



Legado Operacional Olímpico

Sumário Executivo para Formuladores de Políticas Públicas

O HANDs e a iniciativa do Legado Operacional Olímpico

Os Jogos Olímpicos constituíram uma oportunidade única para testar a capacidade operacional da cidade do Rio de Janeiro em termos de velocidade e qualidade da resposta, flexibilidade e protocolos e integração, considerando a atuação de mais de 30 órgãos públicos e privados (concessionárias) no Centro de Operações Rio (COR) da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Na Estratégia de Resiliência da Cidade do Rio de Janeiro, elaborada pelo Rio Resiliente/COR, o Objetivo Estratégico #2 é: *Mobilizar o Rio para que esteja preparado a enfrentar e responder a eventos climáticos extremos e outros choques*, mais especificamente a iniciativa #2.B: *Desenvolver Legado Operacional Olímpico*.

Este projeto tem como objetivo identificar e analisar o legado operacional e logístico das Olimpíadas e Paralimpíadas de 2016, o que se entende pelo conhecimento desenvolvido por meio de treinamentos, simulados e da operação real do COR nos Jogos Olímpicos. O projeto identifica as lições aprendidas e as oportunidades de melhorias, de forma a permitir a sua internalização na rotina do COR e melhoria da capacidade de mobilização e resposta da cidade, tornando-a mais apta a lidar com quaisquer tipos de choques e estresses.

A análise foi realizada pelo laboratório HANDs - Humanitarian Assistance and Needs for Disasters, pertencente ao Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). A equipe do HANDs atuante no projeto foi composta pela coordenadora geral, a Profa. Adriana Leiras, e por três pesquisadores da PUC-Rio (Tharcisio Cotta Fontainha, Abdon de Paula e Rafael Costa), além de dois professores colaboradores, o Prof. Hugo Yoshizaki da Universidade de São Paulo – USP e o prof. Paulo Gonçalves da Universidade de Lugano (Suíça). O projeto foi desenvolvido com a autorização e apoio do Chefe Executivo de Resiliência e Operações Pedro Junqueira, e da Gerente de Resiliência Luciana Nery, da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Durante o período de 05 a 21 de agosto de 2016 (Olimpíadas) e de 7 a 18 de setembro de 2016 (Paralimpíadas), a equipe esteve presente diariamente no COR para realizar observação direta, coleta de documentos e entrevistar profissionais de operações e gestão, com mais de 600 homem-horas de observação.



A Operação Olímpica na Cidade

No Rio, a complexidade da operação deu-se principalmente porque as competições foram realizadas em grandes *clusters* - Deodoro, Maracanã, Copacabana e Barra, gerando desafios sobre a mobilidade dos espectadores, trabalhadores e atletas (família olímpica). Diversas competições foram realizadas simultaneamente nos quatro *clusters*, com espectadores entrando e saindo no mesmo local com diferença de poucas horas. Além disso, a própria estrutura dos Jogos Olímpicos, com 16 dias seguidos de competição nas Olimpíadas e 12 dias nas Paralimpíadas, também gerou um estresse para a realização dos serviços tradicionais realizados pela Prefeitura, sob o escrutínio da imprensa mundial. Assim, o atendimento com qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura se torna crítico em função da presença de 11.303 atletas, 5 bilhões espectadores ao redor do mundo, 25.721 profissionais de mídia credenciados, 9,3 milhões de ingressos, e 45.000 voluntários nas Olimpíadas e 25.000 nas Paralimpíadas.

Nesse período, 5 equipes responsáveis diretamente pelo monitoramento das operações foram analisadas, descritas a seguir:

- **Coordenação Operacional da Cidade** - operadores do COR, com rotina de reuniões de *briefing* três vezes ao dia sobre transporte, segurança, meteorologia, concessionárias de energia e gás, entre outros órgãos da Prefeitura.
- **Equipe de Planejamento** - responsável por: a) apurar e organizar os principais marcos para operação olímpica, inserindo atividades planejadas no sistema de monitoramento desenvolvido pelo COR para o evento (PRIMUS); b) reunir contatos a partir de uma lista de órgãos, suas funções e telefones de contato - Plano de Comunicação (PLACOM), para resolução de demandas de forma regionalizada; c) criar grupos de mensagens instantâneas regionalizados, com média de 125 representantes por grupo, inclusive o Prefeito.
- **Coordenação Olímpica** - equipe responsável por cada um dos *clusters* da cidade, responsável por monitorar as atividades operacionais planejadas e acionamento dos órgãos responsáveis pela resolução de demandas que surgissem durante o evento. Composta por profissionais da Secretaria Municipal de Educação, do Exército Brasileiro, da COMLURB, da Guarda Municipal, e da Defesa Civil, além de representantes Comitê Rio2016 e RIOTUR.
- **Coordenação Integrada de Mobilidade Urbana** - equipe composta por representantes das concessionárias de transportes e das agências públicas que atuam na mobilidade urbana. Teve três tarefas-chave: monitorar os fluxos de espectadores; responder com ações integradas às ocorrências ou problemas operacionais dos modais de transporte e implementar os planos de contingência adequados; gerenciar as informações no grupo de mensagens em tempo real.
- **ROL2016**: iniciativa do COR, com apoio da Secretaria de Ciência e Tecnologia, para monitoramento de redes sociais, para identificação de percepções e demandas vindas de espectadores nos locais de competições e nos *live sites*. Os assessores de redes sociais atuavam por *clusters*.



As atividades de monitoramento contaram com diversos sistemas e aplicativos, alguns dos quais desenvolvidos especificamente para os Jogos Olímpicos 2016, e suas utilidades e aplicações também foram analisadas neste projeto.

Durante o período das Olimpíadas, a equipe de Coordenação Olímpica registrou 706 demandas, 6.659 atividades e 370 informações no sistema PRIMUS, que foi o principal sistema de apoio utilizado. A análise das postagens nas redes sociais identificou aproximadamente 220 mil postagens e 387 ocorrências no período de Olimpíadas, e 145 ocorrências no período de Paralimpíadas, das quais, mais de 50% relativas a mobilidade urbana. Observou-se também um aumento no total de usuários de modais de transporte em massa durante o período de Olimpíadas de 2016 em relação ao mesmo período de 2015. Nos finais de semana esse número variou de 44% a 120%, e nos dias úteis o aumento foi de 6% a 20%.

Principais Conclusões

Foi realizada uma análise das demandas de forma qualitativa a partir das informações recebidas pelos coordenadores durante as reuniões de *briefing* operacional, *briefing* olímpico e *briefing* do CIMU, e também com base no registro das principais demandas pela equipe do HANDS. A análise dessas principais demandas é realizada conforme sua relação com os principais choques e estresses da cidade, sendo organizadas conforme riscos naturais ou meteorológicos, de mobilidade urbana, segurança e infraestrutura no período das Olimpíadas e das Paralimpíadas. Além disso, é apresentada ainda uma análise detalhada dos objetos suspeitos e manifestações registradas no período.

Destaca-se neste trabalho alguns sucessos da operação do COR, tais como a análise das redes sociais de forma ativa e sistemática pelos assessores da equipe ROL16; a regionalização e o monitoramento ativo das bancadas olímpicas; o registro das demandas da cidade no PRIMUS; o PLACOM desenvolvido para os Jogos Olímpicos; a utilização de aplicativo de mensagens instantâneas; e a motivação dos colaboradores envolvidos na operação olímpica que fizeram com que as demandas fossem resolvidas da melhor maneira e o mais breve possível.

O resumo do legado operacional e das oportunidades de melhoria identificados pela equipe do HANDS é apresentado a seguir, com base nas análises feitas pela própria equipe e em consensos alcançados em reunião de *debriefing* logo após os Jogos, que reuniu os principais gestores envolvidos com a missão de avaliar suas atuações e identificar as lições aprendidas.

MOBILIDADE URBANA

Inovação para os Jogos Olímpicos 2016

- Monitoramento em tempo real de modais de transporte: metrô, trens, ônibus.
- Planos de contingência desenvolvidos para os principais modais utilizados durante as olimpíadas.

Recomendações para Legado Operacional

- Tornar permanente o monitoramento dos modais de trânsito, se somando ao monitoramento de tráfego já existente, com presença constante de representantes desses modais;
- Aprimorar planos de contingência, considerando as interdependências, com maior detalhamento e prática de simulações;
- Apoiar para que novos contratos com concessionárias de transporte urbano possibilitem monitoramento em tempo real dos modais por parte do poder público e da população;
- Flexibilizar o final da operação diária de forma a lidar com interferências externas;
- Desenvolver formas de orientar e se comunicar com usuários de transporte;
- Realizar registro regular de ocorrências da cidade de forma a permitir sugestões de melhorias.

