávamos que isso não era um assunto nosso, que isso é assunto... da FIFA, não é assunto nosso... então tinha muita tensão política entre o Comitê Local e a FIFA e a FIFA e o Brasil... eu não lembro uma matéria específica, mas teria que voltar a época... puxar pela memória, mas teve muitas negociações de temas tributários, por exemplo, me recordo que a FIFA... por vezes apresentava demandas tributárias que ao nosso juízo eram demandas descabidas né... e tinha sobretudo uma tensão política interna... eu não saberei dizer as razões... é... porque seguramente pode ter havido com bastidores da FIFA, mas aparecia aqui pra nós como contradições entre o Comitê Local e a executiva da FIFA.

RR: Tudo bem, vamos trocar só um pouquinho, a gente já tá chegando no final...

OS: ...tem um sujeito que valia a pena você conversar que é o Alcino Reis... na época ele acompanhava... foi muito de perto, chegou a ser o... Secretário Nacional no Ministério que cuidava especificamente desses assuntos...

RR: Posso procurá-lo... até agradeço...

OS: Como informação ele pode ajudar que ele pode ter de memória mais elementos...

RR: Bom... em termos de legados tangíveis, vamos falar só das 12 arenas... o que você acha que essas arenas deixam de legado pro Brasil?

OS: Primeiro um conceito diferente, o conceito de que um estádio de futebol, uma arena, pra usar o nome moderno, ele deve oferecer conforto e segurança para os torcedores, só nós observarmos o que as arenas esportivas de futebol do Brasil antes da Copa e depois da Copa, nós percebemos que mudou o conceito no país, mesmo arenas que não foram utilizadas pra Copa, não foram construídas pra Copa, como a arena do Palmeiras, por exemplo, e outros estádios menores pelo País a fora... esse conceito já estava presente do estatuto do torcedor, passou a ser uma realidade, então a primeira mudança que eu acho que é cultural, inclusive, e na estrutura é o conceito, que estádio deve ser um lugar seguro, um lugar confortável, um lugar acessível... o tal padrão FIFA é que virou um tema controverso... porque foi politizado no Brasil, impactou fortemente na... na concepção, que aos poucos foi sendo assimilado pela população, isso impacta, repercute, inclusive, hoje na fluência dos estados, no público que vai aos estádios... hoje o torcedor tem um padrão acima do que tinha antes... desse novo normal dos estádios de futebol do Brasil, esse é uma questão; segunda questão... eu continuo sustentando que fazer a Copa em doze estados foi uma decisão correta, você ter tido Copa do Mundo no Nordeste, na Amazônia, no Centro Oeste... você difundiu destinos turísticos do Brasil, você ter no Nordeste quatro sedes... o Nordeste é um polo de turismo muito importante do País e a Copa do Mundo deu uma forma de você difundir destinos turísticos... então eu

considero que foi muito correto; o que considero que foi equívoco é... a não... a realização de estádios em dimensões superiores ao que era necessário... eu recorde, por exemplo, um diálogo com o Governador de Brasília, em que nós questionávamos se um estádio de mais de 60 mil lugares... ele falava “mas eu quero fazer a abertura da Copa”, nós chegávamos a argumentar com o exemplo de Londres, que tinha estádios, como foi a arena Coríntias, que ia verdadeiramente abrir a Copa, tinha uma capacidade fixa e uma capacidade móvel, mas infelizmente nós não conseguimos reverter... em Manaus e em Brasília, que são dois estádios que tiveram capacidade acima da demanda que tem de futebol, mas afora esse tipo de equívoco, que foi equívoco político de gestão política de governantes desses lugares, eu diria que... o saldo de ter essa rede de arenas, nós ainda vamos ter o alcance a... pra frente, agora evidentemente você tem aqui ali, dificuldade de gestão, mas o problema é de gestão; se o Maracanã... você não conseguiu por de pé o modelo de concessão que dê funcionalidade ao Maracanã... se há problemas políticos entre clube de futebol do Rio de Janeiro e o poder público do Rio de Janeiro, é outro tipo de assunto, você não pode é... digamos assim, é... jogar fora a criança com a água do banho, você tem que separar uma coisa da outra.

