

Renovação do Voluntariado

Legado de Megaeventos Esportivos

BIANCA GAMA PENA

Renovação do Voluntariado

Legado de Megaeventos Esportivos

EDITORA MULTIFOCO

Rio de Janeiro, 2014

EDITORA MULTIFOCO

Simmer & Amorim Edição e Comunicação Ltda.

Av. Mem de Sá, 126, Lapa

Rio de Janeiro - RJ

CEP 20230-152

REVISÃO Vanessa Lima

CAPA E DIAGRAMAÇÃO Wallace Escobar

ORGANIZAÇÃO Bianca Gama

Renovação do Voluntariado

Legado de Megaeventos Esportivos

GAMA PENA, Bianca

1ª Edição

Julho de 2014

ISBN: 978-85-8273-838-2

Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução deste livro com fins comerciais sem
prévia autorização do autor e da Editora Multifoco.

Sumário

Agradecimentos	11
----------------	----

Capítulo 1

Um pouco da cultura do voluntariado no Brasil e no mundo	13
---	-----------

1.1 A cultura voluntária em eventos esportivos	13
--	----

1.2 A definição de eventos esportivos e seus legados	15
---	----

1.3 Mas o que eu ganho sendo voluntário no esporte? Questões sobre a adesão	19
--	----

1.4 Estudos que referenciam o voluntariado esportivo no Brasil	20
---	----

1.5 Dificuldades de se compreender e valorizar o voluntariado no esporte	23
---	----

Referências	28
-------------	----

Capítulo 2

Questão legal: marco regulatório	31
2.1 Voluntariado x voluntário	32
2.2 Princípios enquadradores do voluntário: direitos e deveres	33
Referências	41

Capítulo 3

Fundamentos da atuação de organizações esportivas sobre o voluntariado de megaeventos	42
3.1 Indicadores para a gestão de programas de voluntários esportivos	43
3.2 Perfil do voluntariado e do líder	51
Referências	63

Capítulo 4

Modelo de treinamento de voluntários	65
4.1 Fundamentação teórica	66
4.2 Estrutura Metodológica	72
4.3 Passo a passo para implementação do projeto	75
4.4 Elaboração do plano do projeto de voluntariado	83
4.5 Perspectivas para 2014 e 2016	
Referências	127

Capítulo 5

Abordagens sobre o desenvolvimento do voluntariado em esportes no Brasil	130
5.1 Voluntários como legados	133
5.2 Voluntários na história dos jogos olímpicos	135
5.3 Treinamento e legado como bases do voluntariado	146
5.4 Pesquisa com voluntários para inovação	148
Referências	152

Capítulo 6

Estudo de caso sobre a preparação de voluntários para funções técnicas da competição de remo dos jogos Pan-Americanos Rio 2007	155
6.1 Seleção e caracterização dos voluntários	159
6.2 Caracterização do treinamento e respectivos conteúdos	161
6.3 Desenvolvimento das funções técnicas	163
6.4 Conclusões	168
Referências	171

Agradecimentos

Agradeço a Deus por sempre me surpreender com seu amor por mim;

A minha família que eu sempre posso contar em todos os momentos;

Aos amigos queridos que fazem parte da minha vida;

Ao Dr. Carlos Henrique de Vasconcellos Ribeiro, orientador do meu mestrado e incentivador desde o início deste projeto;

Ao Dr. Lamartine Pereira DaCosta, co-orientador do meu mestrado, e o visionário idealizador deste sonho que se tornou realidade e também autor desta obra.

“O processo de aprender se inicia quando a atividade encontra um obstáculo.”

J. F Dashiell

Capítulo 1

Um pouco da cultura do voluntariado no Brasil e no mundo

Bianca Gama Pena

Este capítulo é fruto de uma pesquisa acadêmica e nele serão abordados os seguintes tópicos: a) a cultura voluntária em eventos esportivos; b) a definição de eventos esportivos e seus legados; c) os benefícios para os cidadãos que se propõem a participar como voluntários e questões pertinentes a esta adesão; d) estudos que referenciam o voluntariado esportivo no Brasil e e) algumas dificuldades de se compreender e valorizar o voluntariado no esporte.

1.1 A cultura voluntária em eventos esportivos

Para entender a origem da cultura voluntária no Brasil é preciso avaliar a regulamentação da Lei n.º 9.790 que estabelece critérios para a abertura, legalização e funcionamento das

OSCIPs - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. A partir da regulamentação desta lei, o marco legal para a criação do terceiro setor no Brasil foi instituído, permitindo que doações feitas por empresas ou pessoas físicas fossem descontadas no imposto de renda.

Mcaloon (1999) e Nolasco (2006) consideram que a “cultura do voluntariado no Brasil ainda é muito pequena”, com pouca adesão. É possível que os organizadores, em alguns eventos, importem mão de obra voluntária qualificada e com experiência bem avaliada em megaeventos anteriores.

Se existe a necessidade de importar voluntários com experiência para atuarem em megaeventos no país, há uma realidade no Brasil com pouco incentivo capaz de sensibilizar e mobilizar pessoas para esta grande obra enquanto desenvolvimento do ser cidadão, envolvimento em práticas sociais e que seja perceptível a estes potenciais voluntários o encaminhamento profissional a partir desta iniciativa.

Inferimos que à medida que a cultura do voluntariado é implementada na sociedade civil organizada, há uma significativa transformação quanto ao papel do voluntário. Drucker (2001) percebe que os voluntários eram considerados como “amadores bem intencionados” e, ao assumirem tarefas profissionais e gerenciais, passaram para “assessores não pagos”, utilizando a expressão “*knowledge workers*”. Impulsionado por esta mudança, o voluntário não é mais considerado “ajudante”, ele se tornou “parceiro”, já que cada vez mais as organizações empregam apenas um executivo pago em tem-

po integral e o restante da equipe administrativa é formada por voluntários que dão andamento à organização do evento (DRUCKER, 2001).

1.2 A definição de eventos esportivos e seus legados

Os eventos esportivos podem ser definidos como acontecimentos festivos que envolvem demonstrações de uma ou um conjunto de modalidade esportiva (GETZ,1997). Considerando a dimensão de alguns eventos esportivos, eles podem ser conceituados como especiais, sendo os megaeventos a classe de principal destaque. Notadamente, nos referimos aos eventos de 2014 e 2016 que iremos receber nas capitais brasileiras, sobretudo na cidade do Rio de Janeiro.

Em linhas gerais, espera-se que o investimento financeiro para a realização destes megaeventos retorne para a população que financiou tais empreendimentos e, no caso de existir investimento de empresas privadas, que estas possam obter lucro a médio e longo prazo. A realização destes eventos torna viável a análise do conceito de legado. Segundo Raeder (2008) podemos definir o conceito de legado como: “Um conjunto de bens materiais e imateriais que se conformam como permanências sócio-espaciais no tecido urbano decorrentes das ações compreendidas por conta da implementação de um megaevento”. (p.206)

Gnecco (2008) considera não existir apenas um legado, mas uma diversidade a serem classificados. Neste aspecto, o autor os divide em 11 tipos: transporte, tráfego, telecomunicações, social, segurança, habitação, conhecimentos, imagem, emoções, cultura e esportivo.

De acordo com o documento elaborado no Simpósio Internacional sobre legados de Jogos Olímpicos (2002), observamos que os efeitos dos legados têm muitas dimensões, variando desde os mais visíveis até os menos visíveis. Os mais visíveis, chamados de legados tangíveis, abrangem o campo da arquitetura, do planejamento urbano, do marketing da cidade, dentre outros. E os menos visíveis, chamados de legados intangíveis, correspondem à produção de ideias e valores culturais, às experiências interculturais, como gênero, etnia ou habilidades físicas, à memória popular, à educação, ao esforço coletivo, ao voluntariado, aos novos praticantes esportivos, à notoriedade em escala global e à experiência. O documento ainda menciona que os legados intangíveis podem agir como um motor para os tangíveis, desenvolvendo um legado de longo prazo.

Mais o legado de megaeventos esportivos não acontece automaticamente. Segundo Coakley (2013):

“legados sustentáveis e resultados de desenvolvimento produzidos pelos megaeventos esportivos são intencionais, ou seja, eles são definidos por partes especificamente na candidatura inicial e priorizados através do processo multifacetado de planejamento, financiamento, implementação e avaliação de todos os aspectos de

sediar o evento. Por exemplo, se um legado desejado é aumentar a participação do esporte de massa, este só será alcançado se houver uma estratégia que cria um processo de planejamento, inclusive por meio do qual é decidido (a) onde a participação vai ocorrer, (b) como os programas serão financiados e implementados, (c) como as pessoas irão acessar sites de participação, e (d) como a participação será integrada na vida das pessoas, na vida de seus familiares, relacionamentos, o ritmo de trabalho diário e de lazer, e em organizações locais, escolas e programas comunitários. Se o plano não for cumprido efetivamente pelos responsáveis, a participação de massa no esporte não vai nem atender às expectativas nem ser sustentável.” Pag.8

Neste entendimento de que o legado é intencional, para que haja o legado de conhecimento, deve haver um planejamento para o treinamento deste público.

Além do legado de conhecimento, a atuação dos voluntários nos megaeventos é um expressivo legado social a ser deixado para as próximas gerações. (TADINI, 2006; NOLASCO, 2008; TADINI, 2008; NAKANE, 2012)

A questão do voluntariado esportivo no Brasil precisa ser compreendida de modo positivo. Alguns autores consideram que este tema ainda carece de um conhecimento adequado para ser bem administrado, pois o processo de expansão do voluntariado esportivo no Brasil tem se revelado por reconhecimentos ocasionais, gerando, desta forma, uma grande demanda por pesquisa científica (MCALOON, 1999; NOLASCO, 2006; CUSKELLY, 2004; TADINI, 2008).

Além dos benefícios visíveis dos serviços prestados pelos voluntários, é possível perceber o valor dos benefícios invisíveis, ou seja, o legado intangível, uma vez que estes indivíduos carregam suas experiências e seus aprendizados na preparação e realização de eventos especiais, nos quais participar é uma experiência única que lhes proporciona amadurecimento pessoal e profissional, os quais posteriormente são incorporados à sociedade em que vivem. (DRUCKER, 2001; MORENO, 1999).

A necessidade de treinar os voluntários vem crescendo naturalmente face às especificidades técnicas requeridas em seus postos de trabalhos no megaevento, e portanto deve evoluir para uma profissionalização, visto a demanda de possuir alta qualidade do serviço prestado. Como consequência, esta profissionalização, pode gerar reflexos positivos para a absorção no mercado de trabalho, sendo um grande destaque do legado de megaeventos (MORENO, 1999).

Os treinamentos dos voluntários, por tradição, possuem investimentos dos comitês organizadores dos megaeventos, como é o caso dos Jogos Olímpicos RIO 2016 (GUIMARÃES, 2009).

Por outro lado, constata-se um tímido apoio da iniciativa privada aos megaeventos esportivos no país. Os motivos para esta falta de patrocínio não são esclarecidos. Algumas hipóteses são levantadas, como por exemplo, a falta de credibilidade do treinamento dos voluntários, ou pelo entendimento, de forma equivocada, que sua marca estará atrelada a mão de obra barata, não qualificada. (GUIMARÃES, 2009)

1.3 Mas o que eu ganho sendo voluntário no esporte? Questões sobre a adesão

Enquanto cidadão participativo, o envolvimento como voluntário aprimora sua formação social através das ações coletivas desenvolvidas e gera uma satisfação pessoal ao perceber que está fazendo a diferença, auxiliando para a realização do evento.

Outra vantagem do voluntariado é melhorar o currículo. Os empregadores veem na atividade do voluntário o retrato de uma pessoa que gosta de assumir compromissos e é ativa na sociedade. Exemplo disso, no LinkedIn, rede social orientada para a carreira e vida profissional, há uma seção chamada de “trabalhos voluntários e causas” que permite que o usuário cite as causas que apoia, tendo um peso diferenciado na análise comportamental do proponente.

Se além da atitude voluntária, o candidato possuir uma experiência agregada a capacitações específicas, há aumento de sua visibilidade para o mercado de trabalho, sendo visto como uma atraente mão de obra.

Este formato de capacitação profissional foi iniciado nas Olimpíadas de Inverno de Vancouver 2010, uma vez que o Comitê Organizador investiu em treinamentos semiprofissionais da força de trabalho, preparando-os para o mercado de trabalho. Foi também instituída uma parceria com o governo

do Canadá mediante a demanda empresarial e diversos treinamentos foram elaborados, como carpintaria, atendimento ao cliente, logística, etc. Este programa de qualificação possuía opções variadas preparando a força de trabalho para a vida pós-jogos olímpicos. O programa incluía seminários e treinamentos para esclarecimentos quanto à carreira profissional, reposicionamento profissional e financeiro. Além disso, todos os voluntários tinham remuneração, classificando-os finalmente como “semiprofissionais”, totalizando um quantitativo de 17.273 voluntários, 80% da força de trabalho. Uma questão levantada para os próximos estudos poderia ser: Mesmo com o apoio financeiro de empresas privadas será que o voluntário semiprofissional remunerado poderia ser instituído para os próximos eventos que serão realizados no Brasil?

1.4 Estudos que referenciam o voluntariado esportivo no Brasil

A primeira ação de voluntários de que se tem registro no Brasil, em megaeventos esportivos, aconteceu na Universidade, no Rio Grande do Sul, em 1961, onde 500 voluntárias recepcionaram e acompanharam as delegações participantes. (D’AIUTO; DACOSTA, 2005, p.794). O segundo aparecimento foi nos Jogos Pan-Americanos realizados em São Paulo no ano de 1963, onde um número inexpressivo de voluntários atuou também no acompanhamento de delegações e

em algumas funções administrativas básicas. (op. cit). Posteriormente, em 1965, foi realizado o Campeonato Mundial de Basquetebol, no Rio de Janeiro, porém, com desconhecimento quanto aos aspectos organizacionais e gerenciais. (op. cit.)

Doze anos depois, em 1977, houve uma grande campanha chamada Esporte Para Todos (EPT), que foi um grande movimento onde promovia a integração social, fomentava o lazer, a saúde, o desenvolvimento comunitário, o civismo, a humanização das cidades, a adesão à prática esportiva e ao esporte organizado em formato de eventos de grande mobilização, demonstrando a vocação do Brasil no esporte popular. Houve registro da participação de 9.000 voluntários que apoiavam as instituições públicas e privadas participantes destas ações, sendo estes engajados e participativos. (D'AIUTO, 2005, p.794).

O programa de voluntariado foi implementado no Brasil pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e pela Organização Desportiva Sul-Americana (ODESUR) nos Jogos Sul Americanos de 2002, evento realizado nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Belém. Neste evento, foram selecionados 600 voluntários que foram divididos em grupos de 150 em cada cidade-sede. Não há informação de como foi feita a seleção dos mesmos. (COB, 2007, p. 291).

O impacto na história do voluntariado no Brasil foi em 2007, no XV Jogos Pan-Americanos e III Parapan-Americanos, onde houve um aumento significativo do time de voluntários, com 15.000 e 5.000 participantes para os referidos

eventos, respectivamente. (Relatório do XV Jogos Pan-Americanos e III Jogos Parapan-Americanos, 2007).

Segundo o Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 - CO-RIO, os voluntários atuavam nos serviços de alimentação, tecnologia, credenciamento, instalações, operações de vila, protocolo, nos serviços aos Comitês Olímpicos nacionais, nos serviços aos patrocinadores, na assessoria aos atletas, no atendimento ao espectador, nos transportes, nos locais de competição, nas relações com a imprensa, nas estações médicas e de controle antidoping, entre outros postos de trabalho (CO-RIO, 2007).

Na Copa Mundial de Futsal, em 2008, realizada em Brasília e no Rio de Janeiro, foram computados 80 estudantes, fruto de uma parceria com a Instituição INICEUB, para atuarem nas áreas de acomodações, cerimônia de abertura, credenciamento, doping, imprensa, infraestrutura, marketing, protocolo, programa juvenil (recreadores), serviços ao público, tecnologia e transporte. Entre eles, estão estudantes dos cursos de Educação Física, Comunicação Social, Fisioterapia, Direito e Biomedicina. (UniCEUB, 2008). Não há achados na literatura do número total de voluntários no referido evento.

Os dois megaeventos esportivos mais recentes foram em 2011, o V Jogos Mundiais Militares, com um quantitativo de 2.117 voluntários distribuídos por diversas funções: operação de competição, recepção, acompanhamento, equipe de apoio para comunicação e operações com imprensa, resultados, credenciamento, monitoramento de áudio e vídeo, alimentação,

serviço ao espectador, apoio ao treinamento, arbitragem, hotelaria, dentre outros. (CISM, 2011) e em 2013, na Copa das Confederações com 5.652 voluntários. (FIFA, 2013)

Inferimos que o contingente de voluntários será ainda maior para os próximos eventos que sediaremos: 15 mil para a Copa do Mundo da FIFA 2014 (FIFA, 2014) e 60 mil voluntários para os Jogos Olímpicos de 2016 (COB, 2012), necessitando desta forma, de um programa de treinamento eficaz.

1.5 Dificuldades de se compreender e valorizar o voluntariado no esporte

Uma das grandes dificuldades de se compreender e valorizar o voluntariado no esporte é pela existência de uma lacuna em termos de registro e de difusão de informações. Após a experiência do trabalho com o “Esporte para Todos”, em 1977, pouco se aprimorou a cerca do incentivo à cultura do voluntariado, até pela pouca aparição de eventos esportivos durante décadas. Recentemente é que o país começou a ser cenário de muitos eventos que necessitavam e necessitarão de aporte de voluntários para a realização dos mesmos, como os Jogos Pan-Americanos em 2007, a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo FIFA de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, em 2016, conforme citado anteriormente.

Após os megaeventos no Brasil, o espírito do voluntariado pode ter um expressivo aumento entre os brasileiros, mas esse sentimento não pode acabar, pois a ação voluntária está na essência da prática esportiva.

Primeiro ponto a ser levantado é que deve haver uma boa valorização do programa de voluntários pelo comitê organizador.

No Brasil não existe apoio de marketing para os voluntários de megaeventos. Ainda que haja patrocínio para o megaevento, o setor de voluntários é tratado à parte, sem ter direito, inclusive, ao aporte financeiro para confecção dos uniformes e treinamento, por exemplo.

Conforme citado anteriormente (GUIMARÃES, 2009) há falta de investimento no setor de voluntários. O exemplo desta afirmativa é que nos Jogos Pan-Americanos de 2007, não houve investimentos no referido setor pela iniciativa privada. Foram três milhões para treinamento e sete milhões para o uniforme, investidos pelo Comitê Organizador. É preciso que as empresas atribuam valor aos voluntários, porém isso não acontece.

Este fato nos permite inferir que a imagem do voluntário é vista com descrédito pelo setor privado, que acredita que trabalho voluntário é sinônimo de mão de obra desqualificada e barata. Por isso a constante preocupação da iniciativa privada em não atrelar sua marca aos serviços prestados pelos voluntários em megaeventos esportivos. Essa visão destorcida se reflete na falta de reconhecimento de um legado e suas reais funções sociais que o trabalho voluntário pode deixar no país.

Percebemos ainda que o valor do voluntário é mensurado apenas como: “saldo positivo” pelo fato do custo dos voluntários ser somente alimentação, uniforme, brindes e transporte.

Neste sentido, é importante avaliar se esta visão de “saldo positivo” é suficiente para reconhecer a importância dos serviços prestados pelos voluntários. É necessário que se estabeleça um valor econômico do voluntariado para ajudar a ressaltar seu aspecto relevante para a sociedade, assim como para o desenvolvimento de políticas e aplicação de investimentos.

Um modelo para verificação do valor econômico do voluntariado é sugerido pelo Relatório do Estado do Voluntariado no Mundo (IDIS, 2011). Este sugere calcular as horas investidas para cada atividade do voluntariado e o tipo de trabalho feito, permitindo a atribuição de códigos de trabalho. Sendo assim, pode ser usado para estimar o valor da atividade realizada.

No caso do voluntariado esportivo, poderíamos atribuir este mesmo modelo de mensuração. Desta forma, entenderíamos a dimensão da economicidade que o setor de voluntário proporciona à organização do megaevento esportivo, representado pelo orçamento deixado de ser empreendido e não somente pelo número de voluntários participantes do evento.

A instituição VNU ainda sugere que um organismo público seja o responsável por coordenar a medição do voluntariado em um país.

Não só a contribuição do valor econômico, mas do ponto de vista social e profissional, consideramos que a ação voluntária impacta positivamente uma vez que o próprio voluntário, a sociedade e as empresas percebem seu valor.

Para isso, “há de se provocar uma parceria entre os órgãos públicos complementando o treinamento técnico fornecido pelo COB” (HERNANDEZ, 2007). Faz-se necessário catalisar as forças das três esferas de governo—federal, estadual e municipal, como também as escolas particulares, universidades e empresas de iniciativa privada.

A justificativa de incluirmos as entidades voltadas ao esporte para participarem do programa de formação dos voluntários é pelo cunho técnico esportivo necessário. Já a participação das instituições/Universidades, voltadas à educação, justifica-se pela criação de oportunidades para os alunos da rede de ensino público e privado, sobretudo no terceiro ano do ensino médio, podendo contribuir para o despertar de novas habilidades e/ou refinamento de potencialidades em diversas áreas de conhecimento, gerando benefícios quanto às expectativas profissionais. Para estimular a participação dos alunos no programa, a cultura do voluntariado pode ser introduzida a partir dos conteúdos de cidadania através de disciplina específica no currículo escolar.

Ainda quanto à inclusão das Universidades no programa de formação de voluntários, entendemos como possibilidade das horas práticas exigidas pelo sistema de ensino serem direcionadas à aplicação no megaevento esportivo, no qual

serão incluídas diversas áreas de conhecimento, tais como medicina, psicologia, nutrição, enfermagem, educação física, dentre outras.

Mas estas instituições precisam reconhecer o valor das contribuições feitas pelos voluntários através de suas iniciativas. No entanto, não há dados que o validem justamente por se tratar das questões invisíveis já mencionadas anteriormente.

Mensurar o valor do voluntário pode ser bem mais do que simples cálculos numéricos. A Assembleia Geral do Centro Europeu do Voluntariado expressou precisamente: “Medir e apresentar o valor econômico pode ser um bom caminho para ganhar reconhecimento para os voluntários, especialmente com os políticos”. (VNU-VOLUNTÁRIOS DAS NAÇÕES UNIDAS, 2011). Entretanto, este indicador deve estar junto com outras ferramentas de medição para os ‘impactos imensuráveis’ do voluntariado, tais como capital social, coesão social, desenvolvimento pessoal e capacitação (op. cit.). Tais ferramentas de medição devem ser desenvolvidas para permitir a descrição da imagem completa do voluntariado e de seu valor real. Além de dados econômicos, há de se mensurar as motivações dos voluntários, entendendo que este indicador é reflexo direto da cultura do voluntário, gerando benefícios à sociedade civil como um todo, pois dados mostram uma ligação positiva entre taxas mais elevadas de voluntariado e benefícios para a sociedade civil. (op. cit, 2011).

Referências

BRASIL Senado Federal. **Rio 2016, e agora?:** Oportunidades e desafios. In: GUIMARÃES, A. Textos para discussão 67. Brasília, 2009. p.5. ISSN 1983-0645

COAKLEY J; SOUZA, D. **Sport mega-events:** Can legacies and development be equitable and sustainable? Motriz: Revista de Educação Física, Vol.19, nº.3, Rio Claro, July/Sept, 2013.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Manual de treinamento geral Força Rio 2007.** Rio de Janeiro, 2007.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Relatório do XV Jogos Pan Americanos e III Jogos Parapan Americanos.** Rio de Janeiro, 2009.

CONSELHO INTERNACIONAL DO DESPORTO MILITAR. 5º Jogos Mundiais Militares do CISM. **Manual técnico Rio 2011: Treinamento da Força de Trabalho.** Rio de Janeiro, 2011.

D'AIUTO, A; DaCOSTA, L. Atlas do Esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. In: **Atlas do Esporte no Brasil.** Rio de Janeiro: Ed. Shape, 2005. p. 794.