MÍDIA E REDES SOCIAIS

Inovação para os Jogos Olímpicos 2016

- Análise das redes sociais de forma ativa e sistemática para identificação de situações fora da normalidade que afetem o espaço urbano.

Recomendações para Legado Operacional

- Definir e incorporar monitoramento ativo das redes sociais com parte da rotina operacional do COR;
- Padronizar uso de uma ferramenta de análise de postagens em redes sociais para identificação de demandas na cidade.

MONITORAMENTO DA CIDADE

Inovação para os Jogos Olímpicos 2016

- Regionalização da cidade para monitoramento ativo, com participação das subprefeituras.

Recomendações para Legado Operacional

- Ampliar utilização do conceito de regionalização no monitoramento no COR e resolução das demandas a partir das regionalizações existentes, cobrindo toda a cidade;
- Registrar regularmente todas as ocorrências, de forma a permitir análises de Big Data e sugestões de melhoria.

INTEGRAÇÃO DOS STAKEHOLDERS INTERNOS E EXTERNOS DO COR

Inovação para os Jogos Olímpicos 2016

- Plano de comunicação (PLACOM), com contatos e competências de órgãos operacionais;
- Utilização de aplicativo de mensagens instantâneas integrando gestores de diversas esferas governamentais;
- Capacidade de gerar motivação para resolução rápida de demandas junto aos representantes dos órgãos e concessionárias.

Recomendações para Legado Operacional

- Difundir e aprimorar PLACOM e estrutura de comunicação via grupo de mensagens instantâneas;
- Racionalizar grupos de mensagens instantâneas, para se evitar superposição de funções;
- Reforçar integração entre órgãos de diferentes esferas governamentais construída durante os Jogos;
- Melhorar a comunicação sobre as funções do COR junto aos operadores e gestores de outros órgãos.

INFRAESTRUTURA DE TI PARA MONITORAMENTO

Inovação para os Jogos Olímpicos 2016

- Sistema para registro de demandas operacionais e atividades planejadas da cidade (PRIMUS).

Recomendações para Legado Operacional

- Investir no aprimoramento do PRIMUS para capacidade de análise dos dados, registro de indicadores de desempenho, geração de estatísticas e relatórios, e segurança da informação;
- Manter esforço de integração entre as bases de dados dos diferentes sistemas de órgãos municipais.

GESTÃO INTERNA DO COR

Inovação para os Jogos Olímpicos 2016

- Definição de equipe de planejamento;
- COR com acesso direto ao Prefeito.

Recomendações para Legado Operacional

- Formalizar existência da equipe de Planejamento a fim de garantir a continuidade de suas atividades;
- Estabelecer formalmente funcionários para o COR, muitos dos quais hoje advêm de outros órgãos;
- Institucionalizar o COR no organograma da Prefeitura de forma a representar seu papel real;
- Desenvolver cláusulas nos contratos de prestação de serviços e concessões definindo a presença de representantes das empresas no COR.



Outras Recomendações

Além do legado operacional olímpico e oportunidades de melhoria, analisando o COR em uma perspectiva mais ampla, verifica-se que a integração operacional é muito física e que há ainda muitas oportunidades de integração tecnológica e de informação – o que passa pela conscientização da importância do COR como órgão de governança para a cidade. Da mesma forma como a Central 1746 integrou as ouvidorias dos órgãos da Prefeitura com resposta a população, o COR também deveria reforçar sua importância junto a população através de mensagens de resposta, como por exemplo, “sua participação ajudou nas operações do COR da seguinte forma ...”. Além disso, atualmente a resiliência é tida como **complemento** das operações em âmbito de planejamento, mas deveria também estar ligada aos níveis tático e operacional – participando de fato nas cinco dimensões necessárias para se lidar com o risco: prevenção, monitoramento, capacidade de mobilização, comunicação e aprendizado constante.

A Relevância do Projeto

Destaca-se que não foi encontrado na literatura especializada nenhum artigo que trate do legado e das lições aprendidas no período Olímpico de forma holística do ponto de vista da operação, sendo esta projeto, portanto, uma importante oportunidade de contribuição acadêmica sobre o tema de megaeventos e centros de operações.

Por fim, como a aproximação entre academia e prática é importante para desenvolvimento de pesquisas aplicadas, o presente projeto se destaca pela capacidade de apoiar a melhoria das operações no Rio de Janeiro ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento de linhas de pesquisa acadêmicas sobre o tema e a manutenção do conhecimento acumulado no período Olímpico – o que não pode ser perdido, mesmo que as equipes atuais se desmobilizem.