RR: E... os outros legados... você enxerga outros... quais a mais, além das arenas?

OS: Veja, tinha uma visão do Presidente Lula no projeto chamado *Soft Power* do Brasil de projeção no mundo, do Brasil no mundo, como uma nação de futuro, uma nação multiétnica, uma nação desenvolvida... eu me recorde que das campanhas da Copa e da Olimpíada, quando eu falava que nós éramos a sétima economia do mundo da época, a turma se impressionava, quando falava das reservas cambiais do Brasil, que nós éramos autônomos em hidrocarbonetos, qual era o nosso mercado publicitário, eu percebi que o mundo não conhecia o Brasil, os grandes eventos esportivos permitiram apresentar o Brasil pro mundo, quando eu falo de *Soft Power*, que é projeção de uma imagem do Brasil, não pelas armas, mas a afirmação de uma potência que é o Brasil com mecanismos outros de difusão dessa imagem. Segundo, nós antecipamos investimentos e mudança na gestão de estrutura, de infraestrutura, que mais cedo ou mais tarde teria que fazer, houve mudança nos Portos, houve mudança nos Aeroportos, na gestão e no investimento, houve investimento em infraestrutura urbana, sobretudo no campo do transporte, alguns

dois quais por limitação da gestão local atravessou a preparação da Copa, não ficou pronto, mas logo ficou pronto, ficou pra essas cidades como legado, independente da realização do evento, foram investimentos antecipados em função da preparação do mundial, então eu diria que a infraestrutura portuária turística, aeroportuária e sobretudo investimentos no campo do transporte civil ficou como legado, além da projeção da imagem do Brasil, da geração de emprego, do impacto econômico que teve do turista, muitos dos que vieram... na pesquisa feita pela Embratur, registraram que voltariam ao Brasil, portanto foram conquistas que o Brasil teve e houve um incremento na economia, sobretudo pensando que eram momentos de crise econômica mundial muito grave, esses eventos serviram pra manter um nível de atividade econômica no País.

RR: É... realmente a estratégia do Governo Federal foi... realmente de financiar, de facilitar, de gerar recurso, infelizmente algumas cidades na ocasião e até agora não entregaram...

OS: Eu me recordo quando nós selecionamos os projetos, eu participei de todas as reuniões, todas, das doze cidades com prefeitos e governadores, a maioria das cidades chegava em Brasília com desenho, um esboço do que queriam fazer, não tinham um projeto, então... essa que é a realidade... nós não tínhamos... não estávamos... as cidades não tinham projetos pra intervenções urbanas e isso que retardou enormemente a preparação dessas cidades.

RR: E algumas não foram entregues né, Cuiabá...

OS: Não foram entregues...

RR: Monotrilho...

OS: Infelizmente... infelizmente parte dos projetos selecionados não foi entregue, como eu disse, por limitação... da capacidade de gestão de elaboração desses projetos.

RR: Eu tenho mais três perguntinhas que são super curtas... você consegue fazer um resumo de como foi essa experiência sua de gestão frente ao evento, frente, digamos, ao pré-evento como um todo?

OS: Não, foi uma experiência extraordinária, você consegue identificar as virtudes e os problemas da gestão pública no Brasil, uma missão que a gente tinha era quebrar as caixinhas, quando nós montamos o Comitê Interministerial, com dezoito ministérios, pra dar atribuição a cada um desses ministérios, envolver numa gestão conjunta, nós tivemos que mexer com a cultura de gestão, que é muito isolada; cada ministério cuida da sua área, da sua parte... não tem integração, então foi uma experiência interessante, também foi interessante você reunir entes da federação completamente distintos... imagine... o Governo do Estado de São Paulo tem uma experiência, a cidade de Cuiabá é outra experiência, mas eu senti um espírito, uma disposição de colaborar muito forte, de todos os gestores, então foi uma experiência muito importante e mesmo do ponto de vista internacional a... fica o aprendizado né... de quanto o Brasil ainda tem pra construir uma presença internacional no mundo né... pra que ele possa exercer a liderança com a potência que ele possui.