DRUCKER, P. Um século de transformações sociais. In: **O Melhor de Peter Drucker: A Sociedade.** São Paulo: Ed. Nobel, 2001. p. 79.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL. **Em três dias, 12 mil voluntários inscritos.** FIFA. Disponível em <<http://pt.fifa.com/worldcup/organisation/volunteers/news/newsid=2172549/index.html>>. Acesso em: 15 de set. 2013.

GETZ, D. Introduction to event management and event tourism. In: **Event management and event tourism**. Nova York: Cognizant Communications Corporation, 1997. p. 17.

GNECCO, J. Apontamentos sobre a realização dos legados dos Jogos Pan – Americanos Rio 2007”. In: DaCOSTA, L. et al (ORG.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. p.265-270.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Brasil adota manual da OIT para medir valor do trabalho voluntário**. IDIS. Disponível em: <<http://idis.org.br/acontece/noticias/brasil-adota-manual-da-oit-para-medir-valor-do-trabalho-voluntario>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

Lei nº 9.790. Planalto. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm>. Acesso em: 28 out. 2013.

LINKEDIN. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/>>. Acesso em: 28 out. 2013.

MC ALOON, J. Volunteteers, Global Society and the Olympic Moviment. **Internacional Simposium**. Laussane, 1999.

MORENO, A.B. The evolution of volunteers at the olympic games. **Simpósio Internacional**. Laussane, 2001.

NAKANE, A. et al. Voluntariado: a essência da hospitalidade como fator crucial para elevada performance dos megaeventos esportivos no Brasil. **Revista de Investigación em Turismo y Desarrollo**. Málaga, v. 5, n. 12, 2 jun. 2012.

NOLASCO, V. et al. Pesquisa comparativa entre voluntários dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004. In: DaCOSTA, L. (Org.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 433- 443.

RAEDER, S. Desenvolvimento urbano em sede de megaeventos esportivos. In: DaCOSTA, L. (Org.). **Legados de**

megaeventos esportivos. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. p. 200-209.

TADINI, R. Análise da atuação dos voluntariados de serviço aos Comitês Olímpicos e Paraolímpicos Nacionais no âmbito dos Jogos Pan e Parapan-americano Rio 2007. In: **Seminário de pesquisa em turismo do mercosul:** inovações da pesquisa na América latina. Rio Grande do Sul, 2008.

Capítulo 2

Questão legal: marco regulatório

Bianca Gama Pena

Dentre as questões que envolvem a ação voluntária em nosso país, tem-se o equívoco ao comparar o trabalho não remunerado com o tempo investido por uma pessoa que está se dedicando gratuitamente a uma causa, neste caso, o trabalho voluntário em evento esportivo.

Neste sentido, foi promulgada a Lei do Voluntariado no Brasil, Lei n.º 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. A partir desta data foi estabelecido legalmente o que é trabalho voluntário. Em novembro do mesmo ano, com a publicação da lei complementar n.º 71/98, as entidades, que quisessem contar com voluntários em suas ações, poderiam iniciar suas atividades com certa segurança jurídica sem riscos de serem processadas judicialmente ao final do evento por pessoas que exigissem remuneração pelas atividades cumpridas.

Considerando as informações acima, faremos uma análise crítica de todas as questões legais que abordam, ou não, as

especificidades e necessidades do voluntariado esportivo no Brasil a partir das disposições, princípios, direitos e deveres do voluntário presentes na Lei n.º 71 de 3 de novembro de 1998.

2.1 Voluntariado x voluntário

Para entendermos as terminologias *voluntariado* e *voluntário* ressaltamos a descrição contida na Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, conforme os artigos 2º e 3º:

Artigo 2º: Voluntariado

1- Voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.

2 - Não são abrangidas pela presente lei as atuações que, embora desinteressadas, tenham um caráter isolado e esporádico ou, sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança.

Artigo 3º

1 - O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.

2 - *A qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autônomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da lei.*

A título de comemoração, a Assembleia Geral das Nações Unidas, de acordo com a resolução nº 40/212, de 17 de dezembro de 1985, convida a todos os governos a celebrar anualmente, na data 5 de dezembro, o Dia Internacional dos Voluntários.

2.2 Princípios enquadradores do voluntário: direitos e deveres

2.2.1. Princípios enquadradores do voluntário

A Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, que estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado afirma que “*O Estado reconhece o valor social do voluntariado como expressão do exercício livre de uma cidadania ativa e solidária e promove e garante a sua autonomia e pluralismo.*” (CF. Artigo 5º).

Já o Art. 6º, da mesma Lei, atribui como “Princípios enquadradores do voluntariado” os seguintes temas:

Solidariedade: *Responsabilidade de todos os cidadãos na realização dos fins do voluntariado.*

Participação: *Intervenção de voluntários e de entidades promotoras em áreas de interesse social.*

Cooperação: *Cooperação de esforços e de projetos entre as organizações promotoras e as organizações representativas de voluntariados.*

Complementaridade: *O Voluntário não deve substituir os recursos humanos das entidades promotoras.*

Gratuidade: *O Voluntário não é remunerado pelo exercício do seu voluntariado.*

Responsabilidade: *O Voluntário é responsável pelo exercício da atividade que se comprometeu realizar, dadas às expectativas criadas aos destinatários desse trabalho voluntário.*

Convergência: *Harmonização da atuação do voluntário com a cultura e objetivos da entidade promotora.*

No âmbito da Lei de Bases do enquadramento jurídico do voluntariado (Lei n.º 71/98, de 3 de novembro), são enumerados claramente os direitos (2.2.2) e os deveres (2.2.3) associados à figura do voluntário, conforme listados abaixo:

2.2.2 Direitos do voluntário

Neste momento, avaliamos que muitos direitos que competem aos voluntários desportivos de megaeventos não são contemplados na Lei n.º 71/98. Direitos estes que fazem parte de seu plano de benefícios. A lei abrange o quesito de capacitação técnica e transporte, mas não se estende aos materiais promocionais e uniformes. Veremos então quais são os direitos explícitos na lei.

A. Ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário;

Ora, se é um direito do voluntário ter formação continuada, por que os programas contemplam apenas uma capacitação inicial, genérica e ampla? Neste caso, para contribuir com o aperfeiçoamento do voluntário, além da entrega de manuais para estudo, é necessário um treinamento mais longo e específico que possibilite a aplicação do conhecimento adquirido antes mesmo da prática operacional no evento.

B. Dispor de um cartão de identificação de voluntário;

C. Enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, caso não esteja abrangido por um regime obrigatório de segurança social;

D. Exercer o trabalho voluntário em condições de higiene e segurança;

E. Faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela entidade promotora, em caso de missões urgentes, situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas;

As faltas justificadas previstas acima contam como tempo de serviço efetivo e não podem implicar perda de direitos e regalias.

F. Receber as indenizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias previstas na lei, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário;

Será que este direito é informado ao voluntário e ainda é contemplado na planilha financeira do projeto, caso venha a precisar?

G. *Estabelecer com a entidade promotora um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar;*

Neste caso, como o voluntário pode ter outro trabalho paralelo, sendo este inclusive remunerado, é recomendável que ele (o voluntário) tenha o direito de adequar o seu horário e sua disponibilidade ao evento esportivo. No entanto, uma vez se disponibilizando, ele já passa a ter deveres como em qualquer outra prestação de serviço.

H. *Ser ouvido na preparação das decisões da entidade promotora que afetem o desenvolvimento do seu trabalho voluntário;*

No primeiro momento, a organização do megaevento precisa considerar as aptidões individuais e os interesses do candidato à vaga de voluntário. Já no segundo momento, conciliar suas necessidades organizacionais com as expectativas e anseios de seus voluntários.

I. *Se beneficiar de um regime especial de utilização de transportes públicos;*

A organização do megaevento esportivo geralmente faz parceria com a empresa cessionária para liberação de cartões de passe livre para os voluntários.

J. Ser reembolsado das importâncias despendidas no exercício de uma atividade programada pela entidade promotora, desde que inadiáveis e devidamente justificadas, dentro dos limites estabelecidos;

Quando o voluntário, no desempenho de sua função, possui algum gasto mediante autorização da sua coordenação, este poderá ser ressarcido.

2.2.3 – Deveres dos voluntários

Uma vez assinado o termo de adesão, o voluntário passa a assumir além dos direitos, os deveres como indivíduo parte de um grupo que corresponde a 90% de todo o RH do evento. Assim como nos direitos acima relacionados, os deveres não abordam completamente o contexto do voluntário esportivo.

Abaixo listamos os 9 deveres contemplados na Lei n.º 71/98:

A. Respeitar os princípios deontológicos por que se rege a atividade que realiza;

B. Observar as normas que regulam o funcionamento da entidade promotora e dos respectivos programas ou projetos;

C. Atuar de forma diligente, isenta e solidária;

D. Participar nos programas de formação destinados aos voluntários;

E. Zelar pela boa utilização dos recursos e dos bens, equipamentos e utensílios postos ao seu dispor;

F. Colaborar com os profissionais da entidade promotora, respeitando as suas opções e seguindo as suas orientações técnicas;

Os especialistas, ou seja, profissionais formados, que estejam exercendo o trabalho voluntário no evento, não podem exercer sua profissão diretamente. É dever do voluntário contribuir e respeitar as orientações dos profissionais contratados.

G. Não assumir o papel de representante da entidade promotora sem o conhecimento e prévia autorização desta;

Muitos voluntários em megaeventos são responsáveis por coordenar os serviços terceirizados. Neste caso, eles são os “chefes diretos” dos prestadores de serviços remunerados com o consentimento da coordenação do evento.

H. Garantir a regularidade do exercício do trabalho voluntário de acordo com o programa acordado com a entidade promotora;

I. Utilizar devidamente a identificação como voluntário no exercício da sua atividade de voluntariado.

2.3 – LEI N° 9.608

Não temos uma lei específica para o voluntariado esportivo. Atualmente a lei que contempla esta classe é a que vigora para o trabalho não remunerado, ou seja, voluntário em sua ampla forma de atuação.

Em 18 de fevereiro de 1998 foi decretada a lei de nº 9.608, a qual dispõe sobre o serviço voluntário. Dela, ressaltamos os três primeiros artigos:

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

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

Caso ocorra algum acidente durante a atividade voluntária, quem é o responsável pelos custos médicos e hospitalares se não há vínculo empregatício? Aqui identificamos um risco para a coordenação do evento, a qual deve prever uma reserva financeira para a contratação de seguro para todos os voluntários.

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

Art. 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Neste parágrafo acima constata-se que é concedido o direito de ser reembolsado nas despesas diretamente relacionadas à sua função. Por exemplo, se o voluntário comprar um equipamento ou material para exercer sua atividade, este deverá ser ressarcido pela coordenação do evento.

Conforme exposto neste capítulo, a Lei n.º 9.608 de 18 de fevereiro de 1998 rege a ação do trabalho voluntário no país. No entanto, a mesma não abrange todas as especificidades do voluntariado de megaeventos esportivos.

Reforçamos a afirmativa acima à luz de um acontecimento inédito ocorrido durante a Copa do Mundo FIFA de Futebol de 2014, com a ameaça de greve por parte dos voluntários (Diário Pernambucano, 2014). O Ministério Público do Trabalho no Rio de Janeiro (MPT-RJ) entrou com ação civil pública pedindo que os voluntários da Copa do Mundo fossem contratados com carteira de trabalho assinada já que a FIFA não é entidade pública sem fins lucrativos como prevê a Lei n.º 9.608. Por outro lado, o Comitê Organizador Local (COL) contra argumentou a ação alegando sem fundamento jurídico, pois a participação dos voluntários foi especificamente regulamentada pela Lei Geral da Copa. (Portal EBC, 2014).

Esta Lei Geral da Copa, nº 12.663/12, está em vigor desde 5 de junho de 2012, que dispõe sobre medidas específicas relativas aos eventos realizados no solo brasileiro como a Jornada Mundial da Juventude 2013, a Copa das Confederações 2013 e a Copa do Mundo FIFA 2014, onde no caput do artigo 57 da referida Lei, existe autorização expressa para que o trabalho voluntário fosse prestado às instituições privadas da FIFA, subsidiária da FIFA no Brasil e ao COL – Comitê Organizador Brasileiro Ltda, produzindo verdadeira exceção, de natureza temporária, ao que está disposto no artigo 1º, da Lei

no 9.608/98; esta última impõe ser o tomador, entre outros, instituição sem fins lucrativos.

Como podemos observar existe a possibilidade da criação de legislação específica para megaeventos esportivos como o ocorrido no Brasil, através da Lei nº 12.663/12.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Ministério Público pede suspensão de trabalho voluntário na Copa**. Agência Brasil. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-06/ministerio-publico-pede-suspensao-de-trabalho-voluntario-na-copa>>. Acesso em: 5 de jun. 2014.

CONSELHO NACIONAL DA PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO. **Resolução nº 40/212 da Assembleia Geral das Nações Unidas**. Voluntariado Disponível em:<<http://www.voluntariado.pt/left.asp?02.02.02>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

DIÁRIO PERNAMBUCANO. **Voluntários da Copa entrarão em greve e FIFA ameaça substituí-los por estudantes PIBIC**. Diário Pernambuco. Disponível em: <<http://www.diariopernambucano.com.br/noticias/voluntarios-da-copa-entrarao-em-greve-e-fifa-ameaca-substitui-los-por-estudantes-de-pibic/>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

Lei do Voluntário. Planalto. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

Lei nº 12.663. Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12663.htm>. Acesso em: 10 jun. 2014.

Capítulo 3

Fundamentos da atuação de organizações esportivas sobre o voluntariado de megaeventos

Bianca Gama Pena

Organizações esportivas, que realizam megaeventos esportivos, são compostas por gestores. “(...) sobre sua responsabilidade estão desde o planejamento estratégico até a execução e controle das diversas áreas do evento, contemplando gestão de pessoas, finanças, contabilidade, políticas públicas, marketing esportivo, gestão do conhecimento, entre outras”. (CISM, 2011)

Para avaliar a atuação de uma organização esportiva em programas de voluntários, seccionamos as categorias para análise da seguinte forma: 3.1 Indicadores para a gestão de programas de voluntários esportivos; e 3.2 Perfil do volun-

tariado esportivo e do líder de voluntários em megaeventos esportivos no Brasil.

3.1 Indicadores para a gestão de programas de voluntários esportivos

Quanto aos indicadores, identificamos três que sobressaem como essenciais nas diretrizes para gestão destes programas. 3.1.1 Quanto à duração; 3.1.2 Quanto à metodologia deste treinamento e 3.1.3 Quanto ao conteúdo dos treinamentos.

Para embasamento teórico, voltaremos ao capítulo 2 e utilizaremos como base a lei nº 71/98, de 3 de novembro, que trata dos direitos do voluntariado:

“Ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do trabalho voluntário”, analisaremos esta “formação” quanto à duração, formato metodológico e conteúdo.

3.1.1 Quanto à duração

Neste momento faremos a análise da duração do treinamento geral e do treinamento específico, assim como da carga horária da jornada da ação voluntária.

Para analisar a duração do treinamento, precisamos destacar da Lei nº 71/98 a indicação: *“formação inicial e contínua”*. Estas duas fases, se assim podemos interpretar da lei, compreendem os dois marcos divisórios da gestão de capaci-

tação de voluntários: o **treinamento geral** e o **treinamento específico**.

No que tange a “formação inicial”, referimo-nos ao treinamento geral, que possui carga horária variável de acordo com o evento. Exemplo disso foi o ocorrido nos Jogos Pan-Americanos de 2007 e nos Jogos Mundiais Militares de 2011, os quais disponibilizaram 16h e 60h respectivamente.

Quanto à “formação contínua”, podemos correlacioná-la ao treinamento específico, que contempla uma carga horária maior, dividindo-se em horas teóricas e horas práticas para aplicação dos conhecimentos.

Referente as horas trabalhadas num dia pelo voluntário, a Lei nº 71/98 não especifica. Geralmente a carga horária chega a durar até 10 horas por dia, e o voluntário precisa estar disponível durante todo o evento.

3.1.2 Quanto à metodologia da gestão

Em se tratando da metodologia da gestão, abordaremos o formato do treinamento geral e do treinamento específico, assim como o método de seleção dos candidatos para o trabalho voluntário.

Quanto à metodologia do treinamento, a “*formação inicial e contínua*”, mencionada na Lei nº 71/98, ou seja, o treinamento geral e o específico, podem se apresentar de forma **presencial** e/ou **virtual**.

Entre os voluntários existe a percepção de que os treinamentos gerais e específicos, quando realizados de forma virtual, não são bem avaliados. Exemplo disso foi o estudo

desenvolvido por Nakane (2012), que avaliou, através de estatísticas, o resultado do treinamento geral e específico, ambos realizados virtualmente com os voluntários do programa dos Jogos Mundiais Militares de 2011. O resultado foi o seguinte: 37% dos voluntários avaliaram o treinamento como “regular” e 18% como “insuficiente”, ou seja, mais de 50% dos voluntários não avaliaram positivamente o treinamento virtual.

Quanto à forma de seleção, os candidatos poderão informar suas áreas de preferência, porém, durante o processo de seleção, o perfil individual será verificado, assim como as habilidades de cada um. É importante que todos saibam que cada vaga requer conhecimentos, habilidades e uma determinada disponibilidade de tempo e, para a oferta de oportunidades, tais informações são cruzadas para que o melhor resultado seja alcançado.

O processo de seleção é composto por diversas fases, e dependendo do evento, ele pode ser presencial e/ou virtual respeitando, de modo geral, a seguinte sequência: inscrição no site, dinâmicas de grupo, treinamento geral online ou presencial, alocação dos candidatos nos setores de trabalho, entrevistas individuais presenciais, testes de inglês e treinamento específico online ou presencial.

Vamos analisar agora, separadamente, as etapas do processo de gerenciamento do programa.

1ª etapa: Inscrição no site

Os candidatos podem se inscrever a partir da data de

abertura das inscrições. Eles precisam informar os seus dados pessoais e suas experiências.

Estas informações são disponibilizadas pelo voluntário através de um formulário no próprio site que contempla questões sobre a disponibilidade de tempo para trabalhar no evento. O preenchimento é obrigatório. É importante ter muita atenção ao preencher o formulário, já que é com base nos dados informados que serão montadas as escalas de trabalho de cada pessoa. Caso o preenchimento da disponibilidade não ocorra, este (o voluntário) é automaticamente eliminado do processo seletivo, pois fica entendido que não existe disponibilidade do candidato em participar do evento.

2ª Etapa: Dinâmica de Grupo

Uma vez selecionado pela coordenação do programa, o voluntário, ainda considerado candidato, deverá agendar a participação em uma dinâmica de grupo nos dias e horários disponibilizados para ele. Nesta etapa, serão avaliados comportamentos, atitudes e habilidades individuais dos candidatos. O ideal é que esta etapa seja presencial.

No entanto, para aqueles residentes em outros Estados ou países, a entrevista pode ser realizada por Skype, não sendo necessária a sua participação na dinâmica de grupo presencial.

Esta é uma fase eliminatória.

3ª Etapa: Treinamento geral

Todos os candidatos aprovados na dinâmica de grupo passam por um treinamento geral, que pode ser virtual ou presencial de acordo com o evento. Este treinamento tem objetivo de passar informações gerais sobre o megaevento e sobre outros temas, os quais serão aprofundados no próximo capítulo. Geralmente, ao final desta etapa, todos os candidatos passam por um teste a fim de serem avaliados quanto aos conhecimentos adquiridos.

Nesta etapa, o candidato faz uma avaliação obrigatória de inglês para nivelamento, uma vez que o idioma é necessário em algumas áreas do evento. Testes optativos de outros idiomas também podem ser aplicados.

Esta é uma fase eliminatória. Portanto, todos os candidatos, estrangeiros ou não, aprovados na dinâmica, deverão participar desta etapa.

4ª Etapa: Alocação de candidatos

Esta é uma etapa interna da coordenação do programa de voluntários. Neste momento é realizado o cruzamento das informações fornecidas pelo candidato. É considerado o perfil, a disponibilidade de tempo, a área desejada, o resultado do treinamento geral, a avaliação nos testes de idiomas e a alocação dos candidatos em uma determinada área e função.

Os candidatos poderão atuar em áreas generalistas, em que nenhum pré-requisito específico é necessário, ou em áreas especialistas, para as quais o voluntário deve possuir características e habilidades específicas.

Os selecionados recebem ofertas de trabalho nas áreas onde seu perfil mais se enquadra. Recebem, ainda, informações sobre a escala de trabalho que será necessária durante o evento.

5ª Etapa: Entrevistas individuais e teste de inglês

Candidatos alocados em áreas específicas são convocados para fazer uma entrevista em inglês (conversação), além de uma entrevista individual. Esta é uma etapa eliminatória.

6ª Etapa – Treinamento específico

Depois de já terem aceitado a oferta de trabalho, os candidatos fazem um treinamento específico, que pode ser virtual ou presencial, sobre a área em que irão atuar. Este será o primeiro contato com o trabalho que os espera. A duração desta etapa varia de evento para evento. Neste treinamento é possível o repasse de conteúdos teóricos e um momento de vivência prática para aplicação dos conhecimentos adquiridos. Nesta fase, o ideal é que se tenha testes teóricos e práticos para avaliação do desempenho do candidato.

Nesta etapa, os candidatos conhecem o gestor de sua área e toda a equipe de trabalho. Eles podem tirar dúvidas sobre sua função e fazer ajustes na escala de trabalho, caso necessário.

3.1.3 Quanto ao conteúdo dos treinamentos

Para análise do conteúdo ideal no programa de gestão de voluntariado esportivo, podemos nos embasar no artigo

6º da Lei nº 71/98, de 3 de novembro, comentado no capítulo 2, que elenca alguns temas sobre os princípios enquadramentos do voluntariado: solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência. Estes devem ser incluídos no treinamento geral.

Relembrando:

Solidariedade: Responsabilidade de todos os cidadãos na realização dos fins do voluntariado.

Participação: Intervenção de voluntários e de entidades promotoras em áreas de interesse social.

Cooperação: Cooperação de esforços e de projetos entre as organizações promotoras e as organizações representativas de voluntariados.

Complementaridade: O Voluntário não deve substituir os recursos humanos das entidades promotoras.

Gratuidade: O Voluntário não é remunerado pelo exercício do seu voluntariado.

Responsabilidade: O Voluntário é responsável pelo exercício da atividade que se comprometeu realizar, dadas às expectativas criadas aos destinatários desse trabalho voluntário.

Convergência: Harmonização da atuação do voluntário com a cultura e objetivos da entidade promotora.

Além dos direitos, deveres e princípios de acordo com a Lei nº 71/98, o treinamento geral deve abordar: história dos jogos, modalidades esportivas, instalações, estrutura organizacional do comitê organizador e do setor de voluntários,

composição da força de trabalho e orientações gerais quanto à conduta esperada.

No caso do conteúdo do treinamento específico, o nome já diz tudo: precisa ser específico para atividade funcional. São inúmeras áreas funcionais na estrutura organizacional, podendo ser: gestão da marca, hospedagem, alimentação, doping, arbitragem, espectador, financeiro, força de trabalho, hotel, limpeza, uniforme, comunicação, proteção da marca, serviço aos patrocinadores, serviços médicos, transporte, imprensa, operação técnica, dentre outros.

Os manuais gerados a partir dos dois tipos de treinamento são, em geral, direcionados aos voluntários. Mas em alguns eventos, como nos V Jogos Mundiais Militares (2011), o manual técnico era comum a toda força de trabalho (contratados e voluntários), não existindo, desta forma, material específico para o grupo dos voluntários.

Os indicadores para análise da gestão de programas de voluntários esportivos serão aprofundados no próximo capítulo.

3.2 Perfil do voluntariado e do líder

3.2.1 Perfil do Voluntário

Não há menção na Lei nº 71/98 quanto à idade mínima para se tornar voluntário. No entanto, no caso do voluntário esportivo, é vedada a possibilidade de participação em programas de voluntários com idade inferior a 18 anos.