RR: Tem algum outro fator sobre gestão que você queira destacar, que você lembre, assim... algo mais que você queira acrescentar?

OS: Eu acho que a gestão enfrentou uma dificuldade muito grande, porque nós não temos no Brasil a cultura de planejar... nós não temos cultura de organizar, de planejar, de ter cronograma, de cumprir cronograma, de elaborar projeto, de ter projeto executivo, então essa dificuldade gerencial que nós temos é/foi um limite importante na preparação do evento.

RR: Tem algum documento, material, ofício da época que você tenha em mãos?

OS: Repete.

RR: Algum documento que seja... eu to procurando especificamente o *bid* que foi entregue à FIFA.

OS: Ah... comigo não tem nada, ficou tudo no Ministério.

RR: Tá tudo 100% no Ministério.

OS: 100% no Ministério, querido...

RR: Deputado... eu encerro aqui a sua fantástica participação, agradeço você ter me recebido aqui com o tempo assim... curtíssimo, muitíssimo obrigado.

OS: Eu que te agradeço e insisto, vale a pena procurar, acho que conversar com Fernandes é importante, Alcino Reis é importante, são pessoas que tiveram um papel nesse processo.

RR: Você consegue me passar o contato?

OS: Claro, vou passar aqui agora, do Alcino vou passar aqui agora... tá aqui.

ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CLEMENTINO FRAGA FILHO
(HUCFF/ UFRJ)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Copa do Mundo FIFA 2014: gestão e legados antes, durante e pós-evento

Pesquisador: Silvio de Cassio Costa Telles

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 46715315.0.0000.5257

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.213.917

Apresentação do Projeto:

Protocolo 183-15 do grupo III. Respostas recebidas em 6.8.2015.

Introdução:

No início do século XXI o Brasil destacou-se no cenário mundial como um país emergente e promissor, ajustando sua economia por meio de uma moeda forte, o real, e melhorando as condições de vida da população, apesar disto entendermos que tal processo encontra-se em constante desenvolvimento e está longe de atingir patamares de excelência em um país de dimensões continentais. Ainda assim, os reflexos desse crescimento inclinaram o país a tornar-se potencial centro realizador de eventos esportivos, em especial a cidade do Rio de Janeiro, os quais iniciaram a chamada década dos megaeventos esportivos com a realização dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007, Mundial Militar em 2011, Jornada Mundial da Juventude em 2013, adicionados as vitórias das candidaturas do Brasil sediar a 20ª edição da Copa do Mundo FIFA 2014 e os Jogos Olímpicos Rio 2016. Os primeiros resultados sobre a realização de um megaevento no Brasil são oriundos dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007, refletindo expectativas positivas em termos de realização de um evento desse porte, porém negativas em termos de legados, sobretudo, em equipamentos esportivos permanentes: Estádio Olímpico João Havelange

Endereço: Rua Prof. Rodolpho Paulo Rocco Nº255 Sala 01D-46
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 21.941-913
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
 Telefone: (21)3938-2480 Fax: (21)3938-2481 E-mail: cep@hucff.uff.br

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CLEMENTINO FRAGA FILHO
(HUCFF/ UFRJ)



Continuação do Parecer: 1.213.917

(Nilton Santos), Arena Multiuso (HSBC Arena), Parque Aquático Maria Lenk e o Velódromo, legados onerosos que custaram cerca de R\$ 620 milhões, pouco aproveitados pela cidade sede (REIS et al., 2013). Face às consequências iniciais apresentadas, o Brasil ao receber essa quantidade de megaeventos, embora em anos diferentes, porém muito próximos, necessita gerenciar bem os projetos para garantir que resultados negativos não se repitam (ESTENDER et al., 2011). Nessa linha de ação, a organização de um evento como a Copa do Mundo FIFA de um modo geral possui um planejamento estratégico determinado que abranja os seguintes períodos: antes ou pré-evento correspondente à candidatura, levantamento de custos, investimentos e toda estrutura para realização do evento; durante ou transevento com execução das operações e gestão das competições; e o pós-evento através dos legados a serem deixados (POIT, 2006). Assim consideramos que estas fases estão englobadas entre os anos de 2008 a 2015. Em termos de financeiros a Matriz de Responsabilidades (2013) mostra os investimentos para realizar a Copa do Mundo FIFA de 2014, que margeiram um total de R\$ 25,56 bilhões, e se segmentam em cinco grandes áreas: A – Mobilidade Urbana; B – Estádios; C – Aeroportos; D – Portos; E – Telecomunicações; F – Segurança; G – Turismo; H – Instalações Complementares (Copa das Confederações). Assim disposto, legados classificados por DaCosta et al. (2008) como tangíveis, estádios e infraestrutura para as cidades sedes, transformam-se nas maiores expectativas de retorno, portanto, uma perspectiva de desenvolvimento da sociedade através do esporte. Por isso, em termos de legados trabalharemos especificamente com o tangível deixado pelas 12 arenas que receberam jogos da Copa do Mundo FIFA de 2014: 1) Arena da Amazônia em Manaus/Amazonas; 2) Arena Castelão em Fortaleza/Ceará; 3) Arena Pernambuco em São Lourenço da Mata/Pernambuco; 4) Arena das Dunas em Natal/Rio Grande do Norte; 5) Arena Fonte Nova em Salvador/Bahia; 6) Estádio Nacional Mané Garrincha em Brasília/Distrito Federal; 7) Arena Pantanal em Cuiabá/Mato Grosso; 8) Mineirão em Belo Horizonte/ Minas Gerais; 9) Maracanã no Rio de Janeiro/Rio de Janeiro; 10) Arena Corinthians em Itaquera/São Paulo; 11) Arena da Baixada em Curitiba/Paraná; 12) Beira-Rio em Porto Alegre/Rio Grande do Sul; Em virtude da magnitude do evento faz-se necessário a execução operações complexas de médio ao longo prazo, que exigem interações da entidade organizadora com outros órgãos do país ou cidade anfitriã. Logo, na parte gerencial, a Copa do Mundo FIFA de 2014 teve uma estrutura conjunta com três entidades: a) FIFA, entidade esportiva responsável e detentora dos direitos de propriedade do evento; b) Comitê Organizador Local – COL, entidade criada para gerenciar o evento e intermediar as operações entre FIFA e Governo Federal, cuja responsabilidade era da Confederação Brasileira de Futebol (CBF); e c) Governo com suas esferas distintas, sejam federal, estadual ou municipal, que em maio de 2012, passou a ter

Endereço: Rua Prof. Rodolpho Paulo Rocco Nº255 Sala 01D-46
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 21.941-913
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
 Telefone: (21)3938-2480 Fax: (21)3938-2481 E-mail: cep@hucff.ufrj.br

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CLEMENTINO FRAGA FILHO
(HUCFF/ UFRJ)



Continuação do Parecer: 1.213.917

um representante federal trabalhando diretamente no COL. Havendo essa coexistência, se exige bom relacionamento entre as organizações para que a gestão do evento e suas operações não sejam comprometidas por divergências internas de qualquer tipo. Um dos projetos de grande complexidade desenvolvidos por esse modelo de gestão foi a Lei Federal nº 12.663/12, Lei Geral da Copa (BRASIL, 2012), a qual gerou polêmicas e discussões referentes às cotas de gratuidades para idosos, indígenas, estudantes, pessoas portadores de necessidades e ao consumo de bebida alcoólica nos estádios durante a competição até que o produto final fosse conhecido em junho daquele ano. Como também, os desdobramentos para definir quais obras do em torno dos estádios sede seriam executadas, de que forma se realizariam, quais seriam os responsáveis e como seriam financiadas também são exemplos disto. Apesar de a estrutura citada ser de conhecimento público e amplamente divulgada na imprensa brasileira e mundial, muito pouco é revelado sobre a gestão desse megaevento deixando lacunas a serem respondidas. Nessas condições, este projeto tem como proposta responder a seguinte questão norteadora: Considerando as fases de pré, evento e pós-evento, qual a configuração da gestão do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014?