O bom voluntário é aquele que é proativo, pontual, alegre, prestativo, tem disponibilidade, compromisso e liderança. E o perfil deste voluntário é: universitário, mulher e de meia idade. Esta afirmativa vai ao encontro dos achados de Tadini (2008), onde mostrou que nos Jogos Pan - Americanos de 2007 a participação predominante foi de mulheres com idade entre 19 e 34 anos e de curso superior. E aos achados de Nolasco (2008), onde o perfil predominante foi do sexo feminino (57%) com faixa etária entre 21 a 30 – (41,59%), onde 67,7% se enquadraram na categoria de graduação e 19,23% na categoria de pós-graduação, mostrando que mais da metade do quantitativo tinha nível superior.

No estudo de Nakane (2012), o perfil dos voluntários corresponde a 78% do sexo feminino e idade predominante entre 18 e 24 anos – (54%). O perfil de instrução é expressivo assim como nos Jogos Pan - Americanos de 2007: 68% possuía graduação e 17% pós-graduação.

Outro indicador para ser um bom voluntário é ter conhecimentos de línguas, uma vez que não faz parte do treinamento ensinar o idioma, mas apenas o teste de verificação. Houve, por exemplo, nos Jogos Pan Americanos de 2007, um patrocínio de um curso de inglês, mas este apenas fazia um teste com os voluntários para verificar o nível de conhecimento.

Na teoria, o contratado tende a ser mais responsável, mas na prática é o voluntário que se mostra mais comprometido. O voluntário em sua maioria é o primeiro a chegar e não

tem hora para sair. Ele é mais importante do que os funcionários. O evento não funciona sem eles, até porque correspondem 90% do staff do megaevento (HERNADEZ, 2007).

Para entender o perfil do candidato, precisamos considerar as principais motivações que levam uma pessoa a se candidatar como voluntário.

O voluntário, de uma forma geral, quer arrumar um emprego, ver, conviver e trocar pertences com o atleta, ajudar no que for preciso.

Segundo Nakane (2012), 49% do grupo entrevistado se mostrou motivado a aderir ao programa de voluntariado para obter **experiência profissional**. Essa informação contribui para fundamentar a proposta de um modelo de capacitação mais extenso, ou seja, “formação contínua” conforme expresso na Lei nº 71/98, contribuindo para o direcionamento profissional e o despertar de talentos durante o megaevento esportivo.

Os resultados da pesquisa de Nolasco (2008), concernentes às motivações que levam as pessoas a serem voluntárias, reforçam a afirmativa acima sobre a necessidade de se proporcionar uma formação contínua aos voluntários. As três principais motivações ressaltadas são: “fazer parte de um evento de nível internacional”; “ter a oportunidade de trabalhar numa experiência única” e “fazer parte do movimento olímpico”.

O estudo de Moreno (1999) destaca as seguintes motivações: o espírito de solidariedade e paz presentes na filosofia

da olimpíada; o desafio individual; o sentimento de pertencimento como um membro deste grupo olímpico e como cidadão, membro de uma nação.

Quanto ao perfil dos voluntários em relação as suas atribuições, existem algumas funções que possuem requisitos muito específicos e, por isso, necessitam de conhecimentos e habilidades específicas. Isso leva à criação de uma organização baseada na classificação de dois grupos: especialistas e generalistas, como mencionado anteriormente.

- Os especialistas atendem as áreas como imprensa, departamento médico, serviços de idioma, etc.; estes são os que já possuem uma formação profissional ou são estudantes;

- Os generalistas atendem a todas as outras áreas de trabalho e têm foco no atendimento ao público em geral.

Lembrando que as atuações dos voluntários são, muitas das vezes, “limitadas”. Segundo o artigo 6º da Lei nº 71/98, o princípio da complementaridade pressupõe que o voluntário não deve substituir os recursos humanos considerados necessários à realização das atividades das organizações promotoras, por exemplo o médico voluntário, ele não pode atuar como médico, mesmo sendo especialista, pois a responsabilidade é do médico contratado, ele pode auxiliar de acordo com sua experiência profissional, conforme o princípio referido da Lei nº 71/98.

Analisar o perfil do voluntário é muito importante, pois este pode induzir ou mitigar problemas. Alguns problemas de conduta, ocorridos nos Jogos Pan - Americanos de 2007, por

exemplo, foram em relação ao perfil dos voluntários e suas atuações. Alguns vendiam os convites que tinham ganhado, outros falavam palavrão no rádio de comunicação da coordenação geral, etc.

Referente ao perfil dos voluntários para os próximos megaeventos, 2014 e 2016, segundo estudos mencionados (TADINI, 2008; NAKANE, 2012; NOLASCO, 2008), podemos prever que haverá predominância do sexo feminino, faixa de até 34 anos e alto índice de escolaridade.

A coordenação de voluntários é dedicada a garantir que pessoas com deficiência tenham igual acesso ao programa de voluntários.

Para ser eficiente nas funções que irá desempenhar durante o evento esportivo, o voluntário precisa seguir algumas regras e possuir certas qualidades fundamentais: (FIFA, 2013)*¹ como por exemplo, ser comprometido, bem humorado, ter bom relacionamento interpessoal, proativo, possuir boa capacidade de negociação, ser paciente, comunicar-se de forma clara, trabalhar em equipe, ser discreto e ter liderança. Vejamos cada um deles:

1 - Ser comprometido

O trabalho do voluntário é fundamental para o dia a dia da operação durante o evento. Portanto, o compromisso com horários e assiduidade são de suma importância para o bom andamento do evento.

1 *FIFA, a Copa do Mundo FIFA 2014.

2 - Ser bem-humorado

Exercer qualquer atividade com bom humor deixa o trabalho mais leve. Além disso, uma pessoa bem-humorada é sempre bem-vinda dentro de um grupo.

3 - Possuir bom relacionamento interpessoal

Manter um bom relacionamento com as pessoas durante o trabalho ajudará o voluntário a ter êxito em suas tarefas. É importante ressaltar também que quando o evento possui escala mundial, com a presença de pessoas de diversas nacionalidades, todo voluntário deve respeitar as diferentes culturas com as quais conviverá.

4 - Ser proativo

As iniciativas próprias são extremamente valiosas para o bom funcionamento da área na qual o voluntário trabalha. É importante ser proativo, mas também ter consciência de que existem algumas regras que precisam ser respeitadas. Antes de tomar qualquer atitude, o voluntário precisa consultar seu líder ou coordenador da área funcional sobre o que fazer em cada situação.

5 - Ter capacidade de negociação

Em determinadas áreas, ao lidar com diferentes pessoas, o voluntário precisará saber negociar para conseguir o que deseja. Por isso, é importante ser paciente, ouvir o que o outro tem a dizer e expor pontos de vista de maneira clara e objetiva.

6 - Ser paciente

Em se tratando de megaevento, os dias tendem a ser agitados. Ser paciente, saber ouvir e responder sempre de forma gentil e educada é fundamental!

7 - Comunicar-se de forma clara

Uma comunicação clara e objetiva é importante para que o voluntário seja entendido e consiga dizer aquilo que deseja, sem que haja mal-entendidos. É preciso certificar-se de que a pessoa com quem se está falando, realmente entendeu o que foi dito.

8 - Trabalhar em equipe

Saber trabalhar em equipe é fundamental para que os objetivos da área em que o voluntário está alocado sejam atingidos. Tratar bem os colegas de trabalho, ser gentil, oferecer ajuda, saber ouvir e emitir opiniões quando necessário também é importante.

9 - Ser discreto

A discrição é um grande aliado do voluntário. Ao avistar personalidades, jogadores ou membros de comissões técnicas, o voluntário deve ser o mais discreto possível, executando seu trabalho com excelência para que as estrelas da festa se sintam à vontade. Voluntários não podem tirar fotos ou pedir autógrafos.

10 - Ter capacidade de liderança

O voluntário que se considera um líder, deve esforçar-se para ser um bom exemplo, comprometendo-se com suas responsabilidades e com o seu papel diante da equipe a qual pertence. A equipe será um reflexo da atitude para com eles.

3.2.2 Perfil do Líder do Voluntário

Quanto ao perfil do líder de voluntários, este precisa amar a causa e para isso é desejável que tenha sido voluntário antes de coordenar um grupo de voluntários; gostar de pessoas, motivá-las e superar suas expectativas.

O líder dos voluntários geralmente é contratado, no mínimo, 1 ano antes do início do evento, tempo necessário para planejar todas as atividades do programa e iniciar as providências cabíveis.

Para ser líder e coordenar voluntários, na maioria das oportunidades, exige-se que a formação e/ou especialização seja na área de Recursos Humanos. Mas em alguns casos o que conta mesmo é a experiência adquirida em eventos anteriores, bem como o relacionamento que se faz sendo voluntário.

O líder dos voluntários é o responsável por planejar, coordenar e desenvolver todas as fases do programa acima citadas. A ele também é imputado o dever de se articular com os líderes de cada posto de trabalho do evento, ou seja, das áreas funcionais, para identificar as necessidades quanto ao quantitativo e ao perfil adequado dos voluntários. Assim,

após análise de seu banco de dados, o líder encaminha os voluntários aos líderes das áreas.

Antes do evento o líder realiza a seleção, acompanha a dinâmica de grupos e os treinamentos. Durante o evento, ele monitora o desempenho de todos os voluntários e ao final do evento realiza as avaliações junto aos voluntários e aos líderes das áreas funcionais.

É desejável que o líder do grupo de voluntários seja um gerente de projeto (PMBOK, 4ª edição, p. 13). O gerente de projetos é a pessoa designada pela coordenação geral do evento para atingir os objetivos do projeto. Compreender e aplicar o conhecimento, utilizar as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas não são suficientes para um gerenciamento eficaz. Além de todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento exigidas, o gerenciamento de projetos eficaz requer que o líder, ou seja, o gerente do projeto voluntariado tenha as seguintes características (*op cit*):

1 - Conhecimento: Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre o gerenciamento de projetos (GP). Entende-se pelas boas práticas do GP aplicando as nove áreas do conhecimento: Escopo, Tempo, Custos, Qualidades, Riscos, Comunicação, Recursos Humanos, Integração e Aquisições. O desenvolvimento do projeto através das 9 áreas será abordado no capítulo 4.

2 - Desempenho: Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em GP.

3 - Pessoal: Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou de alguma atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto, ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

Aprofundando em suas qualidades fundamentais necessárias, além das listadas para os voluntários, o líder do grupo para ser eficiente nas funções que irá desempenhar antes, durante e após o evento esportivo deve possuir:^{*2}

- Planejamento e Organização: ter a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.

- Julgamento: deve ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.

- Comunicação Oral: deve saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente.

- Comunicação Escrita: é a capacidade gerencial de saber expressar suas ideias clara e objetivamente por escrito.

- Persuasão: deve possuir a capacidade de organizar e apresentar suas ideias de modo a induzir seus ouvintes a aceitá-las.

- **Percepção Auditiva:** deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seu grupo e superiores.

- **Motivação:** importância do trabalho em sua satisfação pessoal e capacidade de estimular a motivação do grupo.

- **Impacto:** É a capacidade de criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.

- **Energia:** É a capacidade gerencial de atingir um alto nível de atividade (Garra).

- **Liderança:** É a capacidade de levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.

As principais competências gerenciais podem ser subdivididas em quatro áreas*³:

1 - **Planejamento:** Nessa área o líder deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:

- Você considera a experiência da sua equipe na formulação dos seus planos?

- Você conhece os objetivos institucionais e, consequentemente, as metas da sua equipe?

- Você programa suas atividades diárias?

- Você obtém sucesso no atingimento dos seus objetivos?

- Você interpreta e explica as políticas e os procedimentos operacionais aos seus voluntários?

2 - **Organização:** Nessa área o líder deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:

- Seus subordinados têm conhecimento de suas atribuições?
- Seus subordinados se mostram colaborativos no desenvolvimento de suas atividades?
- Você segue a organização formal da coordenação geral do evento?
- Você organiza os trabalhos da sua área conforme os objetivos institucionais?
- Você se concentra em trabalhos gerenciais como planejar, organizar, liderar e controlar?

3 - **Liderança:** Nessa área o líder deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:

- Você procura ouvir a opinião das outras pessoas (colegas e/ou subordinados) antes de decidir?
- Você conhece os interesses, as necessidades e as aspirações de seus voluntários?
- Você se preocupa sistematicamente com o treinamento do voluntário?
- Você põe suas decisões em prática?
- Você tem a certeza de entender os pontos de vista dos seus colegas de trabalho e do voluntário?

4 - **Controle:** Nessa área o líder deverá ser capaz de responder positivamente às seguintes formulações:

- Você fixa padrões de desempenho para seus subordinados?

- Você comunica esses padrões a eles?

- Seus colaboradores compreendem e aceitam esses padrões?

- Você informa aos seus subordinados sobre os resultados obtidos por eles, a tempo de poderem corrigir seu próprio trabalho?

- Você se reúne com sua equipe para rever os planos e os resultados conseguidos?

Além disso, o líder também deverá ser capaz de transmitir e receber mensagens adequadamente, captar e mediar as parcerias necessárias para o bom atingimento de suas metas, julgando e conciliando os interesses de todos os envolvidos. Veremos no próximo capítulo, com maiores detalhes, como executar este desafio.

Referências

ADMINISTRADORES. **Habilidades e Competências Gerenciais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/habilidades-e-competencias-gerenciais/54250/>>. Acesso em: 15 set. 2013.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Manual de treinamento geral Força Rio 2007**. Rio de Janeiro, 2007.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Relatório do XV Jogos Pan Americanos e III Jogos Parapan Americanos**. Rio de Janeiro, 2007.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Manuais Técnicos Específicos**. Rio de Janeiro, 2007.

DaCOSTA, L. (Org.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. p. 433-441.

Federação Internacional de Futebol. **A Copa do Mundo da FIFA**. FIFA. Disponível em <<http://pt.fifa.com/worldcup/organisation/volunteers/news/newsid=2168641/index.html>>. Acesso em: 15 set, 2013.

HERNANDEZ, P. Voluntário, com mucho gusto. **Revista Oficial del Comité Organizador de los XV Juegos Pan-americanos Rio 2007**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 36, jun/jul, 2007.

MORENO, A. The evolution of volunteers at the Olympic Games. In: **SIMPÓSIO INTERNACIONAL**, 1999, Lausanne. Disponível em: <<http://olympicstudies.uab.es/volunteers/moreno.html>>. Acesso em: 18 set. 2012.

NAKANE, A. et al. Voluntariado: a essência da hospitalidade como fator crucial para elevada performance dos megaeventos esportivos no Brasil. **Revista de Investigación em Turismo y Desarrollo**. Málaga, v. 5, nº. 12, 2 jun. 2012.

NOLASCO, V. Pesquisa comparativa entre voluntários dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas de 2004. In:

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. PMI Publication, 4ª Ed. 459 p.

TADINI, R. Análise da atuação dos voluntariados de serviço aos Comitês Olímpicos e Paraolímpicos Nacionais no âmbito dos Jogos Pan e Parapan-Americano Rio 2007. In: **Seminário de pesquisa em turismo do mercosul: inovações da pesquisa na américa latina**. Rio Grande do Sul, 2008.

Capítulo 4

Modelo de treinamento de voluntários

Bianca Gama Pena

Ana Paula Mellatti

Neste capítulo abordamos o alicerce teórico para, posteriormente, oferecer uma metodologia de trabalho com voluntários. Resgatamos as duas leis que dão suporte às questões do trabalho voluntário, a Lei n.º 9.608, de 18 de fevereiro de 2008, considerada marco do voluntariado por ter sido a primeira vez que legalmente foi estabelecida alguma disposição sobre o tema, e a Lei n.º 71/98, promulgada no dia 3 de novembro de 2008, a qual visa promover e garantir a todos os cidadãos a participação solidária em ações de voluntariado e definir as bases do seu enquadramento jurídico.

A Lei n.º 9.608, define o que é o trabalho voluntário e apresenta uma noção abrangente quanto ao seu respaldo jurídico como, por exemplo, as relações entre a entidade e o prestador do serviço voluntário, a inexistência de vínculo empregatício, caracterizando-se como atividade não

remunerada. Já a Lei n.º 71/98 aprofunda as questões jurídicas, especificando claramente os direitos e os deveres da organização promotora e do voluntário, e também elenca 8 princípios enquadradores do voluntariado.

Como não há lei específica referente ao voluntariado esportivo, discutimos à luz da segunda lei citada, Lei n.º 71/98, as adaptações para o voluntário de eventos esportivos e os agentes imprescindíveis para excelência metodológica. Em um terceiro momento sugerimos um passo a passo a ser seguido para sua implementação.

De uma forma didática, finalizaremos o capítulo apresentando um exemplo de um plano de trabalho para o projeto piloto de voluntários e ainda algumas perspectivas frente ao cenário de oportunidades de 2014 e 2016.

4.1 Fundamentação teórica

A fundamentação teórica é a base da estrutura metodológica. Neste sentido, para estruturar o método é preciso considerar a lei que respalda o trabalho voluntário. Relembremos alguns pontos legais, e em paralelo, faremos a leitura adaptada enquadrando a lei no projeto de voluntário.

Em respeito às normas legais e estatutárias aplicáveis, de acordo com a Lei n.º 71/98, promulgada no dia 3 de novembro do mesmo ano, em seu artigo 9º, que se refere ao programa de voluntário, deve ser acordado entre a organização promotora e o voluntário, um programa do qual possam constar, designadamente:

a) A definição do âmbito do trabalho voluntário em função do perfil do voluntário e dos domínios da atividade previamente definidos pela organização promotora;

Cada evento esportivo tem suas características. Um evento esportivo relacionado ao futebol, por exemplo, deve em relação ao perfil do voluntário, absorver pessoas que tenham interesse e motivação por esta prática esportiva. Caso contrário, tende-se a captar pessoas que por um motivo ou outro podem vir a se desmotivar com o evento como um todo.

Após avaliar o perfil do voluntário, adequa-se suas habilidades às funções dentro do evento, conciliando na medida do possível, os seus interesses e motivações.

b) Os critérios de participação nas atividades promovidas pela organização promotora, a definição das funções dela decorrentes, a sua duração e as formas de desvinculação;

Após avaliar o perfil e identificar o melhor posto de trabalho para o voluntário, é necessário municiá-lo de informações quanto aos critérios de inclusão e de exclusão, capacitações gerais e específicas, funções do seu serviço, responsabilidades e carga horária, tais como requisitos básicos de conduta, ou seja, o comportamento esperado, necessidades de disponibilidade, capacitações que possibilitam visão do evento como um todo, sendo capaz de ensinar o funcionamento das diferentes áreas funcionais e suas interligações, bem como informações técnicas específicas para a perfeita execução e organização da competição a partir de sua função.

O voluntário em evento esportivo deve familiarizar-se com a história dos Jogos, aprender sobre todas as modalidades e suas respectivas arenas e recomendações de segurança.

c) Os sistemas internos de informação e de orientação para a realização das tarefas destinadas aos voluntários;

Os fluxos de comunicação são essenciais, pois comprometem diretamente o rendimento das atividades funcionais dos voluntários.

d) A avaliação periódica dos resultados do trabalho voluntário desenvolvido;

A avaliação dos voluntários começa no cadastro, passa pelos treinamentos geral e específico até chegar ao líder de cada setor de trabalho, que é o responsável pela avaliação do voluntário durante e após o evento.

e) A realização das ações de formação destinadas ao bom desenvolvimento do trabalho voluntário;

Ações de formação, no projeto de voluntário, referem-se ao plano de capacitação a ser estruturado que garantirá o aprimoramento técnico na fase de treinamento e aplicação do conhecimento no evento propriamente dito.

f) A cobertura dos riscos a que o voluntário está sujeito e dos prejuízos que pode provocar a terceiros no exercício da sua atividade, tendo em consideração as normas aplicáveis em matéria de responsabilidade civil;

Riscos no projeto compreendem todos os acidentes que podem ser causados pelo voluntário e com o próprio. Neste caso a lei não sugere, mas o ideal é contratar seguro

contra acidentes para todo o grupo, não só para o contratado, mas também para o cidadão sem vínculo empregatício, pois durante o exercício da função voluntária a responsabilidade civil frente a algum incidente é do organizador, não eximindo o voluntário de seus deveres e direitos civis, os quais deverão estar escritos no termo de adesão do voluntário.

g) A identificação como participante no programa a ser desenvolvido e a certificação da sua participação.

Este é o registro responsável pelo credenciamento do grupo e pela criação dos códigos de identificação dos participantes do evento. O registro servirá para monitorar o processo de recebimento dos certificados.

Considerando a lei acima refletida, como seria um modelo ideal para o projeto de voluntários? Responderemos esta pergunta durante a análise dos agentes imprescindíveis para construção metodológica do projeto, das estratégias basilares e do sequenciamento das atividades necessárias.

4.1.1 Agentes imprescindíveis para excelência metodológica

Admitindo a premissa de que, cada vez mais, há uma exigência técnica operacional dos voluntários para atuarem nos megaeventos esportivos, é preciso repensar o modelo de seleção, capacitação e atuação deste personagem neste cenário a partir da lei em vigor, uma vez que os conhecimentos transmitidos nos treinamentos nem sempre são suficientes para o pleno desenvolvimento de sua função.

Talvez um reposicionamento dos métodos de treinamento dos voluntários possa contribuir para a inversão dos valores percebidos pelas empresas privadas. Para começar, esta capacitação pode ser mais extensa, pode ser atrelada à responsabilidade social através da formação de cidadãos, da geração de oportunidades e no despertar de talentos profissionais.

Nesse entendimento o megaevento deixaria de ser um marco pontual, passando a ser perceptível como um laboratório prático para aplicação de conhecimentos adquiridos a partir de um programa de preparação para as diversas atuações profissionais dentro do megaevento esportivo, no modelo de curso técnico profissionalizante reconhecido pela sociedade civil organizada e, sobretudo, pelas empresas. Neste caso, sugerindo um plano de capacitação continuada, por exemplo, para os voluntários que não apresentassem nível superior, estes teriam a oportunidade de realizarem cursos técnicos profissionalizantes, para os que possuísem nível superior, haveria condição de se especializarem e assim cada vez mais proporcionando um plano de carreira.

Além do intermédio empresarial, ou seja, o segundo setor, *“há de se provocar uma parceria entre os órgãos públicos complementando o treinamento técnico fornecido pelo COB”* (HERNANDEZ, 2007, p. 36). O treinamento técnico é aquele que se divide em treinamento geral, que transmite as informações macro, quanto à magnitude do evento, setores envolvidos, etc.; e o treinamento específico contempla as necessida-

des relacionadas diretamente ao seu posto de trabalho. Neste caso, faz-se necessário catalisar as forças das três esferas de governo – federal, estadual e municipal – efetivando um link com seus programas educativos com o objetivo de complementar este treinamento técnico, através de alguns projetos, por exemplo, PRONATEC, PIBID, PIBIC, PET, PROEXT, EJA, dentre outros.*⁴

Quanto à proposta de contemplar a cultura do voluntariado nas escolas, o objetivo é, sobretudo, incentivar e despertar novas habilidades e/ou refinamento de potencialidades em diversas áreas de conhecimento, estimular a cultura do voluntariado, as questões de cidadania que podem ser introduzidas através de disciplina específica no currículo escolar, gerando benefícios quanto às expectativas profissionais, especialmente para os estudantes do terceiro ano do Ensino Médio da rede pública e privada.

Quanto à inclusão de universidades públicas ou particulares no programa de formação de voluntários, podemos ressaltar duas formas: primeira, o cumprimento das horas práticas – exigidas pelo sistema de ensino – nos megaeventos esportivos com a participação e contribuição das diversas áreas de conhecimento como medicina, psicologia, nutrição, enfermagem, educação física, dentre outras. E a segunda for-

4 ***Pronatec**: Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego; **PIBID**: Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência; **PIBIC**: Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica; **PET**: Programa de Educação Tutorial; **PROEXT**: Programa de Extensão Universitária; **EJA**: Projeto de Educação de Jovens e Adultos.

ma, diz respeito ao oferecimento de cursos e disciplinas para o aperfeiçoamento dos cidadãos antes destes terem de desempenhar suas atividades como voluntários no megaevento.

O Terceiro Setor, compreendido pelas O.S., OSCIPS, ONGs e Institutos também podem estar inseridos nesta rede de parcerias para a disseminação da cultura do voluntariado e como agente ativo na oferta de cursos de capacitação.

Mas para que todos estes agentes estejam imbuídos na causa do voluntariado e comprometidos diretamente, estes precisam reconhecer o programa de voluntário como uma grande oportunidade geradora de valor para profissionalização e empregabilidade. Um grande desafio, pois não há dados que o validem, justamente por se tratar da intangibilidade do setor como discutido no primeiro capítulo.

4.2 Estrutura Metodológica

As abordagens teóricas nos sugerem a confirmação da natureza intangível por parte do papel dos voluntários em megaeventos esportivos, o que basicamente indica a pertinência de se estruturar metodologias para implementação de programas de voluntários, sobretudo pelo cenário de oportunidades do Brasil no próximo triênio, Copa do Mundo 2014 e Jogos Olímpicos de 2016.

O voluntariado olímpico pode servir como plataforma de qualificação para milhares de jovens e adultos oriundos de substratos sociais com acesso dificultado à capacitação e

ao primeiro emprego, bem como aos já melhores instruídos, possibilitando melhores projeções profissionais.

Neste entendimento, o megaevento esportivo passa a ser um grande cenário de oportunidades para aplicação de conhecimentos, como um laboratório prático, a partir de um programa de treinamento de voluntários para as diversas atuações profissionais, no modelo de curso técnico profissionalizante reconhecido pela sociedade civil organizada, sobretudo pelas empresas.

Quanto às estratégias que devem ser priorizadas para a construção destes processos metodológicos para a atuação de voluntários em megaeventos esportivos no Brasil, ressaltamos: a estrutura de mobilização, treinamento, fomento à cultura do voluntariado, notoriedade do valor econômico e social do voluntário e, sobretudo, parcerias para o suprimento do aporte financeiro. Desta forma, o programa será reconhecido pela sociedade civil organizada, bem como pelas empresas, refletindo positivamente no aumento de investimentos e parcerias para o setor de voluntários nos megaeventos esportivos.

Este formato de capacitação profissional foi iniciado nas Olimpíadas de Inverno de Vancouver 2010 (FURLONG, 2010, p. 72), uma vez que o Comitê Organizador investiu em treinamentos da força de trabalho, preparando-os para o mercado de trabalho. Foi também instituída uma parceria com o governo do Canadá mediante a demanda empresarial e diversos treinamentos foram elaborados, como carpintaria, atendi-

mento ao cliente, logística, etc. Este programa de qualificação possuía opções variadas preparando a força de trabalho para a vida pós-jogos olímpicos. O programa incluía seminários e treinamentos para esclarecimentos quanto à carreira profissional, reposicionamento profissional e financeiro. Pelo fato dos voluntários possuírem remuneração e terem sido treinados a partir de demandas empresarias, classificamos-nos como “semiprofissionais”, totalizando um quantitativo de 17.273 voluntários, representando 80% da força de trabalho. (Sustainability Report. p. 72).

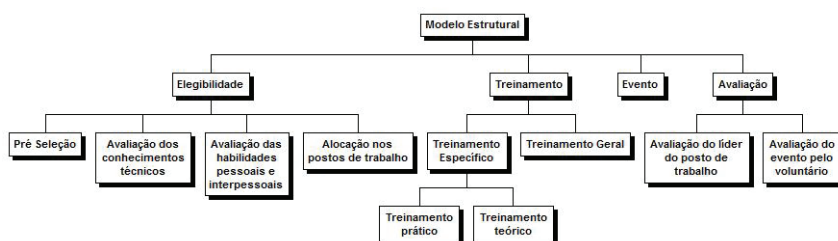
Assim como Vancouver, se no Brasil houvesse apoio das empresas ao programa de voluntários, aliando-se com todos os outros agentes citados, haveria grande possibilidade de termos o voluntário semiprofissional, ou seja, remunerado e capacitado de acordo as atividades laborais empresariais necessárias para o pós-evento.

Analizando as duas leis que regem este segmento (Lei n.º 71/98 e Lei n.º 9.608/98), sob o ponto de vista dos agentes imprescindíveis e dos processos que sugerem uma estrutura metodológica de excelência, apresentamos um passo a passo para quem deseja planejar, implementar ou executar um plano de trabalho para projetos de voluntários.

4.3 Passo a passo para implementação do projeto

Para implementar um projeto de voluntários, algumas variáveis precisam ser consideradas. Sugerimos abaixo, conforme a figura 1, as quatro fases constitutivas para o modelo estrutural do programa: elegibilidade, treinamento, evento e avaliação. Em seguida, descreveremos a linha cronológica das atividades.

Figura 1: Modelo Estrutural do programa de voluntários



1ª Fase: Da elegibilidade

Este é o momento em que a coordenação do projeto identifica o grupo de candidatos que se enquadra às necessidades do mesmo.

a) Pré-Seleção

Para o levantamento dos elegíveis, o indicado é que se tenha um canal passivo de comunicação para **recebimento dos cadastros dos interessados**.

Dependendo do porte do evento, associado ao meio passivo de comunicação, sugerimos a criação de uma rede de conexões online para divulgação das oportunidades, estabelecendo, portanto, uma interatividade com os candidatos.

Desta forma, a organização do evento pode contar com sites e hotspots capazes de armazenar tais informações, bem como programas de filtros de seleção.

A partir deste cadastro a organização poderá selecionar os candidatos de acordo com seu perfil e demais informações através dos dados pessoais e experiências profissionais relatadas pelos candidatos.

b) Avaliação dos conhecimentos técnicos

Ainda de forma virtual, os candidatos durante a pré-seleção, realizada na 1ª fase, serão submetidos a uma avaliação de conhecimentos técnicos. A validação das informações fornecidas por cada candidato também será apreciada nesta etapa.

c) Avaliação das habilidades pessoais e interpessoais

Neste momento a avaliação será feita presencialmente. Os candidatos serão entrevistados individualmente e em grupo. Uma equipe especializada em recrutamento de Recursos Humanos será a responsável pela avaliação dos candidatos, concentrando-se nas habilidades pessoais e interpessoais dos futuros voluntários.

d) Alocação nos postos de trabalho

Esta fase destina-se a adequar o perfil do voluntário à função a ser exercida. Desta forma identifica-se o perfil dos voluntários, e seu interesse de atuação, para em seguida aloca-lo em um posto de trabalho. Esta alocação dará ao coordenador do grupo uma noção da separação dos voluntários, necessária para posteriormente aplicar o treinamento que será específico de acordo com os postos de trabalho.

Cada posto de trabalho requer um quantitativo específico de voluntários, logo, o coordenador deste grupo deve identificar a necessidade de cada posto de trabalho no evento com os respectivos responsáveis para então fechar o quadro funcional do evento.

2ª Fase: Do treinamento

O treinamento dos voluntários é uma atividade primordial para o sucesso do programa. Nesta fase há duas etapas: a) treinamento geral e b) treinamento específico. São atividades de sequenciamento obrigatório, ou seja, o treinamento geral acontece antes do treinamento específico. Nos dois momentos os voluntários recebem os respectivos manuais, os quais são elaborados e confeccionados pela coordenação do programa. Os conteúdos dos treinamentos abordam questões específicas do voluntário, como seus direitos (alimentação, uniforme e transporte) e deveres (pontualidade, perfil adequado, etc.), bem como as áreas do evento e suas respectivas atribuições

técnicas abrangendo segurança, hospitalidade, hotelaria, alimentação, logística, comunicação, mídia, instalações, marketing e operações.

a) Treinamento Geral

Os candidatos selecionados devem ser submetidos a **treinamentos gerais** através de plataformas de gestão online. Este treinamento contempla informações sobre noções gerais do evento, a cultura do voluntário, benefícios pessoais e profissionais, oportunidades proporcionadas, suas principais responsabilidades, seus direitos e seus deveres dos voluntários.

Todas estas informações estão contidas no **Manual de Treinamento Geral** que todos os voluntários recebem, sendo considerada uma etapa preparatória. Ele fornece informações valiosas para que o voluntário comece a se familiarizar com a história do evento, as instituições envolvidas, as atividades de “bastidores”, a importância da aparência e postura profissional, recomendações de segurança e emergência, tipos de liderança, por exemplo. Além disso, o manual introduz orientações necessárias a um atendimento que deve se pautar pela hospitalidade.

Os momentos destinados ao seu treinamento devem ocorrer antes do início do evento, para permitir que o voluntário desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para um atendimento de excelência durante o evento, propiciando troca de experiências e ampliação dos aprendizados. Além disso, garantirão o profissionalismo e a unidade de todos os membros da equipe que, por certo, se

tornarão referência para eventos similares.

Avaliando os treinamentos dos Jogos Pan-Americanos de 2007 e os Jogos Mundiais Militares de 2011, constatamos que o primeiro cumpriu 16 horas de treinamento, sendo ministrado em dois dias presenciais de 8 horas cada; e o segundo evento cumpriu 60 horas no formato à distância, neste caso, o plano de duração do treinamento era mais flexível. Em ambos os treinamentos a execução de tarefas para validação das informações adquiridas não eram exigidas. Os treinamentos também não geravam certificados. Constatamos que nas plataformas virtuais existe a possibilidade de extensão da carga horária para treinamentos, sendo apontado, inclusive, como um bom caminho para o legado de conhecimento.

b) Treinamento Específico

Após o treinamento geral, informações específicas do posto de trabalho devem ser apresentadas através do **treinamento específico**, servindo de base para que todos os voluntários saibam exatamente quais serão suas responsabilidades, cargos e atribuições para que possam exercê-las da melhor maneira o possível. O treinamento específico é apresentado de duas formas: **treinamento teórico** e **treinamento prático**.

Treinamento teórico: É ministrado o conteúdo técnico através de cursos específicos, e entregue em formato de apostilas, havendo monitoramento do rendimento de cada candidato.

Este treinamento contempla as informações quanto ao plano de comunicação que os voluntários terão juntamente aos líderes da competição, habilidades específicas necessárias, responsabilidades do seu setor, suas competências e atribuições esperadas, metas, objetivos, etc.

Treinamento prático: Após a aplicação dos conteúdos técnicos e teóricos, os candidatos visitam as instalações, onde exercerão suas funções, e aplicam os conhecimentos adquiridos na fase teórica. Esta é uma estratégia de mensuração de suas habilidades.

Para o planejamento da duração e do formato referente ao treinamento específico, avaliamos o treinamento específico dos Jogos Pan-Americanos de 2007 e os Jogos Mundiais Militares de 2011. Constatamos que nos dois eventos foi mantida a mesma duração e formato – presencial e à distância. No entanto, nos Jogos Pan-Americanos de 2007, não foi exigido o cumprimento de tarefas para validar os conhecimentos adquiridos; já nos Jogos Mundiais Militares de 2011, a cada módulo o voluntário realizava um teste e ao final de todos os módulos lhe era concedido certificado. O certificado nos Jogos Pan-Americanos de 2007 foi concedido ao final do evento, considerado como certificado de participação.

Sobre os modelos aplicados nestes dois eventos, justifica-se uma pergunta: será que a carga horária utilizada seria a mais apropriada para transmitir os conteúdos a fim de se estabelecer um legado de conhecimento?

Podemos comparar a capacitação realizada nos megaeventos no Brasil com as Olimpíadas de Pequim. No país asiático a capacitação dos voluntários se estendeu por dois anos. Com esta carga horária poderíamos planejar cursos de especialização, ao invés de apenas transmitir aos voluntários suas atribuições. Mesmo com reduzido tempo de formação e treinamento, sabemos que muitos voluntários entram no evento de um jeito e saem de outro, levando consigo uma rica bagagem cultural.

Não existe, no modelo brasileiro, um plano de capacitação continuada, ou seja, uma preparação efetiva para o mercado de trabalho. O palco do megaevento conta com as experiências próprias de cada voluntário, uma vez que não há tempo suficiente para adquirir conhecimento anterior ao evento. Na prática, muito vale o que o voluntário possui de experiências e mediante a isso acontecem as adaptações de acordo com as necessidades exigidas para a sua função e a partir daí se constitui um real aprendizado.

Observamos um ponto a ser avaliado na organização do programa do voluntariado no Brasil. Ao invés de se buscar especialistas, seria mais produtivo e enriquecedor a formação e treinamento dos candidatos em especialistas a partir de uma capacitação continuada. Com isso, teríamos um banco de voluntários com capacidade para atuar no mercado de trabalho pós-evento.

3ª Fase: Do evento

Durante o evento espera-se que o voluntário se posicione como fora instruído e que os conhecimentos adquiridos sejam postos em prática.

Em cada setor do evento possui um gestor, também chamado de líder do posto de trabalho. Este líder é responsável por toda a força de trabalho, sejam contratados ou voluntários. O líder é contratado e selecionado conforme seu conhecimento na área, experiência, habilidades pessoais e interpessoais. Este líder possui um número de comandados de acordo com a necessidade estratégica e ou operacional de seu setor. Avalia a atuação do voluntário durante todo o evento e posteriormente realiza a avaliação de rendimento profissional.

4ª Fase: Da Avaliação

Este é o momento da entrega das avaliações e da concessão do certificado de participação. Para a concessão do certificado, a coordenação dos voluntários considera duas avaliações: a) avaliação do voluntário pelo líder do posto de trabalho e b) avaliação do evento pelo voluntário. A primeira avaliação é fundamental para conferi-lo o certificado de participação e a segunda avaliação tem o objetivo de avaliar o evento através da percepção do voluntário.

a) Avaliação do voluntário

Para que o voluntário receba o seu certificado, ele pre-

cisa avaliar o evento esportivo através do formulário de avaliação disponível na internet. É necessário que ele insira seu código de identificação para iniciar a avaliação do evento.

b) Avaliação do líder do posto de trabalho

O segundo requisito para a entrega do certificado é a avaliação do líder do seu posto de trabalho.

O voluntário precisa inserir o seu código de identificação e preencher o formulário de avaliação de desempenho via internet.

Em seguida, a coordenação do projeto de voluntários verifica o cumprimento destas duas exigências, concedendo assim o certificado.

4.4 Elaboração do plano do projeto de voluntariado

Para implementar, planejar, monitorar e controlar qualquer tipo de projeto, uma boa prática é desenvolver o plano do projeto, considerando as 9 áreas do conhecimento (JUNIOR, 2010; XAVIER, 2010; BARCAUI, 2010; CHAVES, 2010; MULCAHY, 2011; DINSMORE, 2003): escopo, tempo, aquisição, custos, riscos, recursos humanos, integração, qualidade e comunicação. Por este motivo, com o projeto de voluntário não poderia ser diferente.

Neste capítulo veremos a contribuição de cada área do gerenciamento de projetos aplicada diretamente para a gestão do projeto voluntário e assim definindo um plano de projeto modelo para uma gestão eficaz.

Para facilitar, elaboramos um exemplo de plano de projeto para quem deseja implementar um projeto de voluntariado. Este plano está elaborado para um cronograma com duração de 267 dias, iniciando no dia 29 de agosto de 2013 e finalizando no dia 5/09/2014.

Todas as informações, orçamentos, citações de nomes próprios e de empresas são meramente casuais e a título de exemplos. Para elaboração de um modelo de projeto, foi utilizada a referência de DINSMORE (2003) para apoio.

4.4.1 Plano do Projeto

1. Abertura do Projeto

Necessidades empresariais/justificativas do projeto:

O Rio de Janeiro vive um momento único e se tornou o centro das atenções do Brasil e do mundo em virtude de sua potencialidade para investimentos estrangeiros e nacionais, muitos deles relacionados aos eventos esportivos programados para os próximos anos. Essa é uma grande oportunidade para nos posicionarmos como “especialistas” no estado e nos tornarmos referência sobre o voluntariado esportivo de megaeventos no país. Os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 serão sediados no Rio de Janeiro, o que justifica pen-

sarmos ainda mais nesta temática e em nossas contribuições. Através deste projeto, jovens, adultos, idosos e pessoas com e sem deficiência terão a oportunidade de participar como voluntários deste evento. A capacitação técnica dos candidatos selecionados podem contribuir para o despertar de novas habilidades e /ou refinamento de potencialidades em diversas áreas de conhecimento, proporcionando benefícios sociais e enriquecimento profissional.

Objetivos Gerais:

- Capacitar jovens, adultos e idosos para participarem como voluntários de um evento, oportunizando a qualificação profissional, desenvolvendo o espírito da cidadania e consequentemente a sua inclusão e participação social;
- Auxiliar no megaevento com otimização de recursos humanos e financeiros, gerando modelo de atuação como referência em megaeventos.

Objetivos Específicos:

- Capacitar 100 pessoas com e/ou sem deficiência para atuarem como voluntários em um evento esportivo;
- Promover a integração entre 100 voluntários e o público em geral;
- Criar certificado do projeto, selo de qualidade reconhecido pela sociedade civil organizada.

II. Equipe de Planejamento do Projeto

RELAÇÃO DA EQUIPE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO				
	<i>Nome</i>	<i>Função</i>	<i>Telefone</i>	<i>E-MAIL</i>
1	Ana	Responsável pela coordenação geral do projeto de voluntariado	2436-3357	ana@comite.com.br
2	Alexandre	Responsável pelo comitê de relacionamento institucional e de parcerias	2436-3358	alexandre@comite.com.br
3	Tais	Responsável pelo comitê organizador	2436-3359	tais@comite.com.br
4	Carina	Responsável pelos voluntários com deficiência	2436-3354	carina@comite.com.br
5	Adriano	Comitê de elegibilidade e treinamento	2436-3355	adriano@comite.com.br
6	Viviane	Responsável pelo comitê de marketing e comunicação	2436-3360	viviane@comite.com.br
7	Bruno	Responsável pelo comitê de risco	2436-3361	bruno@comite.com.br
8	Ronaldo	Responsável pelo comitê de qualidade	2436-3362	ronaldo@comite.com.br
9	Peixoto	Responsável pelo comitê de compras e licitação	2436-3363	peixoto@comite.com.br

III- **Planejamento**

3.1 Escopo

3.1.1 Descrição do Escopo

O objetivo deste item é descrever os produtos e ou serviços que este projeto irá gerar dividindo-os em entregas.

○ Logomarca

A elaboração da logomarca é planejada pelo departamento de marketing. Esta logomarca representará o projeto de capacitação de voluntários. O Departamento de Marketing também é o responsável pelo desenvolvimento e apresentação da arte final.

A logomarca deverá estar presente em todas as peças de divulgação do programa (uniformes, certificado, peças promocionais e cartilhas).

○ Uniforme para identificação e reconhecimento público

A criação do uniforme – camisa, boné e short – envolve o planejamento de seus modelos e tamanhos – P, M, G e GG – com a aplicação da arte final escolhida.

Cada voluntário receberá um kit-uniforme composto de 2 blusas, 1 boné e 2 shorts.

○Aquisição dos uniformes

A aquisição de uniformes consiste na compra de camisas, shorts e bonés através de licitação.

A divisão dos uniformes será calculado através da identificação dos tamanhos dos voluntários eleitos, informação que constará na ficha de inscrição.

Os uniformes serão guardados no depósito e deverão ser transportados, já separados nominalmente, até o local da última reunião, hum dia antes do início do evento.

○Aquisição de vale-transporte

A aquisição de vale-transporte consiste na compra de cartões com carga suficiente para o deslocamento dos voluntários durante o evento.

O valor da passagem destinado a cada voluntário será calculado através de dois critérios: análise do endereço residencial e do posto de trabalho.

○Cartilha informativa

A criação da cartilha informativa, para o treinamento técnico dos voluntários, consiste na produção, elaboração e desenvolvimento de sua arte gráfica (capa, contracapa, layout das páginas, etc.).

○Modelos de documentos

A criação dos *modelos de documentos* inclui o processo de elaboração e produção para os seguintes *templates*: ficha de inscrição, avaliação de desempenho do voluntário, formulário

de avaliação dos jogos, documento de solicitação de desligamento, declaração de participação, manual, book e certificado do projeto.

○ Certificado do projeto

A criação do certificado, como reconhecimento e retribuição às tarefas executadas, compreende o processo de elaboração, desenvolvimento e apresentação da arte junto ao marketing.

○ Manual do Voluntário

A criação do *Manual do Voluntário* é o processo de elaboração da sua arte e da criação do seu conteúdo que descreverá as regras, os direitos, os deveres e o processo de avaliação dos voluntários.

Ex.: Todo voluntário terá o direito de receber a declaração de participação, no entanto, somente aqueles que tiverem boa avaliação de desempenho serão contemplados com o certificado.

○ Book do projeto

A criação do *Book do Projeto* é o processo de elaboração da sua arte, da criação do seu conteúdo que compilará todas as etapas do projeto: planejamento, treinamentos, reuniões, material didático, uniformes, atividades práticas, etc.

Todo o grupo de trabalho receberá um exemplar, assim como os patrocinadores.

○ Inscrição e avaliação dos voluntários

A inscrição dos voluntários consiste em receber as fichas de inscrição dos candidatos pelo portal dos jogos, via email, até totalizar 200 inscritos ou encerrar o período de inscrição (ver prazo no cronograma) e junto será avaliado se o candidato está de acordo com as regras permitidas para participação no projeto, para posterior confecção da listagem dos voluntários.

○ Alocação dos voluntários nos setores de trabalho

A locação dos voluntários é o processo de identificação, organização e ordenamento dos voluntários em seus respectivos postos de trabalho. Consiste na identificação das necessidades quantitativas de voluntários em cada posto de trabalho; na definição do perfil de cada voluntário para o seu devido encaminhamento ao setor de trabalho correspondente; e para posterior listagem nominal dos voluntários nos postos de trabalho.

Os setores de trabalho serão: alimentação, tecnologia, credenciamento, instalações, operações de vila, protocolo, nos serviços aos Comitês Olímpicos nacionais, nos serviços aos patrocinadores, na assessoria aos atletas, no atendimento ao espectador, nos transportes, nos locais de competição, nas relações com a imprensa, nas estações médicas e de controle antidoping, entre outros postos de trabalho.

Os uniformes serão liberados após a definição do posto de trabalho de cada voluntário. Esta definição será anunciada na última reunião anterior ao início do evento.

○ Treinamento e reunião dos voluntários

O treinamento dos voluntários consiste em capacitá-los de acordo com as necessidades técnicas e operacionais do projeto.

O local do treinamento será na Vila Olímpica Papaquara.

O treinamento será dividido em virtual e presencial. O treinamento virtual consiste na contextualização do voluntário nos Jogos e contempla, de forma abrangente, uma apresentação do evento. O presencial será composto por duas etapas: uma específica, em que receberão informações sobre as funções que irão exercer, e a outra etapa refere-se a visitação aos postos de trabalho.

No dia da última reunião antes do início do evento, os voluntários receberão os seus uniformes e o auxílio-transporte para o seu deslocamento durante o evento.

○ Registro Fotográfico

Será necessário o registro fotográfico do evento para ser disponibilizado no site.

○ Avaliação de desempenho dos voluntários pelos líderes dos setores de trabalho

Os líderes dos setores de trabalho são os responsáveis pela avaliação dos voluntários durante o evento. Esta avaliação é feita através do preenchimento do documento de *Avaliação de Desempenho*, de acordo com a apresentação de cada

voluntário durante suas atividades. Mediante esta avaliação será concedido ao voluntário, que alcançar boa avaliação no evento, o certificado como reconhecimento do bom e esperado desempenho. As avaliações deverão ser realizadas pela internet através do site do evento, em até uma semana após o evento.

O coordenador do projeto será o responsável pela emissão de dois documentos que serão entregues durante a solenidade de Certificação do Voluntário: a **declaração** para todos os participantes e o **certificado** para os voluntários que alcançaram os resultados esperados durante o evento.

○ Solenidade de Certificação do Voluntário

A solenidade de *Certificação do Voluntário* envolve o planejamento do local da solenidade; o traslado dos voluntários ao local do evento; a definição dos fornecedores responsáveis pelo Buffet e a organização da entrega das declarações e certificados aos voluntários.

○ Avaliação do evento pelos voluntários

Para gerar o certificado de participação, o voluntário deverá preencher o *Formulário de Avaliação* dos jogos no site do evento.