Hipótese:

Para o direcionamento e estrutura de um raciocínio lógico ao redor dos objetivos propostos nesse estudo adotou-se a hipótese de que muito pouco ou quase nada é revelado e acima de tudo discutido sobre a gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 por questões de sigilo por parte da entidade organizadora do evento, FIFA.

Metodologia Proposta:

Quanto às características este projeto enquadra-se como descritivo exploratório citado por Gil (1999) para pesquisas que visam esclarecer, ampliar e modificar conceitos ou ideias através da formulação de problemas específicos, aconselhado para questões particulares em que o assunto a ser pesquisado não é muito explorado e suas nuances carecem ser reveladas. Com isto, pretende-se construir três artigos tratando da temática da pesquisa os quais serão subdivididos nas fases do evento (antes, durante e pós-evento). Para concretizar tal proposta, trabalharemos com dois tipos de dados: qualitativos e quantitativos. Assim, para a coleta de dados qualitativos foram desenvolvidos scripts/roteiros individuais que detêm itens conexos aos objetivos propostos pelo estudo, permitindo assim melhor interação com os entrevistados e visando também extrair com maior eficácia informações relevantes. Dessa forma, os scripts serão aplicados através de

Endereço: Rua Prof. Rodolpho Paulo Rocco Nº255 Sala 01D-46
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 21.941-913
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
 Telefone: (21)3938-2480 Fax: (21)3938-2481 E-mail: cep@hucff.ufrj.br

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CLEMENTINO FRAGA FILHO
(HUCFF/ UFRJ)



Continuação do Parecer: 1.213.917

entrevistas não estruturadas do tipo guiada definidas por Gay (1976) como instrumento empregado para angariar dados fornecendo ao entrevistador a possibilidade de direcionar a linguagem e a sequência das questões com a finalidade de aprofundar as áreas de interesse do objeto de estudo. Assim sendo, o pesquisador poderá conduzir a entrevista da mesma maneira em que ocorre uma conversa, realizar modificações e adequações quando julgar necessário, até abranger os temas contidos no script/roteiro. Por outro lado, os dados quantitativos que serão utilizados para analisar os custos e investimentos realizados para a Copa do Mundo FIFA 2014 antes, durante e pós-evento e desenvolver um indicador entre os custos e investimentos orçados e realizados na Copa do Mundo FIFA 2014, são os mesmos disponibilizados pelo Governo Federal, através das resoluções do Grupo Executivo da Copa do Mundo FIFA 2014 – GECOPA, no documento chamado de Matriz de Responsabilidades, disponível para livre consulta no sítio eletrônico: <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/brasilecopa/sobreacopa/matrizresponsabilidades>, considerado um plano estratégico de investimentos que envolve União, Estados, Municípios e o Distrito Federal e suas responsabilidades pelas obras. Suas versões publicadas começaram em 2011 e são atualizadas em 2012 e 2013, restando ainda ao governo apresentar a diferença entre o orçado e realizado para o evento. Isto fará com que tenhamos um panorama completo entre os períodos de orçamentos, execução e entrega das obras previstas. Além da Matriz de Responsabilidade usaremos o relatório final sobre Copa emitido pela FIFA, procedimento realizado em todos os eventos, e dados de jornais, periódicos, livros, revistas especializadas, entre outros documentos que corroborem ou mesmo discordem dos dados a serem encontrados para sustentar as informações apresentadas ao longo do texto. Visando cumprir o objetivo específico de verificar os legados tangíveis deixados pelas 12 arenas do evento realizaremos por último a visita in loco as arenas fotografando o estado de conservação do equipamento esportivo.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Principal:

Identificar e analisar as peculiaridades oriundas da gestão da Copa do Mundo FIFA 2014 desde a candidatura ao pós-evento.