○ Avaliação do projeto

A avaliação do projeto fundamenta-se na consolidação das informações fornecidas por todos os envolvidos no me-

gaevento. É responsabilidade do coordenador do projeto avaliar os impactos nos aspectos técnico e financeiros do evento com base em todos os dados recebidos.

○Gestão do Projeto

O projeto de voluntários terá uma coordenação específica subordinada ao comitê organizador do evento. Contará com a articulação de outras áreas, como Recursos Humanos, Jurídico, Comunicação e Educação, bem como o apoio financeiro dos patrocinadores.

Para acompanhamento das ações previstas e cronograma das atividades, serão realizadas reuniões de acompanhamento mensal, relatórios de andamento com revisões e atualizações no cronograma do projeto e emissão do relatório de gastos. Serão consolidados todos os documentos do projeto para elaboração das lições aprendidas que servirão como base de apoio para disseminação deste projeto.

○Campanha de marketing

A equipe responsável pela campanha de marketing fará o planejamento dos canais de comunicação para divulgação do Projeto Voluntário. Nesta campanha serão desenvolvidas as peças publicitárias – filipetas, cartazes, banners, etc. Os quantitativos de cada peça serão decididos por esta equipe.

Tudo que será desenvolvido no projeto, chamaremos de “entregas”. As entregas serão divididas em fases da seguinte forma:

○ 1ª fase – Iniciação

Desenvolver o termo de abertura, documento que autoriza o início do projeto e identificar as partes interessadas. Entende-se por partes interessadas todas as pessoas que diretamente e indiretamente são envolvidas no projeto.

○ 2ª fase - Planejamento

Desenvolver o plano de gerenciamento, reuniões de acompanhamento, relatórios de andamentos, elaborar a especificação técnica dos uniformes (layouts), quantidade, tamanhos, a especificação técnica dos documentos, o documento de avaliação do evento pelos voluntários, a avaliação de desempenho dos voluntários, os documentos de solicitação de desligamento, a declaração de participação, certificado, manual do voluntário, gestão do projeto; criar a EAP; desenvolver o plano de Recursos Humanos, identificação do perfil do voluntário, identificar as necessidades dos setores; planejar as aquisições do evento, do evento de solenidade de certificação (transporte, uniformes, alimentação, foto e filmagem); estimar os custos, contemplar reserva de contingência; planejar as comunicações (campanha de marketing, peças publicitárias, o plano de comunicação); planejar os riscos; a qualidade; desenvolver o cronograma estimando os feriados.

Para finalizar esta fase, realiza-se a reunião de Kick off, reunião de apresentação do planejamento do projeto pelo coordenador a todos os envolvidos, caracterizando o fecha-

mento da fase planejamento. Todas estas entregas serão coordenadas pelo coordenador do “Projeto de Voluntariado”.

○3ª fase – Realização

Esta é a fase onde as entregas que foram planejadas devem ser executadas. Logo, também precisam estar previstas nesta fase. São elas: Distribuir as informações, inscrição dos voluntários, selecionar voluntários, alocar os voluntários, apresentar os voluntários aos gestores dos setores de trabalho; desenvolver a equipe do projeto, realizar o treinamento geral e o específico; conduzir as aquisições, efetuar o processo de licitação, realizar o pedido de compras, adquirir os documentos (avaliação de desempenho dos voluntários, solicitação de desligamento, declaração de participação, certificado e manual), realizar campanha de marketing, produzir as peças publicitárias, realizar contratações para o treinamento, evento e evento de solenidade (transporte, alimentação, fotografia, filmagem, local), realizar contratações para aquisição dos uniformes, dos vale transporte, de cartilhas informativas; realizar a garantia da qualidade, avaliar qualitativamente o treinamento, as entregas dos fornecedores e avaliar o perfil do voluntário ao setor de trabalho.

○4ª fase – Monitoramento e Controle:

Monitorar os riscos, verificar se o risco que foi planejado está na eminência de acontecer; controlar os custos, analisar junto as áreas responsáveis se as aquisições estão de acordo

com o planejado na planilha orçamentária; controlar a qualidade, controlar o escopo; realizar e controlar as atividades do cronograma; relatar o desempenho, informar os resultados (*Status Report*) e administrar as aquisições.

○ **5ª fase – Encerramento:**

A esta fase contempla encerrar o projeto, compilando a avaliação do evento pelo voluntário, avaliação de desempenho dos voluntários pelo líder do posto de trabalho, o registro das lições aprendidas e o encerramento das aquisições.

3.1.2 Escopo não incluído

○ O projeto não prevê absorção direta de mão de obra deste voluntário em serviço posterior ao evento, mas contempla indicação dele para o mercado de trabalho.

○ Não será concedida qualquer remuneração aos voluntários, somente para as passagens de ônibus durante ao evento.

3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

A Estrutura Analítica do Projeto é uma subdivisão de cima para baixo das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. A EAP deste projeto foi elaborada através do software WBS Chart Pro.

Abaixo a EAP do projeto:



3.1.4 Descrição e Implementação da EAP

Pacotes de Trabalho	Descrição	Critério de Aceitação
Desenvolver o termo de abertura	Elaborar em conjunto com o Comitê organizador do evento, o termo de abertura levantando os requisitos, critérios de aceite, etc.	Aceite do Comitê organizador
Identificar as partes interessadas	Levantamento junto ao Comitê organizador do evento, de todos os envolvidos, diretamente impactados e interessados pelo projeto.	Aceite do Comitê organizador
Desenvolver o plano de gerenciamento	Elaboração do plano do projeto pelo coordenador do programa de voluntariado e partes interessadas.	Aceite do Comitê organizador
Reuniões de acompanhamento	Reunião com os comitês para alinhamento, conforme estipulado no cronograma.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e comitês
Relatórios de andamentos	Documento que contém dados de <i>status report</i> do projeto.	Aceite do Comitê organizador e coordenação geral do programa de voluntariado
Especificação técnica dos uniformes (layouts), qtd, tamanhos	Elaborar layout dos uniformes, estipular os tamanhos de acordo com o levantamento das fichas de inscrição.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Elaborar a Especificação Técnica dos documentos	Consolidar informações a serem contempladas nos documentos.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento

Elaborar o documento de avaliação do evento pelos voluntários	Elaborar conteúdo da ficha de avaliação e disponibilizar no site do evento. Será respondida após a realização do evento pelo voluntário.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Elaborar a avaliação de desempenho dos voluntários	Elaborar conteúdo da ficha de avaliação de desempenho e disponibilizar no site do evento. Será respondida após a realização do evento pelo líder do posto de trabalho.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Elaborar documentos de solicitação de desligamento	Elaborar documento-modelo de desligamento em caso de desistência do voluntário durante o treinamento ou durante o evento.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Elaborar a Declaração de Participação	Elaborar conteúdo e definir layout da declaração de participação.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Elaborar Certificado	Elaborar conteúdo e definir layout do certificado.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Elaborar Manual do Voluntário	Elaborar conteúdo e definir layout do manual.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Elaborar Book do projeto	Elaborar conteúdo do book do projeto para apresentação aos potenciais patrocinadores.	Aceite do setor de relacionamento institucional e de parcerias e da coordenação geral do programa de voluntariado

Criar a EAP	Documento a ser elaborado pela coordenação do projeto e encaminhado aos comitês e às partes envolvidas.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado
Desenvolver o plano de RH	Elaborar planilha com os integrantes do projeto de acordo com os comitês.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Identificação do perfil do voluntário	Elencar as habilidades desejáveis do voluntário para cada posto de trabalho.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Identificar as necessidades dos setores	Levantar junto aos setores as demandas de quantitativo de voluntários.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar as aquisições	Identificação de todos os itens a serem comprados, reproduzidos ou terceirizados.	Aceite do comitê de compras e licitação
Planejar o transporte do treinamento	Identificar a necessidade de contratação de ônibus para transporte dos voluntários durante o treinamento. Verificar a concessão do vale ou reembolso.	Aceite da Coordenação geral do programa de voluntariado e do comitê de compras e licitação
Planejar o <i>coffee break</i> do treinamento	Planejar o <i>coffee break</i> dos voluntários durante o período do treinamento.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento

Planejar fotografia e filmagem do treinamento	Planejar o período de foto e filmagem dos voluntários durante o treinamento.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar local do treinamento	Identificação dos requisitos para o local da realização do treinamento.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar o transporte do evento	Identificar a necessidade de contratação de ônibus para transporte dos voluntários para o evento. Verificar a concessão do vale ou reembolso.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar os uniformes do evento	Identificar a quantidade, tamanho e layout do uniforme dos voluntários para utilização durante o evento.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar alimentação do evento	Contratação da alimentação, identificando quantitativo de pessoas presentes a cada dia durante o evento e em cada posto de trabalho.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar fotografia e filmagem do evento	Planejar o período de foto e filmagem dos voluntários durante o período do evento.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento

Planejar o transporte da solenidade de certificação	Identificar a necessidade de contratação de ônibus para transporte dos voluntários para a solenidade de certificação.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar os uniformes da solenidade de certificação	Identificar a quantidade, tamanho e layout do uniforme dos voluntários para utilização na solenidade de certificação.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar o Buffet da solenidade de certificação	Contratação do Buffet, identificando quantitativo de pessoas presentes no dia da solenidade de certificação.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar fotografia e filmagem da solenidade de certificação	Planejar o período de foto e filmagem dos voluntários para a solenidade de certificação.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Planejar local da solenidade de certificação	Identificação dos requisitos para o local da realização da solenidade de certificação.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento

Estimar os custos	Planilhar os custos e avaliar o orçamento.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e Comitê de compras e licitação
Planejar a comunicação	Planejar os veículos, canais de comunicação de todas as partes interessadas.	Aceite do Comitê de marketing e comunicação e coordenação geral do programa de voluntariado
Planejar as peças publicitárias	Coletar requisitos, elaborar layout das peças e apresentar a proposta.	Aceite do Comitê de marketing e comunicação e coordenação geral do programa de voluntariado
Planejar a campanha de marketing	Coletar requisitos, planejar veículos de comunicação, peças publicitárias e elaborar campanhas.	Aceite do Comitê de marketing e comunicação e coordenação geral do programa de voluntariado
Planejar os riscos	Mapear todos os riscos de todas as etapas do projeto e verificar a forma de conduzi-los.	Aceite do Comitê de risco e coordenação geral do programa de voluntariado
Planejar a qualidade	Mapear todos os requisitos de qualidade, apresentar os meios de verificação e critérios de aceitação.	Aceite do comitê de qualidade e coordenação geral do programa de voluntariado

Desenvolver o cronograma	Sequenciar as atividades, identificar os prazos, marcos e ações de gestão do cronograma.	Aceite dos comitês
Reserva de contingência	Estipular o orçamento da reserva de contingência. Esta reserva é um valor além do orçamento total do projeto.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado do comitê de compras e licitação
<i>Kick off</i> (Abertura do Projeto)	Reunião que marca o fim da fase de planejamento com a apresentação do plano de projeto pela coord. geral e o início da realização do projeto.	Aceite dos comitês
Distribuir informações	Executar o plano de comunicação. Inscrição dos voluntários, selecionar voluntários, alocar os voluntários, apresentar os voluntários aos gestores dos setores de trabalho.	Aceite do comitê de marketing e comunicação e da coordenação geral do programa de voluntariado
Inscrição dos voluntários	Etapa da inscrição dos voluntários no site do evento.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Selecionar voluntários	Identificar os voluntários elegíveis de acordo com o perfil individual.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Alocar os voluntários	Alocar os voluntários em cada posto de trabalho de acordo com a respectiva demanda e perfil do mesmo.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento

Apresentar os voluntários aos gestores dos setores de trabalho	Apresentar cada voluntário ao seu gestor imediato no posto de trabalho durante o treinamento específico.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Desenvolver a equipe do Projeto	Aplicar o treinamento geral e específico aos voluntários de acordo com sua atribuição específica.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Realizar o treinamento geral	Apresentar aos voluntários as diretrizes e informações gerais, o escopo do evento, as posturas desejáveis e a entrega do manual geral.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Realizar o treinamento específico	Apresentar aos voluntários os conteúdos específicos a sua atribuição, visita ao posto de trabalho, apresentação ao seu líder imediato, entrega do manual específico.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e do Comitê de elegibilidade e treinamento
Conduzir as aquisições	Efetuar o processo de licitação e todas as relações com os fornecedores.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Efetuar o processo de licitação	Enviar solicitação de proposta aos fornecedores, analisar as propostas recebidas, validar documentação.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Realizar o pedido de compras	Efetivar a contratação do fornecedor.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Adquirir os documentos	Imprimir a avaliação de desempenho dos voluntários, documentos de solicitação de desligamento, Declaração de participação, Certificado e Manual do Voluntário.	Aceite do Comitê de compras e licitação

Adquirir o book do evento	Realizar cotação dos fornecedores para confecção do book.	Aceite do Comitê de relacionamento institucional e de parcerias e da coordenação geral do programa de voluntariado
Realizar campanha de marketing	Produzir a campanha de marketing e as peças publicitárias.	Aceite do Comitê de marketing e comunicação
Aquisição para o treinamento	Contratar o transporte, coffee break, fotografia, filmagem e local.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Aquisição para o evento	Contratar o transporte, uniformes, alimentação, fotografia e filmagem.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Aquisição para a Solenidade de Certificação	Contratar o transporte, uniformes, alimentação, fotografia, filmagem e local.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Realizar o treinamento	Ministrar treinamento.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Realizar o evento	Realizar, propriamente dito, o evento.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado
Realizar a Solenidade de Certificação	Realizar, propriamente dito, a Solenidade de Certificação.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e comitê de elegibilidade e treinamento

Realizar a garantia da qualidade	Verificar a qualidade do serviço, produto ou atividade de acordo com a adequação ao uso.	Condução do comitê de qualidade; Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado
Avaliar qualitativamente o treinamento	Avaliar os voluntários durante as atividades de suas funções junto aos líderes dos postos de trabalho.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e comitê de elegibilidade e treinamento
Avaliar o perfil ao setor de trabalho	Avaliar as habilidades técnicas aplicadas durante o evento.	Aceite do Comitê de elegibilidade e treinamento
Monitorar os riscos	Acompanhar o plano de riscos e conduzir as respostas aos riscos.	Aceite do Comitê de risco e da coordenação geral do programa de voluntariado
Controlar os custos	Acompanhamento junto ao comitê de compras e licitação, dos contratos efetivados e suas entregas.	Condução do Comitê de compras e licitação; Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado

Controlar a qualidade	Verificar a qualidade do serviço, produto ou atividade com a aprovação do Comitê organizador.	Condução do Comitê de qualidade; Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e Comitê organizador
Controlar o Escopo	Averiguar o cumprimento das atividades e entregas.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado
Realizar e controlar as atividades do cronograma	Acompanhar as entregas de acordo com o cronograma estabelecido.	Aceite dos Comitês e coordenação geral do programa de voluntariado
Relatar o desempenho	Gerar relatório de <i>status report</i> de cada área.	Aceite dos Comitês
Administrar as aquisições	Averiguar junto aos fornecedores os contratos e suas respectivas entregas.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Efetuar a avaliação do evento pelos voluntários	Coletar as avaliações no site do evento, tabular os questionários respondidos pelos voluntários, gerar e apresentar o relatório ao Comitê organizador.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e comitê de elegibilidade e treinamento
Efetuar a avaliação de desempenho dos voluntários	Coletar as avaliações de desempenho no site do evento, tabular os questionários respondidos pelos líderes, gerar e apresentar o relatório ao Comitê organizador.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e comitê de elegibilidade e treinamento

Registro das lições aprendidas	Documentar os erros e acertos, registrar o que foi planejado e o que efetivamente foi executado, assinalar os planos de mudança e todas as informações que possam contribuir para projetos futuros.	Aceite da coordenação geral do programa de voluntariado e Comitês
Encerrar as aquisições	Encerrar os contratos efetivados e realizar pagamentos.	Aceite do Comitê de compras e licitação
Reserva de contingência	Utilizar ou não o orçamento planejado como reserva de contingência da coordenação geral do programa de voluntariado.	Aceite do Comitê de compras e licitação e da coordenação geral do programa de voluntariado

3.1.5 Premissas e restrições

PREMISSAS	RESTRICÇÕES
O projeto possui a premissa de que o orçamento previsto para o seu planejamento, desenvolvimento e execução será aprovado e financiado pelo patrocinador.	A faixa etária para elegibilidade é a partir dos 18 anos.
O depósito estará disponível para o armazenamento dos uniformes dos voluntários.	Não haverá remuneração dos voluntários durante o evento, apenas suporte para o transporte.
O auditório estará disponível para as reuniões e treinamento dos voluntários.	Os elegíveis deverão passar pelo treinamento geral e específico.
	Não haverá possibilidade de inscrever voluntários mais do que o número de vagas previsto.

3.2 Cronograma

O cronograma é uma ferramenta da gestão de projetos que apresenta as principais entregas, atividades, responsáveis e marcos do projeto. O detalhamento do cronograma dependerá da necessidade de controle da equipe e do patrocinador.

A ferramenta utilizada para elaboração foi o MS Project.

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
Projeto de Voluntariado	267 days	Thu 29/08/13	Fri 05/09/14		
Iniciação	6 days	Sat 14/09/13	Mon 23/09/13		
Desenvolver o termo de abertura do projeto	5 days	Sat 14/09/13	Thu 19/09/13		Gerente do Projeto (GP); Comitê Gestor
Identificar as partes interessadas	5 days	Tue 17/09/13	Mon 23/09/13		GP; Comitê Gestor
Planejamento	89 days	Thu 29/08/13	Tue 31/12/13		
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	7 days	Fri 27/09/13	Mon 07/10/13		GP; Comitês
Reuniões de acompanhamento	1 day	Fri 27/09/13	Fri 27/09/13	4	GP
Relatórios de andamentos	1 day	Mon 30/09/13	Mon 30/09/13	7	GP
Elaboração das especificações e documentos	5 days	Tue 01/10/13	Mon 07/10/13		

Elaborar a especificação técnica dos uniformes (layouts), quantidade e tamanhos	2 days	Tue 01/10/13	Wed 02/10/13	8	Comitês; GP
Elaborar a especificação técnica dos documentos	1 day	Thu 03/10/13	Thu 03/10/13	10	Comitês; GP
Elaborar o documento de avaliação do evento pelos voluntários	1 day	Thu 03/10/13	Thu 03/10/13	10	Comitês; GP
Elaborar a avaliação de desempenho dos voluntários	1 day	Fri 04/10/13	Fri 04/10/13	12	Comitês; GP
Elaborar documentos de solicitação de desligamento	1 day	Fri 04/10/13	Fri 04/10/13	12	Comitês; GP
Elaborar a Declaração de Participação	1 day	Mon 07/10/13	Mon 07/10/13	14	Comitês; GP
Elaborar Certificado	1 day	Mon 07/10/13	Mon 07/10/13	14	Comitês; GP
Elaborar Manual do Voluntário e book	1 day	Mon 07/10/13	Mon 07/10/13	14	Comitês; GP
Criar a EAP	5 days	Fri 11/10/13	Thu 17/10/13		Comitês; GP
Criar a EAP	5 days	Fri 11/10/13	Thu 17/10/13	17	Comitês; GP
Desenvolver o plano de RH	4 days	Fri 18/10/13	Wed 23/10/13		
Identificação do perfil do voluntário	2 days	Fri 18/10/13	Mon 21/10/13	19	GP; Comitê de eleg. e trein (C.E.T).
Identificar as necessidades dos setores	2 days	Tue 22/10/13	Wed 23/10/13	21	GP; C.E.T
Planejar as Aquisições	55,75 days	Thu 29/08/13	Thu 14/11/13		
Planejar as aquisições	10 days	Thu 24/10/13	Wed 06/11/13	22	GP; Compras
Evento	55,75 days	Thu 29/08/13	Thu 14/11/13		
Treinamento	51,75 days	Thu 29/08/13	Fri 08/11/13		

Planejar o transporte	2 days	Thu 29/08/13	Thu 07/11/13	24	GP; C.E.T; Compras
Planejar o coffee break	2 days	Thu 29/08/13	Fri 30/08/13	24	GP; C.E.T
Planejar fotografia e filmagem	2 days	Thu 29/08/13	Fri 08/11/13	24	GP; C.E.T
Planejar local	2 days	Thu 29/08/13	Fri 08/11/13	24	GP; C.E.T
Evento	2 days	Fri 08/11/13	Tue 12/11/13		
Planejar o transporte	2 days	Fri 08/11/13	Tue 12/11/13	30	GP; C.E.T; Compras
Planejar os uniformes	2 days	Fri 08/11/13	Tue 12/11/13	30	GP; C.E.T; Compras
Planejar a alimentação	2 days	Fri 08/11/13	Tue 12/11/13	30	GP; C.E.T; Compras
Planejar fotografia e filmagem	2 days	Fri 08/11/13	Tue 12/11/13	30	GP; C.E.T; Compras
Evento de solenidade de certificação	2 days	Tue 12/11/13	Thu 14/11/13		
Planejar o transporte	2 days	Tue 12/11/13	Thu 14/11/13	35	GP; C.E.T; Compras
Planejar os uniformes	2 days	Tue 12/11/13	Thu 14/11/13	35	GP; C.E.T; Compras
Planejar o buffet	2 days	Tue 12/11/13	Thu 14/11/13	35	GP; C.E.T; Compras
Planejar fotografia e filmagem	2 days	Tue 12/11/13	Thu 14/11/13	35	GP; C.E.T; Compras
Planejar local	2 days	Tue 12/11/13	Thu 14/11/13	35	GP; C.E.T; Compras
Estimar os Custos	5 days	Thu 14/11/13	Thu 21/11/13		
Planejar Custos	5 days	Thu 14/11/13	Thu 21/11/13	41	GP; Co- mitês

Planejar as comunicações	7 days	Thu 21/11/13	Mon 02/12/13		
Planejar a campanha de marketing	7 days	Thu 21/11/13	Mon 02/12/13	43	GP; MKT
Planejar as peças publicitárias	7 days	Thu 21/11/13	Mon 02/12/13	43	GP; MKT
Planejar o plano de comunicação	7 days	Thu 21/11/13	Mon 02/12/13	43	GP; MKT
Planejar os Riscos	1 day	Mon 02/12/13	Tue 03/12/13		
Planejar Riscos	1 day	Mon 02/12/13	Tue 03/12/13	47	Comitês; GP; Comitê de risco
Planejar a qualidade	2 days	Tue 03/12/13	Thu 05/12/13		
Elaborar o plano de requisitos da qualidade	2 days	Tue 03/12/13	Thu 05/12/13	49	GP; Comitê de qualidade
Desenvolver o cronograma	11,25 days	Thu 05/12/13	Fri 20/12/13		
Sequenciar as atividades	4 days	Thu 05/12/13	Wed 11/12/13	51	Comitês; GP
Reserva de contingência	7 days	Thu 12/12/13	Fri 20/12/13	53	GP; Compras
Kick off (Abertura do Projeto)	1 day	Mon 23/12/13	Mon 23/12/13		
Reunião de Kick off (Abertura do Projeto)	1 day	Mon 23/12/13	Mon 23/12/13	54	Comitê Gestor; Comitês; GP
Recesso	6 days	Tue 24/12/13	Tue 31/12/13		
Natal e Ano Novo	6 days	Tue 24/12/13	Tue 31/12/13		
Execução	148 days	Wed 01/01/14	Fri 25/07/14		
Gerenciar a execução do projeto	148 days	Wed 01/01/14	Fri 25/07/14		
Distribuir informações	21 days	Wed 15/01/14	Wed 12/02/14		
Inscrição dos voluntários	10 days	Wed 15/01/14	Tue 28/01/14	80	GP; C.E.T

Selecionar voluntários	4 days	Wed 29/01/14	Mon 03/02/14	62	GP; C.E.T
Alocar os voluntários	5 days	Tue 04/02/14	Mon 10/02/14	63	GP; C.E.T
Apresentar os voluntários aos gestores dos setores de trabalho	2 days	Tue 11/02/14	Wed 12/02/14	64	GP; C.E.T
Desenvolver a equipe do Projeto	92 days	Thu 13/02/14	Fri 20/06/14		
Treinamento dos voluntários	92 days	Thu 13/02/14	Fri 20/06/14	65	GP; C.E.T
Realizar o treinamento geral	2 days	Thu 13/02/14	Fri 14/02/14	65	GP; C.E.T
Realizar o treinamento específico	90 days	Mon 17/02/14	Fri 20/06/14	68	GP; C.E.T
Conduzir as aquisições	138 days	Wed 01/01/14	Sat 12/07/14		
Efetuar o processo de licitação	60 days	Wed 01/01/14	Tue 25/03/14	58	Compras; GP
Realizar o pedido de compras	5 days	Wed 26/03/14	Tue 01/04/14	71	Compras
Adquirir os documentos	119 days	Thu 16/01/14	Tue 01/07/14		
Imprimir a avaliação de desempenho dos voluntários	1 day	Fri 17/01/14	Fri 17/01/14		C.E.T
Imprimir documentos de solicitação de desligamento	1 day	Fri 17/01/14	Fri 17/01/14		C.E.T
Imprimir a declaração de participação	1 day	Fri 17/01/14	Fri 17/01/14		C.E.T
Imprimir Certificado	1 day	Tue 01/07/14	Tue 01/07/14	93	C.E.T
Imprimir Manual do Voluntário	2 days	Thu 16/01/14	Fri 17/01/14		C.E.T
Realizar campanha de marketing	10 days	Wed 01/01/14	Tue 14/01/14		
Produzir a campanha de marketing	10 days	Wed 01/01/14	Tue 14/01/14	58	MKT
Produzir as peças publicitárias	10 days	Wed 01/01/14	Tue 14/01/14	58	MKT

Treinamento	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14		
Contratar o transporte	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar o coffee break	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar fotografia e filmagem	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar local	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Evento	10 days	Wed 02/04/14	Tue 15/04/14		
Contratar o transporte	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar os uniformes	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar alimentação	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar fotografia e filmagem	10 days	Wed 02/04/14	Tue 15/04/14	72	Compras
Realizar o treinamento	60 days	Wed 9/04/14	Mon 9/06/14	87	
Realizar o evento	12 days	Sun 15/06/14	Mon 30/06/14		
Realizar o Evento	12 days	Sun 15/06/14	Mon 30/06/14		Comitê Gestor; Comitês; GP
Solenidade de Certificação	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14		
Contratar o transporte	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar os uniformes	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar alimentação	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar fotografia e filmagem	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Contratar o local	1 day	Wed 02/04/14	Wed 02/04/14	72	Compras
Realizar a Solenidade de Certificação	0 days	Sat 12/07/14	Sat 12/07/14		
Realizar a Solenidade de Certificação	1 day	Sat 12/07/14	Sat 12/07/14		Comitê Gestor; Comitês; GP
Realizar a garantia da qualidade	25 days	Mon 23/06/14	Fri 25/07/14		
Avaliar qualitativamente o treinamento	10 days	Mon 23/06/14	Fri 04/07/14	69	Comitê Qual.; GP; C.E.T

Avaliar o perfil do voluntário vinculado ao setor de trabalho	10 days	Mon 14/07/14	Fri 25/07/14	69	Comitê Qual.; GP; C.E.T
Monitoramento e Controle	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Monitorar os riscos	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Monitorar os riscos	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14	58	GP; Comitê risco
Controlar os custos	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Controlar os custos	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14	58	GP; Compras
Controlar a qualidade	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Controlar a qualidade	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14	58	GP; Comitê Qual.
Controlar o Escopo	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Controlar o Escopo	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14	58	GP
Realizar e controlar as atividades do cronograma	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Realizar e controlar as atividades do cronograma	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14	58	GP; Comitês
Relatar o desempenho	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Informar os resultados (Status Report)	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14	58	GP
Administrar as aquisições	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14		
Administrar as aquisições	138 days	Wed 01/01/14	Fri 11/07/14	58	GP; Compras
Encerramento	49 days	Tue 01/07/14	Fri 05/09/14		
Encerrar o Projeto	19 days	Tue 01/07/14	Fri 25/07/14		
Efetuar a avaliação do evento pelos voluntários	10 days	Tue 01/07/14	Mon 14/07/14	93	GP; C.E.T

Efetuar a avaliação de desempenho dos voluntários	10 days	Tue 01/07/14	Mon 14/07/14	93	GP; C.E.T
Registro das lições aprendidas	10 days	Mon 14/07/14	Fri 25/07/14	101	GP; Comitês
Encerrar as aquisições	30 days	Mon 28/07/14	Fri 05/09/14		
Encerrar as aquisições	10 days	Mon 28/07/14	Fri 08/08/14	124	GP; Compras
Reserva de contingência	20 days	Mon 11/08/14	Fri 05/09/14	126	GP; Compras

3.3 Orçamento

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA		
Ações	Recurso	Total
Profissionais para o treinamento	Contratação de 2 prof. de idiomas	258.340,00
	Contratação de 10 profissionais para a gestão do projeto	
	1 psicólogo para dinâmicas de grupo	
	1 supervisor técnico	
Foto, filmagem e edição	Contratação de empresa para foto, filmagem e edição do material (treinamento, evento e solenidade de certificação)	40.000,00
Book do projeto	Contratação de empresa para elaboração e confecção do book do projeto	90.000,00
Alimentação	Lanche para o treinamento	12.000,00
	Alimentação durante o evento	70.000,00
	Coquetel para a solenidade de certificação	35.000,00
Locação de espaço para o treinamento	Alugar espaço para a realização do treinamento geral e específico	20.000,00
Locação de espaço para a solenidade de certificação	Alugar espaço para a realização da solenidade de certificação	15.000,00

Bolsa-voluntário	Bolsa concedida a cada voluntário (período do treinamento)	90.000,00
Confecção dos uniformes	Confecção de blusas	63.000,00
	Confecção de shorts	84.000,00
	Confecção de bonés	8.000,00
	Confecção das blusas para solenidade de certificação	12.000,00
Seguro de vida	Contratação de empresa de seguro para os voluntários	11.500,00
Transporte	Transporte (treinamento)	17.200,00
	Vale-transporte (evento)	30.000,00
	Transporte (Solenidade de Certificação)	10.000,00
	Reprodução do material didático dos treinamentos	5.000,00
Material dos treinamentos, evento e solenidade de certificação	Produção da campanha de marketing	8.000,00
	Peças publicitárias	18.000,00
	Confecção da ficha de inscrição (100) e desligamento (50)	800,00
	Confecção do documento de declaração de participação	500,00
	Confecção do manual do voluntário	20.500,00
	Confecção dos cartazes	1.600,00
	Confecção das filipetas	1.100,00
	Confecção dos certificados	1.300,00
	Valor	
Reserva de Contingência		R\$ 50.000,00
Total do projeto		R\$ 972.840,00

3.4 Comunicações

3.4.1 Relação das partes envolvidas

Além da equipe de planejamento do projeto, esta relação contempla algumas das partes envolvidas diretamente.

RELAÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROJETO					
Nome	Organização/ Cargo	Telefone	E-mail	Papel no Projeto	Motivo de Interesse
Romualdo	Gerente de marketing da CBBusiness	99999-0000	romualdo@marketing.com	Patrocinador	Visibilidade para a empresa CBBusiness
Governo municipal, estadual e federal.	Setor de relacionamento institucional e de parcerias	2436-4213	parceriains-titucional@governo.com	Responsáveis pelo encaminhamento da parceria	Estabelecer parcerias
Instituições de ensino e Universidades	Setor de relacionamento institucional e de parcerias	2436-4214	comiteuniversidades@eventos.com	Responsáveis pelo encaminhamento da parceria	Estabelecer parceria para capacitação dos voluntários

3.4.2 Mapa das Comunicações

MAPA DAS COMUNICAÇÕES					
Evento	Periodicidade	Documento	Meio	Origem	Parte Interessada
Status Report	Mensal	Relatório	E-mail	Ana	Comitês e Patrocinador
Cronograma Executivo	Mensal	Planilha	E-mail	Ana	Comitês
Relatório de Gastos	Mensal	Planilha de Prestação	E-mail	Peixoto	Comitês
Listagem Nominal dos voluntários	Única	Listagem	E-mail	Ana	Comitês
Listagem Nominal dos voluntários	Única	Apresentação	1ª reunião técnica	Adriano	Voluntários
Reuniões de acompanhamento	Mensal	Ata da reunião	E-mail	Ana	Comitês
Material didático contendo calendário de compromissos	Única	Documento de recebimento do material didático	Última reunião técnicas	Adriano	Voluntários
Modelos de documentos	Única podendo ter necessidade de outra, caso haja alteração em alguma peça	Apresentação	Reunião de acompanhamento	Viviane	Comitês
Listagem das empresas licitadas	Única	Planilha	E-mail	Peixoto	Comitê de licitação e Coordenação geral do programa de voluntariado

3.4.3 Acompanhamento do Projeto

O acompanhamento do projeto deverá ser realizado através do formulário *Status Report* – Relatório de Acompanhamento do Projeto –, que irá prover as informações necessárias para o monitoramento e controle do projeto.

3.5 Mapa dos Riscos

REGISTRO DE RISCOS				
ID	Risco (ameaça / oportunidade)	Exposição ao risco A= Alta M= Média B= Baixa	Resposta ao Risco	Respon- sável
01	Devido à saída de um dos voluntários durante o processo de treinamento ou durante a realização do evento, poderá não existir uniforme do tamanho do substituto. O documento de solicitação de desligamento do voluntário é que norteará esta demanda.	M	MITIGAR: Comprar uniformes de sobra de todos os tamanhos. MITIGAR: Fazer reserva técnica no fornecedor.	Adriano
02	Devido a quebra do ônibus contratado, os voluntários podem se atrasar para as reuniões, o que levaria a atraso no início dos trabalhos.	B	MITIGAR: Na contratação do transporte colocar cláusula que a empresa tenha transporte reserva. ACEITAR: Plano de Contorno – Táxi para o transporte com despesas financiadas pelo projeto.	Adriano

03	Devido ao atraso da licitação para compra dos uniformes, o cronograma poderá sofrer alterações. O setor de licitação precisa nos informar sobre o atraso para que possamos tomar as devidas providências.	M	MITIGAR: Na contratação da empresa colocar cláusula que a empresa tenha que entregar o material com data estipulada.	Peixoto
04	Devido a saída de um dos voluntários durante o processo de treinamento poderá faltar documentos e material didático. O documento de solicitação de desligamento do voluntário é que norteará esta demanda.	M	MITIGAR: Fazer reserva técnica (reproduzir maior quantitativo do que o número de inscrição) para caso haja necessidade de mais cópias.	Adriano
05	Devido ao impeditivo legal para a compra dos vales transportes para os voluntários, pode haver impacto no traslado deles para o treinamento e para o evento. O setor jurídico precisa nos informar sobre esta impossibilidade para que possamos tomar as devidas providências.	A	Mitigar: fazer parceria com empresa para custear os vales-transportes.	Ana, Alexandre Peixoto

3.6 Mapa da Qualidade

3.6.1 Lista de Verificação da Qualidade

Requisito de Qualidade	Meta de Qualidade	Método de Verificação	Responsável	Data	Situação
O quantitativo de inscritos	100 inscrições	Verificação do número de fichas de inscrição realizada.	Adriano	Um dia após o encerramento das inscrições.	ok

O quantitativo de inscritos com deficiência	10 inscrições	Verificação do número de fichas de inscrição de candidatos com deficiência.	Carina	Um dia após o encerramento das inscrições.	ok
Treinamento dos voluntários	Adesão de todos os inscritos	Ficha de frequência.	Adriano e Carina Professores	1 dia após às reuniões.	ok
Avaliação do projeto mediante a análise técnica financeira.	Atendimento das especificidades técnicas e financeira contidas no escopo e na planilha de custo.	Relatório de avaliação de impacto nos aspectos técnico e financeiros.	Adriano e Peixoto	1 semana após a avaliação de desempenho dos voluntários e fechamento dos pagamentos.	ok
Classificação da avaliação de desempenho dos voluntários mediante a escala de classificação: ruim, regular, boa, ótima.	Classificação boa ou ótima	Análise do documento de avaliação de desempenho preenchida pelos líderes dos postos de trabalho no evento.	Responder: líderes dos postos de trabalho Monitorar: Adriano	1 semana após o evento.	ok
Book do projeto	Elaboração e confecção	Verificar a contemplação de todas as etapas do projeto.	Coordenação geral do projeto de voluntariado, Comitês e Patrocina-dor	1 mês depois do término do evento.	ok

Estabelecimento de parcerias	Parceria com empresa Parceria com Universidades Governos	Aprovação de subsídios financeiro das empresas Aprovação da parceria com a expertise de voluntários especialistas Aprovação da parceria com os governos municipal, estadual e federal	Alexandre	1 ano antes do evento.	ok
Solenidade de Certificação	95 certificados entregues	Análise do quantitativo de voluntários certificados	Adriano	1 mês após o evento.	ok

3.6.2 Resultados Esperados

- Contribuição na formação de cidadãos, por meio do desenvolvimento de competências através das capacitações realizadas;
 - Capacitação de pessoas com deficiência;
 - Suporte operacional ao evento;
 - Parceria com empresas, governos e universidades;
 - Aplicação do conhecimento adquirido mediante as capacitações dos voluntários no evento.

3.7 Integração

3.7.1 Plano Integrado de Mudanças

1. Com o objetivo de estabelecer um sistema de controle de mudanças que permita identificar as alterações e os impactos ocasionados, principalmente, no escopo, cronograma e orçamento do projeto, os seguintes procedimentos devem ser seguidos pelos comitês do projeto:

2. Qualquer mudança de escopo deverá ser registrada em formulário próprio numerado-as sequencialmente em ordem cronológica;

3. Qualquer solicitação de mudança deve ser assinada pelo coordenador geral do projeto de voluntariado após análise de impacto;

4. A aprovação ou não das mudanças deve ser feita pelo patrocinador e coordenação geral do projeto de voluntariado.

3.7.2 Parcerias

Abaixo a identificação de todas as parcerias externas formadas no projeto:

Poderes públicos: municipal, estadual e federal;

Iniciativa privada;

Universidades;

Patrocinador.

3.7.3 Dependências e ligações com outros projetos

Deve identificar as possíveis dependências ou interligações diretas ou indiretas com outros projetos, as quais possam influenciar o sucesso deste projeto e que estejam fora do con-

trole direto do coordenador do projeto ou fora do escopo do projeto.

Como o projeto de voluntariado é um dos projetos do evento, cada setor de trabalho do evento possui ligação direta com este.

APROVAÇÕES:

Coordenador do Projeto: Ana Cristina

Patrocinador: Romualdo Teixeira

4.5 Perspectivas para 2014 e 2016

Para os próximos megaeventos esportivos que serão realizados no Brasil, a procura é crescente para as vagas de voluntários, o que reitera a importância da cultura do voluntariado no país e metodologias de gestão de referência. Nas primeiras 24h, o programa de voluntários da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo da FIFA 2014, recebeu 37 mil inscritos de 69 países. Espera-se selecionar 7 mil e 15 mil voluntários para estes eventos, respectivamente (HERMIDA, 2012, p36).

Ainda no cenário esportivo brasileiro, para os Jogos Olímpicos de 2016, com base em Jogos anteriores, o Comitê Olímpico Brasileiro – COB “estima que sejam convocados mais de 60 mil voluntários” (COB 2012).

Referências

BARCAUI, A. et al. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

BRASIL. Governo Federal, Ministério da Educação. Programa Nacional de Ensino de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec. Disponível em <<http://pronatec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 8 set. 2013.

BRASIL. Governo Federal, Ministério da Educação. Capes PIBID: Disponível em:<<http://www.capes.gov.br/educacao-basica/capespibid>>. Acesso em: 3 set. 2013.

BRASIL. Governo Federal, Ministério da Educação. Portal MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12223&ativo=481&Itemid=480>. Acesso em: 7 set. 2013.

BRASIL. Governo Federal, Ministério da Educação. Portal MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12241&Itemid=487>. Acesso em: 7 set. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **EDUCAÇÃO DE JOVENS ADULTOS - EJA**. Disponível em:<<http://www.eja.net.br/index.xhtml>>. Acesso em: 4 set. 2013.

CENTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. **Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC**. CNPQ. Disponível em:<<http://www.cnpq.br/web/guest/pibic>>. Acesso em: 9 set. 2013.

CHAVES, L. et al. **Gerenciamento das comunicações em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. **Voluntários**. Rio 2016. Disponível em: <[http://www.rio2016.org/comite-organizador/entre-para-o-time/voluntários](http://www.rio2016.org/comite-organizador/entre-para-o-time/voluntarios)>. Acesso em: 16 set. 2012.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Manual de treinamento geral Força Rio 2007**. Rio de Janeiro: s.n., 2007.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Relatório do XV Jogos Pan Americanos e III Jogos Parapan Americanos**, Rio de Janeiro: s.n., 2007.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Comitê Organizador dos Jogos Pan-Americanos e Parapan - Americanos Rio 2007. **Manuais Técnicos Específicos**, Rio de Janeiro, 2007.

DINSMORE, P. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. Livro Base de Preparação para Certificação PMP®. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. **Programa de voluntários já soma 37 mil inscritos**. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/worldcup/news/newsid=1685308/index.html>>. Acesso em: 23 ago. 2012.

HERNANDEZ, P. Voluntário, com mucho gusto. **Revista Oficial del Comité Organizador de los XV Juegos Pan-americanos Rio 2007**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 36, jun/jul. 2007.

JUNIOR, I. et al. **Gestão da Qualidade em projetos**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

Lei do Voluntário. Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm>. Acesso em: 28 jul. 2013.

MULCAHY, R. **Preparatório para o Exame PMP**. 7.ed. Rio de Janeiro: RMC Publishing, 2011.

VANCOUVER ORGANIZING COMMITTEE. **Sustainability Report**. Vancouver, 2009-10. Disponível em: http://WWW.olympic.org/Documents/Games_Vancouver_2010/VANOC_Sustainability_Report-EM.pdf. Acesso em: 22 set. 2012.

XAVIER, C. et al. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

Capítulo 5

Abordagens sobre o desenvolvimento do voluntariado em esportes no Brasil

Lamartine P. DaCosta

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Brasil

O tema do voluntariado esportivo no Brasil tem se pautado nos últimos anos na organização de megaeventos esportivos no país como, por exemplo, nos Jogos Pan-americanos 2007 e nos Jogos Mundiais Militares 2011, ambos sediados no Rio de Janeiro. Estas iniciativas poderão servir de experiência para aperfeiçoamentos previsíveis à convocação e gestão de voluntários para os Jogos Olímpicos 2016 ora em preparação na cidade do Rio de Janeiro.

Este estudo pretende analisar, em termos de conhecimento sobre o voluntariado esportivo, as deficiências da produção deste conhecimento desenvolvido por instituições líderes do esporte e, inclusive, por organizações nacionais

produtoras de conhecimento, como universidades e grupos de pesquisa dedicados ao esporte. Tal pretensão apoia-se na constatação comum de reduzida disponibilidade de informações sobre o voluntariado esportivo em língua portuguesa, sobretudo pesquisas e estudos que poderiam gerar suportes ao bom gerenciamento desta função nos megaeventos em vias de ocorrência no Brasil.

O atual contexto de subdesenvolvimento técnico-gerencial perceptível no Brasil contrasta claramente com a crescente importância dada aos voluntários nos Jogos Olímpicos – embora aparente menor significado nas Copas do Mundo de Futebol – com previsível impacto positivo no âmbito organizacional dos grandes eventos esportivos em geral.

As Olimpíadas de Beijing 2008 reuniram 100 mil voluntários (450 mil candidatos) e as de Londres 2012, 70 mil voluntários (240 mil candidatos), tais quantitativos compuseram um dos principais custos desses eventos, no entanto, em face à mão de obra não remunerada, não houve desembolso por partes de seus organizadores.

A valiosa contribuição de baixo custo do voluntariado em Londres 2012 alcançou oito milhões de horas de trabalho, uma cifra que justifica por si o papel central desta função cada vez mais “olímpica” por seu significado amador e comunitário, antecipado pelo Barão de Coubertin ao recriar os Jogos Olímpicos no final do século 19 (The Independent, 2012). Além desta justificativa econométrica há ainda de se cogitar das alterações no conceito e nos sentidos de gerenciamento

do voluntariado esportivo, constatações hoje frequentes no âmbito dos Estudos Olímpicos e que agora se apresentam como desafios técnicos para os organizadores brasileiros do megaevento de 2016.

O presente estudo tem por objetivo revisar o desenvolvimento conceitual e operacional do voluntariado nos Jogos Olímpicos e relacioná-los ao Comitê Olímpico Internacional (COI) pelo viés histórico; em seguida, considerando as mudanças e inovações em âmbito internacional, a investigação se propõe a inventariar semelhanças – se existentes – e diferenças do voluntariado esportivo no Brasil em periodização equivalente, visando às abordagens atualizadas do tema para uso presente e futuro de gestores e pesquisadores nacionais.

Essas intenções metodológicas assumem maior significado ao considerar a mudança radical no conceito de voluntariado aplicado nos Jogos Olímpicos com base nos Jogos de Inverno de Vancouver 2010 (18.500 indivíduos selecionados). Antes deste evento, a expectativa dos organizadores incidia basicamente sobre o voluntário como simples auxiliar – ou por vezes condutor – de serviços não especializados nos Jogos (mensageiros, sinalizadores, motoristas, intérpretes de segunda linha etc.), cuja recompensa maior apresentava-se na atratividade oferecida aos jovens pelas oportunidades de relacionamento social e institucional. Após Vancouver, o voluntário olímpico passou a ser entendido como legado. Desde então, os impactos sociais e econômicos posteriores aos serviços prestados, sobretudo no enfoque de empregabilidade e

de primeiro emprego (ELLSWORTH, 2013), passaram a ser considerados.

5.1 Voluntários como legados

A experiência de Vancouver foi pela primeira vez analisada no Brasil por Perissé Nolasco (2006) em dissertação de mestrado. Nesta pesquisa, o autor descreve que a forma de seleção de voluntariados para os Jogos de Inverno 2010, em Vancouver, priorizou jovens desprivilegiados nos cinco anos anteriores ao evento, de modo a incluí-los em programas de capacitação e treinamento para o trabalho com longa duração e especialidades diversas. Neste caso, o legado consistia na proposta de acesso facilitado aos jovens carentes ao mercado de trabalho tanto em condições preliminares aos Jogos quanto pós-evento, com ênfase no primeiro emprego.

Essas circunstâncias levaram Perissé Nolasco a definir a preparação de voluntários de Vancouver como “semiprofissionalização” desde que se respeitou a ausência de remuneração, mas combinada com subsídios indiretos aos jovens candidatos ao voluntariado.

Nesses termos, é possível destacar que a aplicação do modelo de Vancouver residia na mudança do conceito do voluntariado. Os atributos dados ao “legado” atendiam aos objetivos do COI – posteriormente confirmado por Rogge (2010), presidente daquela instituição, mas aumentava os custos da organização do evento com transferência de retornos para a sociedade local.

Atualmente o COI entende o “legado” como benefício social pós-evento (melhorias na cidade-sede dos Jogos, por exemplo), legitimando, portanto, a opção adotada em Vancouver pela criação de espaços posteriores a diversas possibilidades de treinamento de voluntários para atendimento aos Jogos, com simultânea inserção na sociedade local. O mesmo COI tem incentivado a proposta de legado no trato das questões do voluntário olímpico, mas mantendo sua definição tradicional de “membros não remunerados do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos (COJO), que são gerenciados pelo COJO” (COI, 2004).