Objetivo Secundário:

Objetivos Operacionais: i) Identificar a estrutura montada para o gerenciamento da Copa do Mundo FIFA 2014; ii) Revelar o funcionamento da gestão operacional da Copa do Mundo FIFA 2014; iii) Analisar custos e investimentos realizados para a Copa do Mundo FIFA 2014 antes, durante e pós-evento; iv) Desenvolver um indicador entre os custos e

Endereço: Rua Prof. Rodolpho Paulo Rocco Nº255 Sala 01D-46
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 21.941-913
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)3938-2480 **Fax:** (21)3938-2481 **E-mail:** cep@hucff.ufrj.br

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CLEMENTINO FRAGA FILHO
(HUCFF/ UFRJ)



Continuação do Parecer: 1.213.917

investimentos orçados e realizados na Copa do Mundo FIFA 2014;v) Verificar os legados tangíveis deixados pelas 12 arenas do evento;vi) Propor sugestões de utilização para as arenas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Ao serem expostos dados e informações oriundos dos entrevistados dos entrevistados existe o risco psicológico inerente ao procedimento de entrevista, em que este poderá causar algum tipo de constrangimento ou desconforto. Para minimizar esse impacto, será facultado ao entrevistado a possibilidade de não responder questões ou mesmo por qualquer motivo e tempo interromper sua participação na pesquisa, conforme apresentado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Benefícios:

Como esporte de massa no Brasil o futebol elenca diversos trabalhos acadêmicos que transcendem as ciências humanas, sociais aplicadas e da saúde. Especificamente em termos de gestão do futebol, embora não tão vastos, são encontrados trabalhos como Aidar et al. (2002), Brunoro e Afif (1997), Carravetta (2006), Chateubriand (2011), Leoncini e Silva (2005), Mosca (2006), Reis (2012), Santos (2002), Spessoto (2008) entre outros. Por outro lado, sobre o evento Copa do Mundo FIFA, encontram-se disponíveis trabalhos que seguem uma linha historiográfica e esportiva sobre a competição. Isto posto, percebe-se que pouco material trata ou sequer discute sobre a gestão do evento Copa do Mundo FIFA em si, ainda mais abordando designadamente a gestão de uma Copa do Mundo realizada no Brasil. Portanto, o quadro supracitado revela o quanto é oportuno e inovador a realização desse estudo na área de concentração da Educação Física, Esporte, Exercício e Cultura, dentro dos projetos de pesquisa referentes aos abordagens psicossocioculturais do Esporte.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de Respostas às Pendências do Parecer Consubstanciado do CEP/HUCFF,1.153.649, datado de 16.07.2015.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Recomendações:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Resposta ao Parecer Consubstanciado do CEP/HUCFF,1.153.649, datado de 16.07.2015.

Endereço: Rua Prof. Rodolpho Paulo Rocco Nº255 Sala 01D-46
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 21.941-913
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
 Telefone: (21)3938-2480 Fax: (21)3938-2481 E-mail: cep@hucff.ufrj.br

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CLEMENTINO FRAGA FILHO
(HUCFF/ UFRJ)



Continuação do Parecer: 1.213.917

Quanto a Folha de Rosto:

Definir quem é o patrocinador principal do projeto. No orçamento inclusive se observa uma estimativa de R\$13.200,00. Solicitam-se esclarecimentos e indicação do patrocinador na Folha.

Resposta: O projeto não possui patrocinador, o projeto terá financiamento próprio. Isto porque, trata-se de uma tese de doutorado e por isso têm o total empenho do pesquisador.

O valor em questão trata-se de uma estimativa, devido aos entrevistados residirem em Estados como Brasília, São Paulo e Bahia. Além das visitas as 12 arenas da Copa do Mundo em estados diferentes do Rio de Janeiro, as quais consumirão passagens e estadias.