Contudo, a versão oficial do conceito do voluntariado dos Jogos Olímpicos revela o problema de convivência com a condição altruísta (respeito ao próximo, abnegação, desinteresse e colaboração) desta função solidária nem sempre adaptável à operacionalização pragmática visada pelo COI e pelos COJO que o tem representado. Esta questão foi levantada por Moragas, Moreno e Peniagua (2000) bem antes da inovação de Vancouver, a partir de uma declaração do COJO dos Jogos de Barcelona 1992: “Voluntário é uma pessoa que assume um compromisso individual e altruístico para colaborar com a melhor de suas habilidades na organização dos Jogos Olímpicos, cumprindo tarefas designadas a ele ou a ela sem recebimento de pagamento ou recompensa de qualquer outra natureza” (MORAGAS; MORENO; PANIAGUA, 2000). Em resumo, Moragas e colaboradores apontaram o altruísmo característico do voluntariado – que abrange historicamente o

esporte em geral – como subjetivo, instável e individualizado, dificultando assim seu gerenciamento num evento de grande escala, como se verifica nos Jogos Olímpicos. Ou seja, o altruísmo do voluntário olímpico tem sido reconhecido por vezes como atributo não manejável, sendo assim marginalizado frequentemente na conceituação como antes aqui destacado pela definição oficial do COI dos dias presentes.

A consequência dessa limitação conceitual é a flexibilidade que tem se permitido ao papel dos voluntários nos Jogos Olímpicos e respectivas repercussões nos megaeventos esportivos em geral. Portanto, não é surpreendente a proposta de voluntários como legado como ocorre desde Vancouver 2010. Outras classificações desta função altruística, sem remuneração desde então, tem sido identificadas no percurso histórico dos Jogos Olímpicos como veremos a seguir.

5.2 Voluntários na história dos jogos olímpicos

Uma fonte detalhada na abordagem histórica do voluntariado olímpico é o levantamento de Ana Belén Moreno (1999), pesquisadora do “Centre d’Estudis Olímpics i de l’Esport”, Barcelona, a qual revisou todos os relatórios de Jogos Olímpicos de verão e de inverno, desde a restauração dos Jogos em 1896, em Atenas, até às preparações preliminares dos Jogos de Sydney em 2000 (MORENO, 1999).

Na busca da evolução pretendida por Moreno sobre o voluntariado nos Jogos, a primeira manifestação deste tipo encontrada foi a própria organização do Comitê Olímpico Internacional, fundado em 1894, a qual foi composta pelo Barão Pierre de Coubertin, por líderes e colaboradores voluntários, isto é, “amadores” ao estilo das organizações esportivas à época.

Entre 1896, ano da restauração dos Jogos, até às Olimpíadas de Montreal 1976, os serviços auxiliares foram assumidos por militares e escoteiros convocados pelas Federações Internacionais (FI) e Comitês de Organização para apoiar à realização das competições como membros ou servidores das instituições locais que davam suporte aos Jogos. O foco neste estágio posicionou-se no apoio institucional por colaboração e não por auxílios solidários individuais. Este arranjo modificou-se a partir dos Jogos de Antuérpia 1920 com a participação dominante de escoteiros que já constavam nos relatórios daquelas Olimpíadas sob a denominação de “voluntários”.

Acompanhando a análise de Ana Moreno (1999), a plena participação de auxiliares de serviços dos Jogos Olímpicos, considerados individualmente como voluntários, aconteceu finalmente nos Jogos de Inverno de Lake Placid 1980. A partir daí as ocorrências de militares e escoteiros passaram a ser exceção, atendendo apenas demandas específicas de tarefas com identidade corporativa (cerimônias, segurança etc.). Portanto, a inclusão de 6.700 voluntários efetivos e anônimos em Lake Placid gerou um estilo de organização dos Jogos Olímpicos.

picos que influenciou todos os demais que se sucederam, quer de inverno ou de verão. Vejamos a seguir, uma declaração síntese deste impacto divulgada pós-vento pelo COJO da ocasião (MORENO, 1999):

“An army of people was in Lake Placid during the XIII Olympic Winter Games about whom little was known. It was comprised of businessmen, students, teachers, homemakers, doctors, lawyers, professors, senior citizens and teenagers, skiers, hockey enthusiasts, bobsled fans, and skating lovers – in short, men, women and young people from all walks of life, and from all over the United States and the world.”

Assim disposto, a expressão “espírito do voluntariado” já consta no relatório dos Jogos de Inverno de Seravejo 1984, ao mencionar o desempenho excepcional de seus 4.000 auxiliares não remunerados, reforçando assim uma nova tradição incorporada pelos Jogos Olímpicos da era moderna. Tal “espírito”, por repercussão, manteve-se nos Jogos de Verão de Los Angeles 1984 ao reunir 30.000 voluntários, distinguindo-se dos demais por alocar vários deles/as em atividades de primeira linha tais como telecomunicações, saúde, imprensa, credenciamento etc. Esta expansão de atribuições a pessoas não remuneradas, como enfatiza Moreno (1999), deu origem a um debate que se instalou de modo permanente no âmbito dos Estudos Olímpicos, ao se questionar os limites de validade do trabalho gratuito prestado aos Jogos, produtores eventuais de transações financeiras lucrativas.

Apesar das dúvidas originadas pela crescente participação de indivíduos sem vínculos formais com tarefas de responsabilidade, desde Los Angeles 1984 os voluntários passaram a compor parte importante da imagem pública das Olimpíadas, como também gerar impacto pelo tamanho da força de trabalho dos Jogos, como se verificou em Seoul 1988 com 27.000 pessoas; Barcelona 1992 com 34.000; Albertville 1992 com 60.000; Atlanta 1996 com 60.000; Nagano 1998 com 32.000 e Sydney 2000 com 50.000.

Diante desses quantitativos relevantes, Moreno (1999) sugere que o manejo dos voluntários nos Jogos Olímpicos antes, durante e pós-evento, depois de Los Angeles 1984, estaria refletindo naturalmente interesses locais de organizações sociais, políticas e comunitárias. Daí esta fonte ter identificado três caminhos de intervenção e influência – combinados ou não – para a mobilização e treinamento de capacitação ou de formação de voluntários: governamental, associativa e de desenvolvimento da cidadania. A primeira via se relaciona ao envolvimento crescente dos governos nos megaeventos esportivos; a segunda se prende aos interesses de associações de classe ou de mobilização política (indústria, comércio, sindicatos, partidos etc.) para o desenvolvimento das cidades-sede dos Jogos; a terceira tem surgimento dentro da tradição do voluntariado já existente nas áreas de influência dos Jogos (clubes e federações esportivas, associações de bairro, escolas, entidades religiosas, organizações militares etc.).

Para Moreno (1999), a motivação dos voluntários pode ser explicada em princípio pelo tipo, propósito, duração e conteúdos das vias de treinamento citadas, as quais em última instância são manejadas pelos COJO ao atribuir finalmente prioridade aos seus interesses. Há várias formas de gratificação derivadas do treinamento tanto de sentido individual como grupal, tais como solidariedade, desafios individuais, compromissos para a comunidade local, pertencimento grupal, identidade com semelhantes, fidelidade aos esportes etc.

Como o cenário descrito por Moreno (1999) só alcança os Jogos de Sydney 2000, a adoção da proposta de se entender o voluntário como legado por iniciativa dos Jogos de Inverno de Vancouver 2010 solicita uma atualização. Ocorre que “legado”, em sua generalização conceitual, é um efeito positivo na sociedade em que se localiza o megaevento esportivo, um momento que se ajusta mais aos interesses do governo local – por vezes regional ou nacional – do que por aqueles originados de associativismo da cidade-sede ou mesmo de tradições de voluntariado. E neste contexto de governança, o já aqui mencionado legado profissionalizante pretendido por Vancouver assume então por hipótese um significado adicional.

A prioridade não exclusiva do legado de melhoria de empregabilidade dos voluntários olímpicos justifica-se pela necessidade dos Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos (COJO) conviverem com várias alternativas de apoio às suas iniciativas operacionais, dando preferência aos interesses do governo, hoje o maior financiador dos Jogos. Este argumen-

to sustenta-se pela verificação das fontes de financiamento e meios de gestão de Beijing 2008 e de Londres 2012, em que predominou o domínio de entidades governamentais e, por consequência, a produção de legados como contrapartida ou justificativa de gastos públicos (LOCKE, 2010).

Nessa compreensão mais recente dos Jogos Olímpicos pode-se considerar o voluntariado naturalmente como um legado e, neste sentido, examinaremos a seguir as evidências históricas que possam dar suporte a esta suposição com vistas aos Jogos de 2016 no Rio de Janeiro.

A reduzida experiência brasileira na organização e gestão de megaeventos esportivos permite apenas examinar questões episódicas de voluntariado com registro de alguma relação com Jogos Olímpicos ou eventos congêneres. Por suposto, tal revisão de índole histórica oferece bases referenciais para observar as experiências já citadas dos Jogos Pan-americanos 2007 e dos Jogos Mundiais Militares 2011, além das expectativas para a Copa 2014 e Jogos 2016.

Primeiramente, há que levar em conta a criação de clubes esportivos no Brasil que se manteve crescente e exclusiva desde meados do século 19 até 1941, ano que marcou a primeira intervenção do governo no setor esportivo brasileiro (Decreto-Lei n.º 3199/1941). Assim sendo, nas origens e durante cerca de um século, o esporte no Brasil dependeu exclusivamente de voluntários quer por contribuições financeiras ou por trabalho não remunerado nas associações esportivas. Neste primeiro estágio predominou a fundação de clubes por

iniciativa de imigrantes alemães e italianos. Em 1971, esses clubes comunitários – de elite ou de baixa renda – já somavam cerca de 40 mil unidades em todo o país, um quantitativo expressivo mesmo em comparações internacionais, a julgar por registros de DaCosta (1971). Este tipo de voluntariado – cognominado na época pioneira de ‘amadorismo’ – revela-se similar ao que deu surgimento ao COI na feição antes aqui relatada, apontando uma origem comum ao Movimento Olímpico por parte da gênese de clubes do esporte nacional.

A influência estrangeira no voluntariado esportivo nacional teve continuidade ainda no final do século 19 por intermédio da Associação Cristã de Moços (ACM) com lideranças vindas dos Estados Unidos, conforme reportam D’Aiuto & Bramante (2005). Em 1893, a ACM criou uma sede no Rio de Janeiro e outra em 1902, na cidade de São Paulo. Desde seus empreendimentos pioneiros – e sua ampliação para outras regiões do país –, a ACM se apoiou em voluntários e em campanhas de mobilização de suporte financeiro, o que incluía formação religiosa, de cidadania e de práticas esportivas. Já no século 21, as ACM no país continuaram a adotar o voluntariado no esporte e na Educação Física, contando em 2002 com 5.080 voluntários e 2.146 profissionais para atender a 186 mil associados (D’AIUTO, 2005).

A mesma ACM esteve à frente do primeiro grande evento esportivo do Brasil realizado como uma versão regional dos Jogos Olímpicos liderados pelo Barão de Coubertin. De fato, os chamados Jogos Olímpicos Latino-Americanos de

1922 envolvendo oito países, seis modalidades esportivas e assistidos por 186.000 espectadores, constituíram parte da Feira Internacional que comemorou o centenário da Independência do Brasil com sede no Rio de Janeiro. Os secretários, gestores e voluntários da ACM compartilharam com o Exército e a Marinha do Brasil a organização dos Jogos, reproduzindo procedimentos similares às Olimpíadas, até então sediadas na Europa. As instalações que abrigaram as competições foram cedidas pelos clubes – com destaque para o Fluminense Football Club –, dando-se também visibilidade pública ao voluntariado esportivo local (DaCOSTA, 2002).

Após os Jogos continentais de 1922, somente em 1950 o país exibiu acontecimento equivalente ao se realizar a Copa do Mundo de Futebol, sediada também no Rio de Janeiro e em outras cidades. Este megaevento teve grande significado para o esporte nacional, mas foi conduzido apenas por pessoas contratadas e funcionários da Prefeitura do Rio de Janeiro, não seguindo as tradições olímpicas. O registro deste fato pertence também a D’Aiuto & Bramante (2005), cuja pesquisa apresentou grandes dificuldades pela ausência de dados de memória. Com igual limitação, Koch (2003) pôs em evidência a Universidade 1961, sediada em Porto Alegre, pela ampla abrangência naquela cidade que demandou convocação de clubes esportivos locais e mobilização de cerca de 500 voluntários para recepção e acompanhamento das delegações internacionais (KOCH, 2003). Como tal, este último acontecimento constituiu um megaevento, além de se referir às tra-

dições dos Jogos Olímpicos, embora não tenha influenciado os Jogos Pan-americanos 1963 que logo lhe sucedeu.

Este grande evento esportivo de 1963 foi sediado em São Paulo contando com a presença de 1.665 atletas de 22 países em 17 modalidades esportivas. Os voluntários que atuaram nesta edição do Pan-Americano eram formados por pessoas conhecidas dos organizadores e seu número foi inexpressivo; suas atividades ficaram restritas a acompanhamento de delegações e algumas funções administrativas básicas. Militares e clubes participaram do apoio, semelhante aos procedimentos de 1922 nos Jogos Olímpicos Latino-Americanos do Rio de Janeiro (D'AIUTO; BRAMANTE, 2005). De modo semelhante transcorreu outro grande evento esportivo organizado no Brasil, o Campeonato Mundial de Basquete - Rio de Janeiro 1965, que causou grande impacto em todo o país devido ao envolvimento da mídia, porém, até hoje desconhecido quanto aos seus aspectos organizacionais e gerenciais (D'AIUTO; BRAMANTE, 2005).

Os megaeventos do período 1922 a 1965 são exemplos que poderiam contribuir positivamente na condução e orientação dos eventuais aperfeiçoamentos no megaevento esperado 2016. Em oposição ao desenvolvimento dos Jogos Olímpicos analisados por Moreno (1999), a memória desse período é deficiente ou inexistente, além dos eventos refletirem, sobretudo, oportunidades e dificuldades de suas épocas e localizações sem conexões entre si. Certamente esta interpretação não inclui o voluntariado de outros eventos esporti-

vos distintos do tema olímpico nas condições brasileiras. Esses exemplos apresentam significado histórico e sugerem ter possibilidades de serem reaplicados.

Há, portanto, disponibilidade de informações sobre boas práticas envolvendo os voluntários esportivos brasileiros como se verifica no inventário deste tema disponibilizado pelo “Atlas do Esporte no Brasil” (ATLAS DO ESPORTE NO BRASIL, 2005), destacando-se o caso do “Esporte para Todos - EPT”, de abrangência nacional, o qual demonstrou um elevado potencial de multiplicação do apoio altruístico ao esporte no país. Iniciada em 1977 e desmobilizada em 1988, a Campanha EPT operou em cerca de 2.000 municípios do país, com suporte do Governo Federal e várias empresas patrocinadoras, atingindo escala de vários milhões de praticantes de lazer em ruas, praças, praias etc. O principal meio de ativação e movimentação da Campanha foi um corpo de 9.000 voluntários, treinados continuamente por uma revista mensal – “Comunidade Esportiva” –, um programa semanal de rádio em rede nacional com 800 emissoras de todas as regiões do país e por fitas cassetes para a troca de experiências individuais.

A capacitação para a gestão de eventos locais foi reforçada e supervisionada pela então chamada “Rede EPT”, com gestores que estabeleciam contato direto e rotineiro com os voluntários da Campanha a partir de bases nas capitais dos Estados e em universidades selecionadas. Este modelo de mobilização, treinamento e adesão ainda se mostra cabível em

muitos aspectos para as demandas atuais do esporte brasileiro, pois funcionou em diferentes regiões do país e por ações distintas. Em resumo, os eventos de caráter esportivos informais – no estilo EPT –, contaram com a participação popular em larga escala, pois não tinham objetivos seletivos, promoviam a integração social, não incentivavam a discriminação em qualquer espécie, fomentando o lazer, a saúde, o desenvolvimento comunitário, o civismo, a humanização das cidades, a valorização da natureza, a adesão à prática esportiva e ao esporte organizado (elementos do “Decálogo” da campanha). Além disso, os eventos eram adaptados aos recursos locais disponíveis a fim de facilitar a mobilização de participantes diferenciados. Com essas características, valorizava-se o serviço comunitário e altruístico, capaz de convocar indivíduos a apoiar as entidades públicas e privadas que participavam dessas ações, dando surgimento a voluntários engajados e participativos.

O exemplo do EPT depois de 1988 continuou a ter repercussão no Brasil e no exterior pelo bem sucedido desenvolvimento dos voluntários, como se verifica em DaCosta & Miragaya (2002) com levantamento comparativo de casos do Esporte para Todos em 36 países. Este estágio de avaliação e comparações tem sugerido que a Campanha EPT constituiu o maior e mais eficiente empreendimento de voluntariado no esporte que se tem notícia no país até a presente data. E, neste contexto, a preparação com treinamento contínuo, supervisionado e com prazos adequados aos voluntários, constituiu

um diferencial positivo capaz de transferir as experiências passadas do EPT para os presentes desafios do grande evento esportivo de 2016 no Brasil.

5.3 Treinamento e legado como bases do voluntariado

O exame do percurso histórico dos Jogos Olímpicos no plano internacional e das experiências de eventos similares – ou de manifestações esportivas de relevância nacional – ocorridas no Brasil, leva à proposição de se validar o voluntariado como uma função dependente de treinamento para seu sucesso. A evidência que informa tal postura é a capacitação de voluntários como base nas mudanças de rumo tanto nos Jogos Olímpicos de Lake Placid 1980 e de Vancouver 2010, como nos avanços e inovações da Campanha Esporte para Todos no Brasil das décadas de 1970 e 1980.

E se o voluntário bem capacitado fundamenta seu sucesso e reforça sua motivação, há que se presumir a transferência deste benefício individual para a sociedade em que ele ou ela exercerão a cidadania após o evento esportivo. Assim disposto, abre-se a alternativa de interpretar o voluntariado como legado tal como vem indicando os interesses e objetivos do Comitê Olímpico Internacional em anos recentes.

À luz desse argumento, é possível reexaminar os Jogos Pan-americanos 2007 e os Jogos Mundiais Militares 2011, no

tema do voluntariado, como últimas experiências disponíveis em termos de megaeventos antes dos desafios de 2014 e 2016. Após consulta aos manuais de informações dos voluntários, pode-se constatar que tanto na iniciativa de 2007 (NUZMAN, 2007) quanto na de 2011 (JMM, 2011), não foram adotadas abordagens inovadoras, mas orientações resumidas focadas apenas em comportamentos básicos durante o evento para a atuação em funções de apoio (cerimônias, segurança, autoridades etc.) e encaminhamento do primeiro contato do voluntário com o público, com as delegações visitantes, atletas etc. Em ambas as publicações são abordadas as condições gerais de organização, operação e posturas comportamentais adequadas dos voluntários em diferentes funções a serem preenchidas. No manual do Pan 2007 (5.000 voluntários) foram previstas reuniões de treinamento (16 horas) complementadas por conteúdos disponibilizados na Internet. Nos Jogos Militares (2.000 voluntários), foram planejadas 60 horas de treinamento geral e 60 horas de treinamento específico.

Em síntese, o modelo de voluntário previsto nos megaeventos de 2007 e de 2011 incidiu na representação e comportamentos julgados corretos de acordo com padrões estabelecidos pelos respectivos comitês de organização. Ou seja, restringiu-se ao essencial e imediato, negligenciando uma possível formação com aperfeiçoamento contínuo e supervisionado mais cabível para obtenção de impactos positivos pós-evento, isto é, legados.

Certamente, a escolha feita por ambos os megaeventos é válida do ponto de vista de gestão – vis-à-vis prioridades, recursos habilitados, tempo disponível etc. – porém, perdeu-se a oportunidade de se inovar nos Jogos atribuindo-lhes uma moldura mais pertinente ao Brasil da atualidade com importantes carências educacionais e de formação de mão de obra. Esta falta de visão das entidades responsáveis pelos grandes eventos de 2007 e 2011 inclui também um descompasso com novas abordagens dos Jogos Olímpicos com foco no voluntariado de décadas recentes, limitando as possibilidades socioculturais e econômicas dos compromissos de 2014 e 2016.

5.4 Pesquisa com voluntários para inovação

Neste contexto, não é surpreendente o aparecimento de estudos prevendo o aperfeiçoamento dos procedimentos de treinamento de voluntários em 2007 e 2011, como se encontra em D’Aiuto & Noronha (2008), que aplicaram um treinamento adicional de sentido profissionalizante no voluntariado das competições de remo dos Jogos Pan-americanos. Esta iniciativa foi apoiada pela Confederação Brasileira de Remo, no período 2006-2007, que obteve da organização dos Jogos (CO-Rio 2007) autorização para complementar o preparo geral de voluntários com treinamento específico incluindo conhecimentos de gestão, tradução (inglês e espanhol) e de técnicas de condução e arbitragem de provas de remo em nível internacional. Estes conteúdos relacionados às competências

na prática esportiva foram oferecidos a 64 voluntários selecionados durante um semestre, cobrindo 40 horas-aula e um evento teste em abril de 2007.

A experiência empírica desenvolvida por D’Aiuto & Noronha (2008) foi avaliada –pós-evento, não apresentando evasões e registrando um grau de aceitação do treinamento (classificado como “muito importante”) de 92% dos voluntários (D’AIUTO; NORONHA, 2008). Além disso, a semiprofissionalização aconteceu no sentido da gestão do esporte – focalizando o remo, no caso – pertencente à esfera educacional e, portanto, pertinente como legado.

Outros estudos têm sugerido complementações profissionalizantes incorporadas ao treinamento de voluntários com base nos megaeventos de 2007 e 2011, como Tadini (2006) e Nakame *et al.* (2012), ambas as fontes priorizaram a área de hospitalidade e turismo, bastante adequada à criação de legado após os Jogos (TADINI, 2006). Significativamente em Nakame *et al.* (2012) relata-se uma pesquisa sobre o evento 2011 em que “49% do grupo entrevistado se mostraram motivados a aderir ao programa de voluntariado por vontade de obter experiência profissional”. Esta constatação com outros respondentes brasileiros já tinha sido demonstrada por Perissé Nolasco, em 2006 (NOLASCO, 2006), e mais recentemente foi reabilitada por Pena *et al.* (PENA, 2013). Em resumo, a profissionalização antecipada de voluntários no esporte nacional sugere ser uma escolha adaptável ao altruísmo e solidariedade, mantendo-se assim as vantagens da não remuneração.

Portanto, citando-se em particular Pena *et al.* (2013), é possível identificar nessas pesquisas novas abordagens de desenvolvimento do voluntariado atuantes no Brasil, as quais tem se justificado tanto pelo lado das motivações dos voluntários como de peculiaridades da gestão do esporte no país (PENA, 2013). A expectativa para estas circunstâncias incide no desenvolvimento do voluntariado por inovação em 2016, adotando soluções distintas e mais atualizadas do que as proposições de Vancouver.

Embora poucas, mas significativas pela convergência de resultados, as pesquisas produzidas no Brasil sobre a profissionalização do voluntariado nos megaeventos permitem delinear o aperfeiçoamento da preparação de voluntários ocorrida tanto em 2007 como em 2011. Como exemplos selecionados de reajustes a serem feitos, convém citar Pena e colaboradores (2013) que em suas verificações tem identificado: (i) falta de enfoque profissionalizante nos conteúdos de treinamento – sobretudo em especializações de reconhecimento social –; (ii) cargas horárias insuficientes em todas as preparações efetuadas desde 2007; (iii) carência de pesquisas que possam estimar o valor real do trabalho voluntário e assim tornar atrativo o apoio à preparação por empresas e outras entidades da sociedade civil; (iv) ausência de reconhecimento do voluntário como parceiro e não como um prestador de serviços sem remuneração; (v) desconhecimento da idade ideal de 17 anos para início do treinamento para o voluntariado no Brasil, como revelam as investigações pós Jogos Pan-americanos

de 2007 (PENA, et al, 2013; PENA, 2013; PENA; RIBEIRO, 2011; PENA, et.al, 2013).

Em linhas gerais, os treinamentos revelam uma atitude dominante reativa por parte dos responsáveis por 2007 e 2011, que entenderam os voluntários a partir de significados simplistas e imediatistas desconectados do conceito de legado nos megaeventos esportivos, sobretudo os de tradição olímpica. Portanto, o desafio atual se relaciona à criação de uma postura proativa e inovadora por parte dos organizadores de 2016, a qual lhes possa garantir os bons resultados tão almejados pela opinião pública brasileira.

Referências

ATLAS DO ESPORTE NO BRASIL. **O inventário histórico sobre o voluntariado esportivo no Brasil**. Disponível em <www.atlasesportebrasil.org.br/textos/135.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2013.

COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **Olympic Games Terminology, 2004**. p. 28.

DaCOSTA, L.P.; MIRAGAYA, A. _____(Org.). **World-wide Experiences and Trends in Sport for All**. United Kingdom: Aachen: Meyer & Meyer Sport, 2002.

DaCOSTA, L. P. **Diagnóstico da Educação Física e Desporte no Brasil**. Brasília: FENAME / IPEA, 1971.

DaCOSTA, L.P Descrição e análise dos Jogos Olímpicos Latino-Americanos de 1922. In: _____. (Org.). **Olympic Studies**. Rio de Janeiro: Ed. Gama Filho, 2002. p. 92 – 96. Disponível em: <<http://www.la84.org/sports-library-digital-collection/>>. Acesso em: 12 out.2013.

D'AIUTO, A. & BRAMANTE, A.C. Voluntariado no esporte. In DaCosta, L.P. (Org.). **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Shape, 2005. p. 793 – 795.

D'AIUTO, A.; BRAMANTE, A.C. Voluntariado no esporte. In: DaCosta, L. P. (Org.). **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Shape, 2005. p. 794.

D'AIUTO, A.; NORONHA, J. O programa de gestão de voluntários técnicos do remo para os Jogos Pan-americanos Rio 2007. In DaCosta, L. P. (Ed) **Legados de Mega-eventos Esportivos**. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008. p. 443 – 452.

ELLSWORTH, D. **Volunteering for Vancouver's 2010 Olympics, 2013. Disponível em** <<http://suite101.com/a/volunteering-for-vancouvers-2010-olympics-a194707>>. Acesso em: 03 dez. 2013.

KOCH, R. **Universidade 1961: história e resultados dos jogos universitários de Porto Alegre.** São Leopoldo: UNISINOS, 2003. p. 27 – 63.

LOCKE, J. Sport and Leisure Policies in the Olympic Nation: Sport, Social, Urban and Environmental Legacies. In: Pinto, L., Uvinha, R.; Costa, E. (Orgs.). **Brasil 2016: Impactos Desejados nas Políticas Públicas e de Esporte.** Prefeitura de São Bernardo do Campo. São Paulo, 2010. p. 56 – 62.

MORAGAS, M.; MORENO, A. B.; PANIAGUA, R. Volunteers, Global Society and the Olympic Movement”. In: **“International Symposium Symposium on Legacy of the Olympic Games, 1984-200”**, Olympic Museum. 2000, Lausanne, p. 133 – 154.

MORENO, A. B. The Evolution of Volunteers at the Olympic Games. Olympic Studies Centre, UAB, Barcelona, 1999. **Disponível em** <<http://olympicstudies.uab.es/volunteers/moreno.html>>. Acesso em: 12 out. 2013.

MORENO, A. B. (1999) In: ORGANIZING COMMITTEE OF THE XIII OLYMPIC WINTER GAMES LAKE PLACID, Lake Placid, 1980. **Final Report:** Lake Placid: The Committee, Lake Placid, s.n., 1981. p.164.

NAKANE, A., VIEIRA, F.; RIOS, G. Voluntariado: A essência da hospitalidade como fator crucial para elevada performance dos megaeventos esportivos no Brasil. Turyde - **Revista de Investigación em Turismo y Desarrollo.** Málaga, vol. 5, nº 12, jun, 2012. Disponível em <www.eumed.net/turydes/>. Acesso em: 15 nov. 2013.

NOLASCO, V.P. **Gestão de voluntariado do Atlas do Esporte no Brasil sob o perfil de adesão dos colaboradores, editores e patrocinadores.** Dissertação (Mestrado em Ciên-

cias do Exercício) – Faculdade de Educação Física, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2006 (unpublished).

NUZMAN, C. Comitê Organizador dos XV Jogos Pan-americanos . “**Força Rio 2007 – Manual de Treinamento**”. Rio de Janeiro: s.n., 2007. p. 7 – 90.

PENA, B.; et al. Capacitação de voluntários esportivos em megaeventos no Brasil: do amadorismo à profissionalização. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte, 2013.**

PENA, B. **Voluntariado: Legado de Mega Evento Esportivo**. Dissertação (Mestrado em Ciências do Exercício), Faculdade de Ciências do Esporte, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2013.

PENA, B.; Ribeiro, C.H.V. Atividade física com crianças e adolescentes: Percepção de professores de educação física em projetos esportivos sociais. **Revista Salus Vita, Baurú vol 30, nº3, 2011.**

PENA, B. et al. (2013) Percepção de estudantes de educação física sobre os megaeventos esportivos: Copa do Mundo de Futebol de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016. **Revista Movimento, 2013.**

ROGGE, J. **The Daily Telegraph**, 2010. Disponível em < Telegraph.co.uk>. Acesso em: 3 nov. 2013.

Rio 2011- 5.º Jogos Mundiais Militares do CISM (JMM) . **Treinamento Específico da Força de Trabalho**. Rio de Janeiro: s.n., 2011. p. 6 – 79.

TADINI, R. **A hospitalidade no processo de capacitação de voluntários em eventos esportivos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade e Turismo), Curso em Hospitalidade e Turismo, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

THE INDEPENDENT. **London 2012: Olympics success down to 70,000 volunteers**. The Independent. Disponível em < <http://www.independent.co.uk/sport/olympics/news/london-2012-olympics-success-down-to-70000-volunteers-8030867.html>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

Capítulo 6

Estudo de caso sobre a preparação de voluntários para funções técnicas da competição de remo dos jogos Pan - Americanos Rio 2007

Andréa D’Aiuto

O objetivo deste estudo é reanalisar procedimentos, meios e resultados do desenvolvimento do voluntariado participante do Programa da Confederação Brasileira de Remo (CBR) que experimentou o modelo de “voluntários técnicos” na modalidade do remo nos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 (PAN Rio 2007), tendo em vista o novo conceito de voluntariado esportivo como estágio preparatório de jovens para o trabalho. A teoria de apoio a esta semiprofissionalização,

segundo DaCosta (comunicação oral, 2013), refere-se à compreensão do voluntário esportivo do ponto de vista de legado e não somente de representação da entidade esportiva que o mobiliza e incorpora por lapsos de tempo reduzido.

Nestas condições, o voluntário técnico, ora em foco, pressupõe uma contribuição para o desenvolvimento social – sobretudo na feição de cidadania para jovens em busca preliminar de empregabilidade – mais pelo viés pessoal do que pelo esporte receptor de seu trabalho não remunerado. Neste âmbito de compreensão, pretende-se que os voluntários representem um legado tangível, uma vez que tais indivíduos levam suas vivências e consequentes aprendizados para a sociedade na qual estão inseridos, como propõe Poynter (2006). Haveria, em resumo, um legado social no trabalho voluntário por vezes reconhecido, mas nem sempre capaz de ser caracterizado.

No caso da Confederação Brasileira de Remo (CBR), nos estágios antes e durante o PAN Rio 2007, esta possível caracterização foi assumida como hipótese de trabalho e se fez presente pela via da gestão diante dos resultados propostos pelo treinamento e ações de voluntários. Estes constituíram um grupo selecionado pela CBR visando a edição dos XV Jogos Pan-americanos, realizados em julho de 2007 – nos quais, um total de 15.000 pessoas atuaram em trabalho voluntário – fazendo parte da força de apoio ao Comitê Organizador Rio 2007 (CO-RIO). A base desta experiência apoiou-se em princípio no Atlas do Esporte no Brasil, capítulo “Voluntariado

no Esporte” (D’Aiuto, 2005), no qual há registros de que eventos esportivos constituem oportunidades comprovadas de se atrair pessoas para o trabalho voluntário, em que pese ser esta prática ainda irrisória no Brasil (apenas 7% dos jovens brasileiros praticam algum tipo de trabalho voluntário, segundo o citado Atlas), pois a cultura de voluntariado neste caso seria residual e setorial com poucas possibilidades de transferência para a sociedade em seu todo. Sendo, portanto, uma experiência, o presente texto foi produzido seguindo a metodologia do Estudo de Caso, que sugere conclusões, embora não sugerindo generalizações.

Considerando o ponto de partida do projeto de voluntariado da CBR como um atrativo natural de adesões, adotou-se também como base o documento oficial “Olympic Games Terminology”, de 2004, do Comitê Olímpico Internacional (COI), para o qual “voluntários são membros não remunerados do Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos – COJO e são gerenciados por este Comitê”. No PAN Rio 2007, os voluntários ficaram sob a supervisão e gerenciamento do CO-RIO, em condições, portanto, similares às do COJO. Ao analisarmos a questão do gerenciamento destes voluntários em perspectiva, cabe relatar que não houve no PAN Rio 2007 uma diretriz única e estruturada na implantação de um programa eficaz para a preparação dos voluntários para atuarem nas diferentes áreas de funcionamento de megaeventos esportivos. Antevendo essa dificuldade, a Confederação Brasileira de Remo, numa atitude inovadora na área esportiva nacional

e pioneira dentre as entidades afins, desenvolveu um Programa de Voluntários, tornando-se assim, com a devida autorização do CO-RIO 2007, a primeira Confederação Brasileira a ter seu próprio programa de gestão de voluntários.

Em retrospecto, este programa denominado “Programa de Voluntários da CBR”, foi lançado no dia 05 de dezembro (data em que se comemora o Dia Internacional do Voluntário), no ano de 2005, na sede da Confederação (Lagoa Rodrigo de Freitas, Rio de Janeiro). A preocupação na atuação dos voluntários nos aspectos técnicos pertinentes à modalidade de remo deu formato à estruturação e à elaboração do programa e também à sua operacionalização. O foco principal foi posto no desenvolvimento integral desses indivíduos, utilizando as ferramentas e conceitos da gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos, priorizando a capacitação específica e treinamento para as funções pertinentes às competências previstas para o megaevento Pan-americano.

Em resumo, a premissa principal foi de formar um corpo especializado de voluntários ligados à Confederação para atuarem com eficiência em eventos de remo em geral, a partir do PAN Rio 2007. A missão do programa CBR foi assegurar a implantação da gestão de voluntários, alinhado com a filosofia, valores e objetivos da entidade por meio de capacitação adequada e constante com foco no indivíduo e não somente na sua possível contribuição. Neste caso, o maior desafio foi fomentar a Cultura do Voluntariado, aliada ao processo de formação individual e do grupo, atendendo as necessidades

e demandas técnicas e operacionais da modalidade, transferindo os conceitos de valores e atributos do voluntariado em geral para o voluntariado ligado ao esporte. Em síntese, a experiência implicou numa formação semiprofissional não remunerada para um atendimento inicial ao setor esportivo e posteriormente aos próprios voluntários como resultado de treinamento e atuação em condições reais (“on the job training”, no jargão da preparação para o trabalho), incluindo sensibilização para primeiro emprego dos participantes mais jovens através de temas como motivação e trabalho em equipe.

Acrescente-se, por necessário, que o envolvimento da cúpula da CBR e dos seus colaboradores foi fundamental para o bom andamento de todas as fases planejadas. Assim sendo, o Programa de Voluntários da CBR concentrou esforços para servir de referência no cenário esportivo nacional, como modelo eficiente de gestão de voluntários para atuação em eventos esportivos, e para tornar-se estratégico para a entidade e para os Jogos Pan-americanos Rio 2007, dando-lhe um atributo de criação de legado não previsto originalmente pelos Jogos.

6.1 Seleção e caracterização dos voluntários

Após a criação do Programa no final de 2005 até dezembro de 2006, a Coordenação do Programa de Voluntários da CBR preparou progressivamente os conteúdos e demais parâ-

metros de organização do treinamento (temas, instrutores, locais de reunião para aulas e debates, etc.), como também organizou critérios de seleção para o voluntariado almejado. Neste sentido, já no início de 2007, a CBR divulgou informações e chamada de inscrições para o Programa nos ambientes da comunidade de remo do Rio de Janeiro e de todo o país, em adição a contatos com candidatos a voluntários dos cadastros do CO-RIO 2007 já em organização à época.

Como consequência desta chamada orientada, em março de 2007 os candidatos escolhidos já totalizavam mais de 70 pessoas, número considerado suficiente para apoio às competições de remo do PAN Rio 2007. O perfil dos respondentes à chamada para inscrição e adesão ao treinamento para o Programa de voluntariado da CBR – consoante os critérios básicos de familiaridade com o remo e possibilidades de acompanhar o treinamento pré-evento – foi razoavelmente equilibrado em termos de gênero, com 55% feminino e 45% masculino. A faixa etária de maior índice foi a de 18-25 anos, com 53% das inscrições, seguindo-se a de 26-35 anos, com 16%; os demais grupos de idades completaram os restantes 31% (2% com idades entre 56 e 65 anos).

Por sua vez, os inscritos praticantes ou ex-praticantes de remo alcançaram 33% do total, que também incluiu 36% com experiência anterior em funções de voluntariado. Já o critério de conhecimentos ou fluência em línguas, indicou 42% orientados para a língua inglesa e 39% para a espanhola (11% para outras línguas e 8% sem respostas). De todo o conjunto de inscrições, 87% relatou ser residente do Rio de Janeiro,

confirmando assim uma tendência geral do voluntariado do PAN Rio 2007.

6.2 Caracterização do treinamento e respectivos conteúdos

Seguindo-se a disponibilidade de candidatos ao voluntariado da CBR, definiu-se um programa de 40 horas de treinamento em oito sessões – palestras, debates e vivências práticas – distribuídas entre março e junho de 2007, incluindo adicionalmente um Evento-Teste em abril do mesmo ano. Este dispositivo organizacional foi caracterizado por enfoques, competências, formatos e conteúdos, como se segue:

(I) OBJETIVOS GERAIS DO TREINAMENTO

- Contribuir para o fortalecimento do voluntariado no esporte;
- Gerar padrão de voluntariado mais participativo, que promove a cidadania, por meio de capacitação específica, de acordo com a demanda e as necessidades da modalidade;
- Implementar ações que visam ao desenvolvimento individual, do grupo e da modalidade;
- Implantar Gestão Profissional no Programa, utilizando as ferramentas de Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos;
- Fomentar o conhecimento da importância do trabalho voluntário;

- Desenvolvimento integral do indivíduo;
- Aprimoramento técnico e operacional, a fim de conquistar novos conhecimentos, desenvolvendo novos potenciais e comprometendo-se com a qualidade;
- Proporcionar condições para que os voluntários desenvolvam e aperfeiçoem competências fundamentais para o Programa;
- Avaliar os aspectos técnicos e conceituais, possibilitando ações específicas, fortalecendo pontos fortes, minimizando pontos fracos e corrigindo erros;
- Realizar ações de comunicação eficiente, a fim de divulgar, promover e incentivar a adesão dos interessados;
- Promover ações diversificadas, com o propósito de difundir os conceitos de voluntariado e a conscientização da importância do programa;
- Gerenciar o Programa, objetivando resultados qualitativos e quantitativos;
- Preparar voluntários para exercer efetivamente as funções técnicas da modalidade, designadas pela coordenação do Programa;
- Diagnosticar as reais necessidades da CBR;
- Obtenção de resultados esperados, por meio de avaliação, supervisão e controle;
- Promover a Gestão por Competências – reconhecendo a performance individual.

(II) BENEFÍCIOS PARA A ENTIDADE CBR

- Desenvolver programa eficiente na formação (capacitação, T&D) do voluntário que irá atuar na modalidade Remo;
- Gerar “know-how” sobre o assunto;
- Promover a cidadania;
- Agregar valor ao clima organizacional;
- Reforço positivo à imagem da entidade no cenário esportivo nacional;
- Reconhecimento público;
- Credibilidade;
- Formar facilitadores e multiplicadores do Programa;
- Demonstrar compromisso com o sucesso do evento, restringindo as dificuldades técnicas e operacionais;
- Definir foco de atuação do voluntário.

(III) BENEFÍCIOS PARA O VOLUNTÁRIO

- Experiência ímpar na sua vida do futuro voluntário;
- Aprendizagem técnica;
- Desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais;
- Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas na modalidade;
- Fortalecimento de espírito de equipe;
- Crescimento pessoal;
- Ampliação das redes de relacionamentos;
- Valorização dos conteúdos do treinamento;
- Participação em programa pioneiro;

- Legado humano e social;
- Conhecimento prévio da modalidade e do local de atuação.

(IV) COMPROMISSOS DO PROGRAMA

- Respeitar os princípios e procedimentos definidos e regulamentados pela legislação pertinente;
 - Contribuir para o desenvolvimento consciente da sociedade, favorecendo o pleno exercício da cidadania;
 - Trabalhar de forma organizada e planejada, utilizando conceitos de gestão, visando aos objetivos propostos, estimulando o trabalho em equipe, compartilhando direitos e responsabilidades;
 - Avaliar as etapas (fases) do programa, objetivando a interpretação dos resultados;
 - Responsabilizar-se por todo o Processo de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação e Supervisão dos voluntários;
 - Promover capacitação adequada para o desempenho das funções, desenvolvendo habilidades técnicas específicas;
 - Oportunizar vivências práticas na modalidade;
 - Manter contato direto e contínuo com os voluntários;
 - Mapear todo o Programa, a fim de aprimorar as ações, detectar vulnerabilidades e reajustar as ações;
 - Criação de Termo de Adesão e de Cessão de Imagem.

(V) ESTRUTURA OPERACIONAL DO PROGRAMA

- Conceção e Planeamento ;
- Implantação;
- Desenvolvimento (Capacitações, treinamentos e simulações);
- Execução / Avaliação.

6.3 Desenvolvimento das funções técnicas

Seguindo as caracterizações gerais do Programa, os treinamentos foram divididos nos seguintes níveis: global, específico da área técnica, específico das funções e tarefas. Através do treinamento, os voluntários técnicos da modalidade remo foram preparados para exercer funções nas seguintes áreas: serviços administrativos na instalação (pertinentes à competição), operações técnicas da modalidade, atuação na área de competição, suporte aos atletas, dirigentes, comissão técnica e arbitragem.

As funções exercidas foram:

1. Apoio à arbitragem

- Auxiliar no controle de identificação dos atletas;
- Auxiliar para a arbitragem de chegada;
- Regulador de Rampa;
- Segurador de barco;
- Auxiliar na pesagem de atletas;
- Auxiliar na pesagem de barcos.

2. Apoio FOP (*Field of play*)

- Cronometrista de percurso;
- Cronometrista de Torre;
- Distribuição de resultados (*runner*);
- SIC (*Sport Information Center*).

A fim de fornecer suporte para a execução das funções citadas, os princípios norteadores do desenvolvimento técnico pretendido foram os seguintes:

1. Objetivos do treinamento técnico

- Proporcionar treinamento adequado, otimizando as ações práticas relevantes para a formação do indivíduo nos aspectos técnicos, operacionais, conceituais e individuais;

- Familiarização com a modalidade;
- Listar habilidades necessárias para a realização das

funções;

- Listar atitudes e comportamentos específicos necessários para a realização adequada das funções;

- Definir funções – Tarefas (pré, durante e pós-evento);
- Definir número de voluntários em cada função;
- Estabelecer tarefas específicas de cada função;
- Determinar os pré-requisitos de cada função;
- Potencializar talentos;

- Fornecer subsídios para a formação do voluntário para atender a um padrão estabelecido pela entidade;

- Desenvolver mudanças comportamentais, alinhado aos aspectos técnicos, abrangendo liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação e qualidade.

2. Diferenciais do treinamento técnico

- Todo voluntário terá conhecimento prévio das funções que irá desempenhar;
- Todos participarão de capacitação específica;
- Conhecimento e compreensão dos aspectos técnicos da modalidade;
- Conhecer a entidade que irá atuar como voluntário;
- Familiarização com o local de competição;
- Compreensão dos conceitos de Voluntariado;
- Compreensão dos Valores do Olimpismo e do Movimento Olímpico;
- Gerar comprometimento dos voluntários com o Programa, por meio de levantamento de expectativas e compromissos;
- Desenvolver conceito de trabalho em equipe;
- Os objetivos gerais do programa são claros e divulgados para os voluntários;
- Conscientizar o voluntário da importância do seu trabalho;
- Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas da modalidade;
- Vivências práticas na modalidade;
- Metodologia participativa – envolve dinâmicas de grupo, jogos, vivências, apresentação de filmes, debates e discussões sobre os temas abordados;
- Feed-back constante para os voluntários.

3. Suportes teóricos do treinamento técnico
- Olimpismo e Movimento Olímpico;
 - Aspectos sociais, culturais e universais do esporte;
 - Jogos Pan-americanos – histórico, importância no contexto esportivo internacional, edições anteriores;
 - Jogos Pan-americanos Rio 2007 – estrutura, funcionamento e organização;
 - Rio 2007 – Candidatura da Cidade do Rio;
 - Remo nos Jogos Rio 2007;
 - Ocorrências médicas no evento;
 - Desenvolvimento de equipe – motivação / liderança;
 - Conceitos de Cidadania;
 - Aspectos legais do Trabalho Voluntário - Legislação no Brasil;
 - Direitos e deveres do voluntário;
 - Tendências do Voluntariado - Benefícios e vantagens do desenvolvimento do voluntário no esporte;
 - Cultura das entidades gestoras do desporto nacional;
 - Conhecimento técnico específico e regras da modalidade;
 - Funções dos voluntários técnicos do remo e suas respectivas tarefas.

6.4 Conclusões

As constatações relevantes pós-evento, realizadas ao final do PAN Rio 2007, foram as que se seguem:

- Evasão – Durante todo o período da competição de remo no PAN Rio 2007, que se realizou de 14 a 19 de julho, não houve casos de evasão de voluntários. A assiduidade e a pontualidade foram controladas por frequência, realizada diariamente.

- Locação nas funções – Todos os voluntários participaram dos treinamentos e se mostraram aptos a realizar qualquer uma das funções pertinentes. Durante os treinamentos foi possível também, conhecer suas características e atributos pessoais e assim alocá-los nas funções em que os pré-requisitos estivessem de acordo. Não houve desistências ao longo do treinamento, embora a expectativa fosse oposta a este fato a julgar por experiências registradas quanto ao trato com voluntários em geral.

- Consulta por escrito ao corpo de voluntários CBR indicou que os temas abordados no treinamento antecipado ao PAN Rio 2007 foram classificados como muito importante (90%) ou importante (10%). Por outro lado, 92% dos voluntários CBR apontaram a motivação adquirida no treinamento como fator dos bons resultados na participação nos Jogos, com 8% confirmando também a motivação entre outras razões.

Esses dados de finalização do Programa confirmaria a premissa inicial de que voluntários devidamente treinados são um diferencial importante para megaeventos esportivos, relevando-se o papel chave de capacitação específica voltada

à gestão de pessoas e aliada à excelência das ações e foco nos resultados. Nestes termos, a hipótese principal admitida pelo Programa desde suas origens de que voluntário treinado no sentido da semiprofissionalização pode constituir um legado tangível de megaeventos esportivos, ganhou mais consistência com a experiência do remo no PAN Rio 2007.

Como limitação das presentes interpretações conclusivas podem ser citadas (a) a dificuldade metodológica de generalização dos resultados da experiência do caso em foco, como também (b) a ausência de uma pesquisa de acompanhamento (“follow-up”) do trajeto profissional dos voluntários submetidos à experiência em pauta, de modo a observar se houve influências positivas resultantes do Programa CBR-PAN Rio 2007.

Referências

D'Aiuto, A.; Bramante, A.C. Voluntariado no esporte. In DaCosta, L. P. (Org.). **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Shape, 2005, p. 793.

D'Aiuto, A. & Noronha, J. O programa de gestão de voluntários técnicos do remo para os Jogos Pan-americanos Rio 2007. In DaCosta, L. P. (Org.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 443 – 452.

Poynter, G. **Measuring the Olympic Effect**. University of East London (Working Paper). London: s.n., 2006.

Este livro foi composto em ITC Slimbach pela
Editora Multifoco e impresso em papel offset 75 g/m².