Análise: Pendência atendida.

Quanto ao TCLE: Na página 2 do TCLE, se lê: "Informamos que em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável que poderá ser encontrado através dos telefones: (21) 96459-1934; (21) 2501-9678; e e-mail: romulomreis@bol.com.br. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/HUCFF/UFRJ: Rua Rodolpho Paulo Rocco, 255 Cidade Universitária Ilha do Fundão Sala 01D-46/1º andar e pelo telefone (21) 2562-2781...". Deve ser indicado o nome do pesquisador e corrigido o tel do CEP: 3938-2480.

Análise: Pendência atendida.

b) Na página 2 também se lê que "este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Você. Todas as medidas tomadas nesse estudo são éticas e estão em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde." A Resolução em vigor é a 466/12. Solcita-se adequação.

Resposta: Referente ao TCLE, informamos que em consulta à secretaria do CEP encaminhamos outro TCLE em 30/06/2015, com o nome TCLE corrigido, para a questão b, fato que, no entanto, parece que não foi considerado ou observado.

Dessa forma, para evitarmos qualquer dúvida, estamos submetendo outro TCLE com o nome do pesquisador e também com as considerações do item b (Telefone do CEP e Resolução 466/12). Por fim, pedimos desculpas pelos equívocos, agradecemos por todo trabalho de análise, e aguardamos seu parecer final sobre o projeto.

Análise: Pendência atendida.

Endereço: Rua Prof. Rodolpho Paulo Rocco Nº255 Sala 01D-46
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 21.941-913
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
 Telefone: (21)3938-2480 Fax: (21)3938-2481 E-mail: cep@hucff.ufrj.br

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CLEMENTINO FRAGA FILHO
(HUCFF/ UFRJ)



Continuação do Parecer: 1.213.917

Considerações Finais a critério do CEP:

1. De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n.º 466/12, o pesquisador deverá apresentar relatórios semestrais que permitam ao CEP acompanhar o desenvolvimento dos projetos.
2. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo devem ser apresentadas, com justificativa, ao CEP, de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|-------|----------|
| Outros | Roteiros de Entrevistas.doc | 16/06/2015 14:30:02 | | Aceito |
| Folha de Rosto | Folha de Rosto Assinada.pdf | 17/06/2015 15:21:57 | | Aceito |
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_536034.pdf | 17/06/2015 15:23:01 | | Aceito |
| Outros | Documentos Obrigatórios_2014-04-15 (10).doc | 18/06/2015 15:36:09 | | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto para o Doutorado EF 10 (Junho de 2015).doc | 25/06/2015 15:44:26 | | Aceito |
| Outros | Carta de Apresentação Silvio Telles e Rômulo Reis.doc | 25/06/2015 15:46:50 | | Aceito |
| Outros | Currículos Silvio Telles e Rômulo Reis.doc | 25/06/2015 15:47:29 | | Aceito |
| Outros | Carta de Concordância.doc | 25/06/2015 15:48:59 | | Aceito |
| Outros | Relação de documentos anexados.doc | 25/06/2015 15:50:37 | | Aceito |
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_536034.pdf | 25/06/2015 15:53:33 | | Aceito |
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_536034.pdf | 29/06/2015 15:39:36 | | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE - Corrigido.doc | 30/06/2015 13:03:06 | | Aceito |
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_536034.pdf | 30/06/2015 13:03:49 | | Aceito |
| Outros | TCLE - Corrigido2.doc | 06/08/2015 16:44:39 | | Aceito |
| Outros | Carta-Resposta.doc | 06/08/2015 16:45:30 | | Aceito |
| Informações | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P | 06/08/2015 | | Aceito |

Endereço: Rua Prof. Rodolpho Paulo Rocco Nº255 Sala 01D-46
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 21.941-913
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
 Telefone: (21)3938-2480 Fax: (21)3938-2481 E-mail: cep@hucff.ufrj.br